

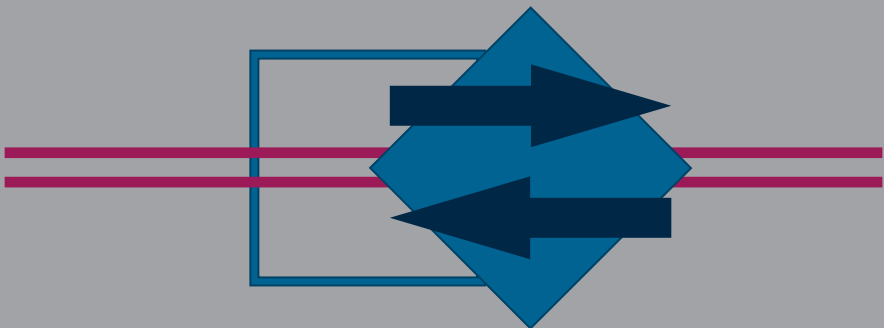


ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ

В.А. ПАВЛОВА, О.В. КУЗЬМЕНКО, Л.А. ГОНЧАР

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

КОНЦЕПЦІЯ, МЕХАНІЗМ, СТРАТЕГІЯ





**ДНІПРОПЕТРОВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені АЛЬФРЕДА НОБЕЛЯ**

**В.А. ПАВЛОВА
О.В. КУЗЬМЕНКО
Л.А. ГОНЧАР**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ:
КОНЦЕПЦІЯ, МЕХАНІЗМ, СТРАТЕГІЯ**

МОНОГРАФІЯ

Дніпропетровськ
2014

УДК 658.5
ББК 65.011
П 12

*Затверджено до друку за рекомендацією вченої ради
Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля
(протокол № 5 від 19.12.2013 р.)*

Автори:

В.А. Павлова (розділ 1);
О.В. Кузьменко (розділ 2);
Л.А. Гончар (розділ 3).

Рецензенти:

М.Є. Рогоза, доктор економічних наук, професор;
О.А. Паршина, доктор економічних наук, професор.

У монографії досліджено стан і тенденції розвитку сфери машинобудування, розглянуто зміст і характеристику складових ресурсного потенціалу, сутність стратегічного управління ним на підприємстві. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом, узагальнено методичні підходи до визначення стратегічної відповідності ресурсного потенціалу в процесі його оцінювання, проведено оцінку ресурсного потенціалу підприємств. Обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення управління розвитком ресурсного потенціалу відповідно до позиції підприємства на ринку, оптимізаційної моделі вибору сегмента ринку та науково-теоретичних підходів до вибору подвійної стратегії управління ресурсним потенціалом.

Монографія може бути корисна для науковців, викладачів, керівників виробництва, фахівців, які займаються проблемами стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства.

© В.А. Павлова, О.В. Кузьменко,
Л.А. Гончар, 2014

© Дніпропетровський університет
імені Альфреда Нобеля,
оформлення, 2014

ISBN 978-966-434-285-5

ВСТУП

У сучасних умовах розвитку національної економіки та суттєвого впливу на неї глобалізації світової економіки перед машинобудівними підприємствами постають принципово нові завдання щодо забезпечення ефективності функціонування. Це викликає необхідність системного дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища з метою запобігання зниженню темпів виробництва, забезпечення конкурентоспроможності продукції і досягнення конкурентних переваг.

У цьому сенсі оцінка ресурсних можливостей підприємства, яка є інструментом їх досягнення, має важливе значення для прийняття управлінських рішень щодо стратегії й тактики його розвитку, які можуть бути реалізовані за умови досягнення переваги порівняно з іншими конкурентами за рахунок використання найбільш ефективної комбінації ресурсного потенціалу. Саме ті підприємства, які підтримують достатній потенціал і темпи його зростання порівняно з ресурсним потенціалом основних конкурентів, є прибутковими і конкурентоспроможними, а їхня успішність залежить від того, наскільки забезпечено відповідність потенціалу зовнішньому середовищу функціонування. Така відповідність досягається завдяки стратегічному управлінню.

Однак проблеми стратегічного управління ресурсним потенціалом, пов'язані з його оцінкою і особливостями розвитку машинобудівного підприємства, залишаються невирішеними. Необхідність розробки теоретичних положень і практичних рекомендацій у цьому напрямі зумовила актуальність монографії.

Основні дослідження спрямовані на розробку та обґрунтування теоретико-методичних положень стосовно стратегічного управління ресурсним потенціалом і рекомендацій щодо їх застосування на підприємстві.

У монографії обґрунтовано змістове наповнення понять: «ресурсний потенціал» як системи взаємопов'язаних видів ресурсів, що є у розпорядженні машинобудівного підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності, комбінація яких визначена на підставі відповідності потребам внутрішнього середовища, розрахованим за взаємодією із зовнішнім середовищем, та дозволяє забезпечити здійснення місії і досягнення стратегічних цілей; «стратегічне управління», яке відрізняється від існуючих визначень акцентом на прийняття ключових рішень щодо діяльності машинобудівного підприємства, спрямованої на забезпечення переваг порівняно з конкурентами за рахунок постійного створення ефективної комбінації ресурсів та їх відповідності змінам зовнішнього середовища.

Авторами запропоновано організаційно-економічний механізм стратегічного управління машинобудівним підприємством у частині виділення блоку оцінки ресурсного потенціалу та її використання для визначення пріоритетних напрямів впливу на ресурсний потенціал за рахунок ефективної комбінації ресурсного потенціалу, поданої у вигляді ромба, де на кінцях діагоналей відображаються виробничі, фінансові, трудові та інформаційні ресурси; оцінки їх рівня і сили впливу та використання результатів для розробки заходів щодо підвищення ефективності та розвитку ресурсного потенціалу.

Обґрунтовано методичний підхід щодо оцінки рівня ресурсного потенціалу за інтегральним показником, який, на відміну від інших, базується на залученні системи одиничних і комплексних показників оцінки ефективності використання виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів з урахуванням вагомості їх значення у формуванні ресурсного потенціалу та індексної форми аналізу, що дозволяє визначити вплив кожної складової і прийняти рішення щодо стратегічного управління ресурсним потенціалом.

Розглянуто підходи до поділу машинобудівних підприємств на групи з додаванням ознаки «за рівнем ресурсного потенціалу» (високий, середній, низький), що на підставі розробленої шкали дозволило провести типологізацію підприємств (лідери, конкурентоспроможні, ризикові). Такий поділ дозволяє визначити можливість переходу до типу з більш високим рівнем ресурсного потенціалу, його збереження і нарощування та проводити порівняння з основними конкурентами за допомогою еталонного тестування.

Систематизовано комплекс аналітичних прийомів, які дозволяють провести оцінку перспективних ринків реалізації продукції машинобудівного підприємства на підставі поєднання результатів, одержаних методами експрес-аналізу, комплексної оцінки з урахуванням коефіцієнтів вагомості, лінійного програмування і на цій основі обґрунтувати оптимізаційну модель вибору сегмента ринку для досліджуваних підприємств машинобудування.

Обґрунтовано науково-теоретичні підходи до вибору стратегії управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства, які передбачають систему концептуальних підходів, методів та інструментів розробки і впровадження подвійної стратегії, де серед елементів, зв'язків між ними та умов, що обмежують відносини в системі, за допомогою системно-цільового методу в структурі виділено блок її формування з двоїстою характеристикою: забезпечення максимальних поточних результатів і нарощування ресурсного потенціалу у майбутньому.

Автори висловлюють щиру подяку всім, хто своїми зауваженнями, порадами і безпосередньою участю сприяв виданню цієї монографії.

Розділ 1. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. СТАН, ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СФЕРИ МАШИНОБУДУВАННЯ

Провідна роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку України належить промисловості. Промислові підприємства є основними системоутворюючими елементами багатьох інших життєво важливих сфер держави, зокрема: в економічній – базис утворення вартості; бюджетній – джерела наповнення; територіальній – містоутворювачі; науковій та освітній – рушії розвитку, споживачі та джерела знань; соціальній – сфера реалізації людських можливостей та забезпечення засобами існування; податковій – джерела надходжень; фінансовій – мультиплікатори грошей [54, 71].

А тому їх ефективний розвиток є нагальною проблемою, що потребує вирішення.

Однією з пріоритетних сфер промислової діяльності є машинобудування, місце й роль якого визначено у проекті «Концепції загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року» [71]. Зокрема, у документі зазначено, що більш прогресивною стає структура світової промисловості, у якій перші місця посідають: машинобудування (40% усієї продукції), хімічна промисловість (більше 15%), харчова (14%), легка промисловість (9%), металургія (7%).

Звідси можна дійти висновку, що машинобудування виступає ключовою сферою економічної діяльності, яка забезпечує розвиток національної економіки. Підприємства машинобудування відіграють важливу роль у реалізації досягнень науково-технічного прогресу всіх сфер економічної діяльності країни, забезпеченні інноваційної складової розвитку вітчизняної економіки.

Важливу роль машинобудування в економічному розвитку країни визначає його обслуговуюча функція в усіх комплексах –

паливно-енергетичному, агропромисловому, будівельному, лісо-виробничому тощо; участь у територіальному поділі праці (внутрішньодержавному та міждержавному). Від частки машинобудівної продукції в експортному секторі залежить статус країни, її місце в міжнародних економічних інтеграційних процесах.

Таким чином, машинобудування – це сектор економіки, де здійснюється забезпечення будь-якого виробництва машинами та устаткуванням, а населення – предметами споживання.

За роки формування ринкових відносин у вітчизняній економіці машинобудівний комплекс країни характеризувався від тривалої руйнівної кризи, спричиненої реформуванням відносин власності і втрати економічних зв'язків, до зростання.

За роки трансформації економіки машинобудівний комплекс країни вийшов на шлях адаптації до умов ринкової кон'юнктури та освоєння нових промислових ринків. Ці процеси супроводжувалися значними втратами виробничого й кадрового потенціалу, більше ніж двократним скороченням частки продукції машинобудування в промисловому виробництві, зниженням активності в інноваційно-інвестиційній діяльності тощо.

Через нестачу фінансових ресурсів повільно вирішуються проблеми відновлення виробничого потенціалу машинобудування на основі використання інноваційних технологій і реалізації вітчизняних наукових розробок, подальшої зміни структури товарного виробництва та розвитку інвестиційного машинобудування, забезпечення конкурентоспроможності кінцевої продукції.

Тому надзвичайно важливим є дослідження сучасного стану розвитку підприємств цієї сфери, виявлення негативних наслідків фінансової кризи, розроблення комплексу дійових програм стабілізації стану підприємств, оскільки сучасний економічний розвиток країни неможливий без першочергового відродження машинобудування, що є джерелом забезпечення засобами праці. Рівень якості машинобудівної продукції, її відповідність сучасним вимогам, стандартам закладають основи розвитку інших сфер економічної діяльності.

Протириччя характеристик машинобудування підтверджується, з одного боку, прибутковістю сфери в цілому, а з іншого – значним коливанням рівня прибутковості окремих машинобудівних підприємств.

Недостатній рівень розвитку машинобудування підтверджується таким: питома вага машинобудування в загальній структурі промислового виробництва становила 13,7% в 2012 р., тоді як за міжнародними стандартами ця величина повинна бути в межах

35–50% (в 1991 р. ця величина в Україні становила 30%). Так, у Німеччині цей показник дорівнює 53,6%, Великобританії – 39,6; Китаї – 35,4%. Саме такий ступінь розвитку забезпечує технічне переоснащення промисловості кожні 7–10 років [153]. Згідно з даними Державної служби статистики в 2010 р. на підприємствах машинобудування зріс випуск промислової продукції на 33,1%, зокрема на підприємствах із виробництва залізничного рухомого складу – на 144,4%; машин та устаткування для сільськогосподарського та лісового господарства – на 71,4; для видобувної промисловості й будівництва – 41,4; апаратури для радіо, телебачення та зв'язку – 20,6; устаткування для металургії – 15,8; автомобільного транспорту – на 15,6% [29].

Але за останні два роки ситуація змінилася. Так, у 2012 р., за даними Державної служби статистики [156], на підприємствах машинобудування знизився обсяг випуску промислової продукції на 9,4%, лише на підприємствах з виробництва машин і устаткування для металургії він зріс на 12,7%, виробництва електродвигунів, генераторів і трансформаторів – 23, виробництва медичної техніки, вимірювальних засобів, оптичних приладів та устаткування, годинників – на 15,6%.

Машинобудівний комплекс з 2007 р. став поступово відновлювати свою діяльність. Протягом 2007–2012 рр. обсяги виробництва та реалізації продукції збільшилися в 5,7 раза за середньорічного зростання на 12,3%.

Однак висока динаміка зростання вітчизняних машинобудівних підприємств, найімовірніше, не була наслідком значних якісних змін у складі їх структурного потенціалу. І якщо за сприятливої економічної кон'юнктури 2007–2012 рр., зумовленої загальним економічним зростанням і, відповідно, підвищенням попиту на засоби виробництва, вітчизняне машинобудування розвивалося доволі високими темпами (вищими, ніж промисловість у цілому), то за підсумками 2012 р. мало місце значне погіршення відносної динаміки розвитку машинобудування (дод. А, табл. А.1, А.2) (рис. 1.1).

Порівняння тенденцій розвитку машинобудівної продукції по Україні в цілому і Дніпропетровській області зокрема підтверджує вищенаведені характеристики. Виняток становлять кількісні характеристики, які вище по області, оскільки це експортоорієнтований регіон.

Обсяг продукції, реалізованої машинобудівним комплексом, становив у 2012 р. 140,6 млрд грн (12,6% від обороту всіх вітчизняних промислових підприємств), в 2011 р. – 154,2 млрд грн (11,6 % від обороту всіх вітчизняних промислових підприємств).

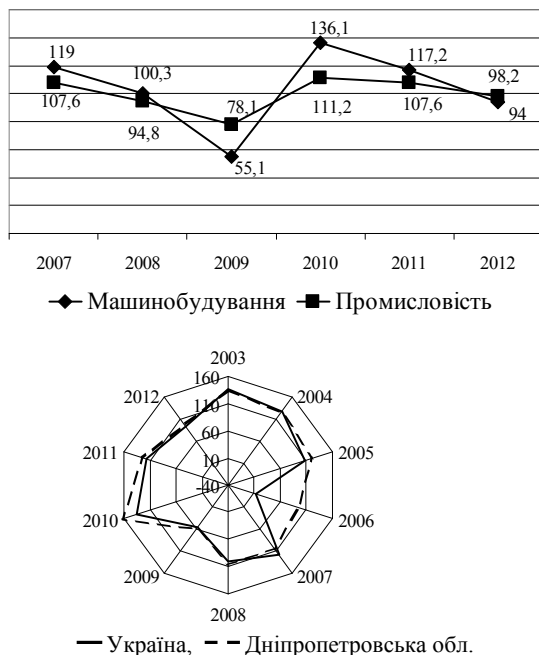


Рис. 1.1. Індеси промислової продукції України та Дніпропетровської області у 2003–2012 рр., %

Джерело: розраховано за [39].

До початку фінансової кризи машинобудування розвивалося швидкими темпами, випереджаючи інші сфери економічної діяльності. Реалізація машинобудівної продукції (дод. А, табл. А.3) у 2007 р. зростає на 43,01% (у середньому приріст по промисловості в 2007 р. – 22,01%), проте вже у 2008 р. – на 23,86 (у середньому по промисловості – 24,93), в 2009 р. зменшився на 29,51 (у промисловості середнє зменшення обсягу реалізації – 12,5); у 2010 р. зріс на 35,6; у 2011 р. – на 32,52; а в 2012 р. обсяг зменшився на 8,81% (рис. 1.2). Машинобудування зазнало тяжких втрат унаслідок кризи, оскільки відбулося найбільш значне зменшення обсягів виробництва серед інших сфер промисловості.

Згідно з даними статистики в 2012 р. виробництво транспортних засобів та устаткування зменшилось на 10% порівняно з 2011 р., хоча в 2011 р. виробництво транспортних засобів та устаткування збільшилося на 46% порівняно з 2010 р.; провідну



За даними Держкомстату.

Рис. 1.2. Обсяг виробництва підприємств машинобудування за 2003–2012 рр., млн грн

роль у машинобудуванні відіграло виробництво транспортних засобів та устаткування (42,08% від загального обсягу виробництва, що на 10,5 % більше, ніж у 2009 р.), тоді як виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування знизилось до найменшої частки в аналізованому періоді – 23,85%. Ситуація пояснюється тим, що обмежений платоспроможний попит населення та корпоративного сектора в поєднанні зі скороченням обсягів кредитування як домогосподарств, так і нефінансових корпорацій відповідно на 5 та 1,9% з початку року спричинили пролонговане згортання попиту на машинобудівну продукцію не тільки населення, а й інвесторів [39].

Також згідно з даними статистики погіршилося фінансове становище машинобудування, оскільки збільшується частка збиткових підприємств, а саме: 2008 р. ця величина становила 36,1%, 2009 р. зросла до 39,3%, а за 2010 р. частка збиткових підприємств сягнула 37,6%, незважаючи на приріст випуску продукції в 2011 р. на 36,3%; 2012 р. за січень–вересень склала 36,1% (дод. А, табл. А.4) (рис. 1.3).

Стимулюючим фактором для розвитку машинобудування є незначні обсяги інвестицій. Оскільки подолання фінансової кри-

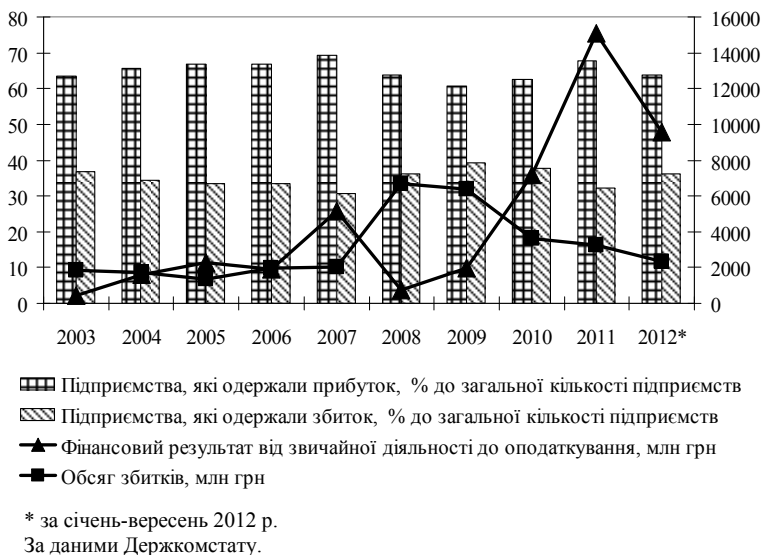


Рис. 1.3. Фінансові результати машинобудівних підприємств України за 2003–2012 рр.

зи не може фінансуватися тільки за рахунок внутрішніх джерел, то виникає потреба у залученні позикових коштів, що сьогодні є особливо складною проблемою [61], тому що основними джерелами інвестицій у машинобудуванні є саме власні кошти підприємств – майже 70%, кредити банків – 10, а кошти, виділені з державного бюджету – лише 5% [39, 145].

Це негативне явище, що свідчить про кризове становище машинобудування та необхідність впровадження дійових ефективних програм підтримки. За останні роки майже половина вітчизняних підприємств машинобудування отримують збитки. Навіть у докризовий період багато підприємств були збитковими, що є результатом неправильного управління та відсутності чіткої стратегії розвитку і стабілізаційної політики.

Можна припустити, що однією з причин такого становища в машинобудуванні є недостатня увага керівництва машинобудівних підприємств до питань, пов'язаних зі структурою їх ресурсного потенціалу, яка впливає на здатність підприємств оперативіно реагувати на потреби ринку і, відповідно, функціонувати в прибутковому режимі.

Однією з особливостей машинобудування є висока залежність від міжнародної торгівлі. Частка експорту продукції ма-

шинобудування в Україні складає майже 30%, а імпорту – 70%. У структурі імпорту переважають побутова техніка й автомобілі. Серед номенклатури експорту вагому частку займає механічне обладнання, машини та механізми для різних сфер економічної діяльності, транспортні засоби, прилади. Традиційними ринками збуту для вітчизняних підприємств машинобудування залишаються країни СНД (на Росію, зокрема, припадає 42% вітчизняного експорту), а також країни, що активно розвиваються індустріально (Китай, Індія, Іран). Останнім часом Україні вдалося збільшити експорт продукції з високою доданою вартістю в європейські країни. Це стосується обладнання з електричним звуковим сигналом, запчастин, аксесуарів для апаратури аудіо- та відеозапису, суден, човнів. Крім того, Україна ввійшла в п'ятірку найбільших експортерів продукції групи «Залізничні та трамвайні локомотиви, рухомий склад, обладнання».

Окремі сектори вітчизняного машинобудування, а саме літако-, суднобудування, а також космічна, військова техніка та озброєння є конкурентоспроможними на міжнародному ринку. Однак їх експортні можливості залишаються недостатньо реалізованими [94].

Машинобудування, яке могло б стати стимулом до швидкого та якісного розвитку економіки країни, характеризується застарілою виробничо-матеріальною базою, поступовою втратою людського потенціалу, великою часткою продукції з низькою доданою вартістю, орієнтацією на ринки країн СНД та країн, які розвиваються, що не створює перспективи майбутнього стабільного розвитку.

Негативною тенденцією у машинобудуванні є також те, що темпи імпорту машинобудівної продукції значно випереджають темпи експорту, а це негативно впливає на торговельний баланс та збільшує його від'ємне сальдо. Так, частка машинобудівної продукції у загальному імпорті товарів від 28% у 2005 р. збільшилася до 33% у 2007 р., а частка експорту за цей період зросла з 14 до 17,2% (дод. А, табл. А.5) (рис. 1.4).

Частка імпорту машинобудівної продукції перевищує обсяг експорту протягом усього аналізованого періоду, проте з 2009 р. спостерігається незначне зростання експорту, а обсяг імпорту значно скоротився, що пов'язано з кризовими явищами для економіки всіх країн. Отже, ситуація в 2010 р. дещо стабілізувалася, проте ще рано говорити про вихід машинобудівного комплексу з фінансової кризи.

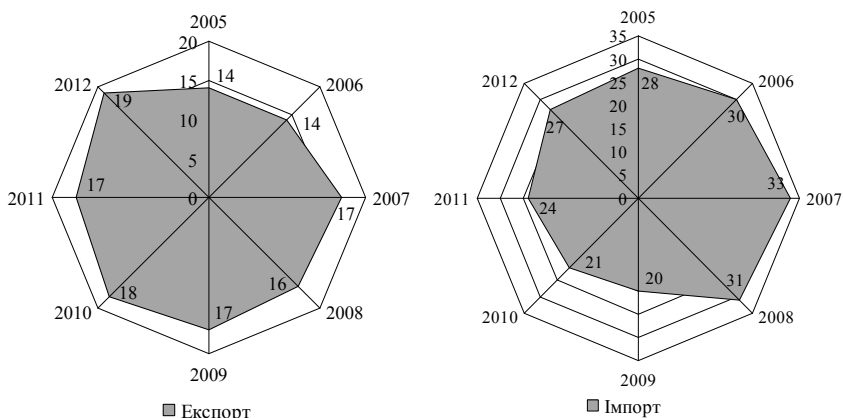


Рис. 1.4. Частка експорту та імпорту машинобудування в загальній величині експорту-імпорту промисловості за 2005–2012 рр. (за даними Держкомстату)

Джерело: розраховано автором за [39].

Машинобудівні підприємства перебувають у скрутному становищі через певні проблеми, що стають на перешкоді розвитку вітчизняного машинобудування: застарілість наявних виробничих потужностей; доволі обмежений внутрішній попит; насиченість ринку закордонними товарами; дефіцит кваліфікованих кадрів.

Ураховуючи ситуацію, яка склалася з машинобудуванням в Україні, щодо потреб підприємств у кваліфікованих працівниках. Динаміку потреби підприємств у працівниках за професійними групами, яку наведено у дод. А, табл. А.6, можна інтерпретувати у вигляді графіка (рис. 1.5).

З рис. 1.5 видно, що потреба підприємств промисловості у працівниках залишається високою.

Через низький рівень заробітної плати молоді фахівці не мають бажання працювати у цій сфері, а більшість досвідчених працівників промислових підприємств пенсійного віку. Така ситуація є загрозовою для машинобудування. Втрачаючи кваліфікованих працівників, які звільняються або виходять на пенсію, машинобудівні підприємства не мають можливості підготувати їм заміну, що звичайно знаходить відображення в більш низькій якості виконання роботи.

Оскільки машинобудування належить до найбільш матеріаломістких сфер економічної діяльності, то впровадження інновацій на підприємствах сприятиме зменшенню витрат на сирови-

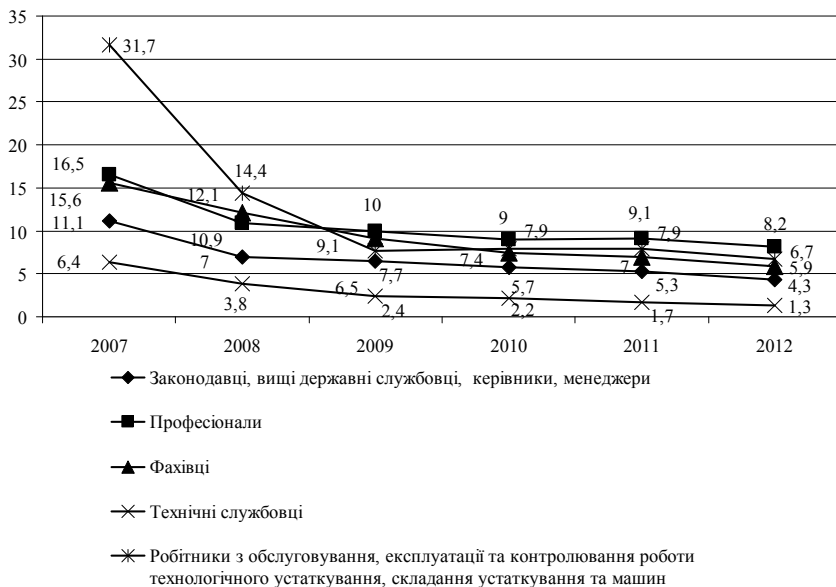


Рис. 1.5. Динаміка потреби підприємств у працівниках за професійними групами, тис. осіб

Джерело: розраховано автором за [39].

ну, матеріали, паливо, а також витрат на утримання та експлуатацію устаткування [65, 121]. Статистичні дані свідчать про зменшення кількості інноваційно активних машинобудівних підприємств. Якщо порівняти дані 2007 і 2006 рр., то видно, що кількість інноваційно активних підприємств зменшилася на 3,1%. У наступні 2008–2009 рр., спостерігалось зниження активності машинобудівних підприємств на 0,4%.

Однією з основних причин низької інноваційної активності машинобудування є незначні обсяги фінансування. Так, у 2012 р. витрати на розробку інновацій становили 11480,6 млн грн, хоча у 2011 р. – 14333,3 млн грн, зокрема з державного бюджету у 2012 р. 224,3 млн грн, а у 2011 р. – 149,8 млн грн. У 2012 р. впроваджено 2188 нових технологій, а у 2011 р. – 2510, з них маловідходних і ресурсозберігаючих у 2012 р. – 554, а у 2011 р. – 517 нових технологій. У 2012 р. освоєно виробництво 942 нових видів техніки, а у 2011 р. – 897 одиниці (тоді як сучасні підприємства розвинених країн за рік у середньому освоюють 2–3 і більше нових моделей) [71].

Одним з основних показників розвитку машинобудування вважається рівень інноваційної активності промислових підприємств, що залишається надто низьким, оскільки частка підприємств, що впроваджують інновації, ледь перевищує 10%, а питома вага реалізованої інноваційної продукції скоротилася до 5% (дод. А, табл. А.7) (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Впровадження інновацій на промислових підприємствах за 2007–2012 рр.

Джерело: розраховано автором за [39].

Суттєво позначається на інноваційній діяльності також зменшення кількості науковців, зниження рівня їх кваліфікації. Негативним фактором розвитку машинобудування є висока вартість кредитних ресурсів (18–20% річних), оскільки за кордоном вони становлять 3–4%.

Розвиток машинобудування потребує конкретних заходів з боку держави, а не тільки написання державних програм підтримки машинобудування без чіткого визначення джерел їх фінансування. За часів незалежності України було написано дев'ять державних програм розвитку вітчизняного машинобудування, проте жодна з них реально не спроможна була допомогти машинобудівним підприємствам, оскільки вони не передбачали ні механізмів реалізації, ні чітко визначених джерел фінансування [81].

Відповідно до державної цільової науково-технічної програми розвитку машинобудування на 2012–2017 рр. планується створити промислово-технологічні основи виробництва нового

покоління конкурентоспроможної наукомісткої продукції у найважливіших сферах машинобудування; сформувані передумови підвищення темпів економічного зростання, збільшити частку вітчизняного машинобудування в загальних обсягах промислового виробництва до 15–17 %; довести річний обсяг виробництва машинобудівної продукції у 2017 р. до 120 млрд грн; довести до 20–25% питому вагу виробництва нової продукції, що вирішує актуальні проблеми промисловості; збільшити на 35–40% номенклатуру імпортозамінної машинобудівної продукції; забезпечити у 2012–2017 рр. створення до 20–30 тис. додаткових робочих місць з одночасним збільшенням в середньому у 2,5–3 рази продуктивності праці; забезпечити в 2012–2017 рр. обсяг додаткових надходжень до державного бюджету до 1,4 млрд грн, що створить бюджетний ефект у розмірі приблизно 450–500 млн грн [71].

Проведені дослідження свідчать про незадовільний стан у машинобудуванні, що є наслідком низки проблем, які уповільнюють його розвиток. Проблеми, з якими стикаються підприємства машинобудування, можна умовно поділити на соціальні та економічні (табл. 1.1).

У машинобудуванні спостерігається відсутність підтримки з боку держави. Крім того, можна виділити незначний рівень інноваційності підприємств, повільний розвиток машинобудування, високий рівень тінізації економіки. машинобудування має низький рівень рентабельності та недостатність власних коштів для фінансування власної діяльності.

Усі перелічені недоліки призводять до погіршення соціально-економічного стану та матеріально-технічної забезпеченості підприємств, з кожним роком у машинобудівному комплексі скорочується кількість працівників, підвищується зношеність основних засобів. У машинобудуванні досить повільними темпами зростає заробітна плата, спостерігається скорочення та руйнування соціальної інфраструктури підприємств у країні, що призводить до зниження матеріальної мотивованості.

Для забезпечення стабільності розвитку машинобудування необхідно розробити ефективні механізми господарювання (макроекономічні та мікроекономічні), які повинні базуватися на забезпеченні структурної гармонізації економічної та соціальної складових розвитку машинобудівних підприємств [131, 153, 181].

Проблеми розвитку машинобудування наочно відображають результати SWOT-аналізу, проведеного Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій розвитку (табл. 1.2) [154, 168].

Таблиця 1.1

**Економічні та соціальні проблеми сучасного етапу розвитку
машинобудівних підприємств**

Рівень	Економічні проблеми	Соціальні проблеми
Рівень держави	Недосконалість механізму кредитування	Неефективна державна соціальна політика
	Високий рівень тінізації економіки	Нестабільна інвестиційна політика держави у сфері охорони здоров'я та освіти
	Недостатній контроль з боку держави за діяльністю монополістів і посередників	Неефективна державна політика екологізації та природокористування
	Нерозвиненість ринкової кон'юнктури	Неналагоджений механізм функціонування ринку праці
	Недосконала система оподаткування	
Рівень підприємства	Відсутність ефективного моніторингу, дистриб'юторської системи та фінансового контролінгу	Відсутність корпоративної соціальної відповідальності
	Недостатній рівень платоспроможності товаровиробників	Відсутність ефективної системи оплати праці та преміювання
	Застарілість основних засобів	Відтік кваліфікованих інженерних і робітничих кадрів
	Значна витратність виробництва	Низька якість професійної підготовки персоналу
	Високий рівень зношеності основних виробничих засобів	Низький рівень управління та кваліфікації персоналу
	Низький рівень технічного оновлення підприємств	Застаріла система охорони праці працівників
	Обмежений внутрішній попит на вітчизняну продукцію	Відсутність екологічної відповідальності у підприємств
	Низький рівень інноваційної активності вітчизняних підприємств	Нераціональне природокористування

Джерело: узагальнено автором за [71, 113].

Таблиця 1.2

SWOT-аналіз сектора машинобудування

<i>Сильні сторони</i>	<i>Слабкі сторони</i>
<p>Значний обсяг внутрішнього ринку Наявність сировинної бази Наявність висококваліфікованих кадрів Запатентоване право на деякі унікальні технології Достатньо різноманітний асортимент продукції Відносно низька ціна продукції Наявність двосторонніх налагоджених стосунків у сфері міжнародної торгівлі та технологічного співробітництва в машинобудуванні з країнами СНД Близькість до містких ринків Європи і Росії</p>	<p>Застарілі виробничі технології Низька ефективність виробництва Висока технологічна залежність від інших частин виробничого ланцюга, що територіально розташовані поза Україною, зокрема на території СНД Низькі споживчі характеристики української продукції. Велика зношеність основних засобів Тривалий виробничий цикл, що призводить до браку обігових коштів Істотна присутність держави в секторі як власника, у якого немає стратегічного бачення Слабкий маркетинг на всіх рівнях (корпоративному, державному)</p>
<i>Можливості</i>	<i>Загрози</i>
<p>Використання потенціалу машинобудування з погляду впровадження нових технологій Зростання транспортних потоків, які потребують нових транспортних засобів, що дасть можливість завантажити підприємства транспортного машинобудування Розвиток венчурного капіталу Використання можливостей технопарків та великих університетів</p>	<p>Подорожчання сировини та енергоресурсів Ускладнений доступ до фінансування Зменшення зовнішнього попиту на вітчизняну продукцію внаслідок змін світової кон'юнктури Відсутність комплексного підходу з боку держави щодо просування нашої продукції на міжнародному ринку Розвиток секторів машинобудування в країнах, що розвиваються Втрати людського капіталу в машинобудуванні Проблеми захисту прав інтелектуальної власності, що гальмує винаходи та патентування</p>

Джерело: узагальнено автором за [154, 168].

Підбиваючи підсумки означеного вище аналізу, можна дійти висновку, що для створення сучасного машинобудівного комплексу необхідно:

- змінити структуру виробництва машинобудування з метою збільшення наукомістких виробництв;
- використати інвестиції не для розширення виробничих потужностей машинобудівних підприємств, а для створення замкнених циклів виробництва;

- освоїти серійне виробництво машин та обладнання для широкого використання ресурсозберігаючих технологій;

- впровадити у виробництво нові види машинобудівної продукції з урахуванням мінімізації відходів і можливості їх подальшого використання для випуску інших товарів.

Наші попередні дослідження [81–82] підтверджують, що розвиток машинобудування здійснюється за відсутності чіткої стратегії розвитку і стабілізаційної політики і є наслідком неефективного управління. Це підтверджують дослідження науковців, які роблять висновок, що становлення машинобудування в Україні супроводжується невмілим плануванням діяльності, невдалою побудовою організаційних структур управління та невмінням налагодити результативні взаємовідносини між власниками, органами управління і працівниками підприємств, неефективною системою економічного стимулювання та контролювання, нездатністю оперативного реагування на проблеми та вирішення конфліктів, непослідовним та елементарним управлінням [106]. За таких умов виникає необхідність у розробці методологічних та прикладних положень, спрямованих на формування цілісної системи управління, яка б дозволила поєднати управлінський досвід минулого з новітнішими надбаннями у сфері менеджменту та забезпечити високий рівень ефективності функціонування машинобудівних підприємств.

У перспективі машинобудування повинно зайняти більш вагоме місце як у структурі промисловості, так і у формуванні експорту України. Необхідно удосконалити структуру машинобудування, розширити асортимент його продукції за рахунок підвищення питомої ваги машинобудування, що виробляють споживчі товари. Необхідна модернізація машинобудівних підприємств, їх технічне переоснащення з використанням сучасних технологій і значне підвищення за рахунок цього якості продукції та її конкурентоспроможності. Необхідно налагодити виробництво високоефективних машин та їх систем для всіх сфер економічної діяльності, приладів і апаратів, швидкісної електронно-обчислювальної техніки нових поколінь, виробництва систем зв'язку, засобів управління, автоматизації тощо. Спеціалізацію і кооперування виробництва в машинобудуванні необхідно орієнтувати на вітчизняні підприємства, створювати замкнуті цикли виробництв усередині країни.

Сучасна стратегія державної промислової політики України в машинобудуванні передбачає зростання темпів випуску наукомісткої продукції високого технологічного рівня, освоєння но-

вих конкурентоспроможних зразків техніки, підвищення якості й ефективності виробництва з орієнтацією на потреби внутрішнього ринку та збільшення експортного потенціалу.

Крім того, машинобудування характеризується високим рівнем загальногалузевих ризиків, що пов'язано з нестабільністю попиту і високим рівнем капіталомісткості. Попит на продукцію машинобудування характеризується високою чутливістю до загальноекономічних циклів, залежністю від інвестиційної активності, а також доступу до позикового капіталу. Машинобудівний комплекс України є експортоорієнтованим, проте рівень диверсифікації зовнішніх ринків збуту є недостатнім: припадає в основному на Росію та країни СНД, які також сильно постраждали від кризи. Таким чином, машинобудування постраждало більше порівняно з іншими галузями промисловості. Зростання сектора промисловості зумовлене, переважно, відновленням інвестиційного попиту на зовнішніх ринках. Відновлення внутрішнього ринку залежатиме від відновлення кредитування реально-го сектора економіки.

Таким чином, виходячи з ролі машинобудування у розвитку національної економіки, слід констатувати, що в Україні є всі передумови для формування сфери економічної діяльності, яка відповідає сучасним вимогам. Для подальшого розвитку машинобудування з метою забезпечення ефективного функціонування підприємств як важливий інструмент у роботі розглядається достатня величина ресурсного потенціалу та чітка стратегія розвитку за умови результативного стратегічного управління.

1.2. РЕСУРСНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, СТРУКТУРА ТА ХАРАКТЕРИСТИКА ЙОГО СКЛАДОВИХ

Як було зазначено у п. 1.1, для забезпечення розвитку машинобудівного підприємства необхідно мати достатні ресурси: робоча сила, матеріальні засоби виробництва (машини, устаткування, сировина, матеріали тощо). Тому економічна категорія «ресурси» у технічній й економічній літературі є досить розповсюдженою. В економічній теорії усі види ресурсів, які використовуються у процесі виробництва, називаються економічними ресурсами, або факторами виробництва, або продуктивними силами суспільства. Однак у працях різних авторів роль і значущість кожного виду ресурсів розглядається з різних точок зору.

Так, фізіократи найбільшу роль відводили землі як економічно-му ресурсові. Адам Сміт розглядав взаємодію вже трьох факторів виробництва: землі, праці та капіталу.

Розвиток ресурсів, їх нарощування повинні забезпечити потенційні можливості підприємства щодо ефективного функціонування на ринку. Тому важливим бачиться розгляд поняття «потенціал». Цей термін походить від латинського слова «*potentia*» і означає «приховані можливості», які у виробничій практиці завдяки праці можуть перейти в реальну дійсність. У тлумачному словнику С.І. Ожегова «потенціал» трактується як «ступінь потужності в будь-якому значенні, сукупність засобів, можливостей, необхідних для будь-чого» [124].

Автори словника-довідника «Генега ринкової економіки» [31] визначають потенціал (від лат. *potential* – сила) як засоби, запаси та джерела, що є у наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення окремого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.

У тлумачному словнику української мови під терміном «потенціал» розуміються «... приховані здатності, сили для будь-якої діяльності, що можуть виявитися за певних умов» [162]. У Великому економічному словнику [20] «потенціал» як економічна категорія – це наявні можливості, ресурси, запаси, засоби, що можуть бути використані для досягнення, здійснення будь-чого.

Найбільш поширене трактування сутності потенціалу дано російським ученим В.С. Спіріним [157]: «потенціал – це сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей».

О.С. Федонін [169] зазначає, що потенціал об'єднує в собі як просторові, так і часові загальноекономічні характеристики. З одного боку, він характеризує минуле, відображуючи ту сукупність властивостей, які було отримано системою в процесі її становлення, з іншого – характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей.

Найбільш загальним, на нашу думку, є визначення потенціалу підприємства О.І. Олексюком [169]. Він характеризує його як максимально можливу сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень.

Близьким до цих визначень є розуміння потенціалу В.М. Архангельським: «потенціал — це засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певного завдання» [12].

Поняття «потенціал» у спеціальній літературі трактується по-різному, але авторів об'єднує акцент на спрямованість підприємства до досягнення кінцевої мети в результаті ефективного використання потенціалу.

Так, О. Ареф'єва, О. Коренков під потенціалом розуміють усі джерела, можливості, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети [9]. Інші автори поділяють думку стосовно того, що потенціал підприємства включає сукупність ресурсів та можливостей, за допомогою яких забезпечуються певні досягнення [13, 21]. Більш обґрунтовано подається трактування потенціалу підприємства у О.С. Федоніної, І.М. Репіної, О.І. Олексюка, які розглядають його як сукупність показників оцінювання можливостей підприємства, що визначають його успіх на певному ринку за певний проміжок часу стосовно сукупності аналогічних показників підприємств-конкурентів [169].

Можна погодитися з думками авторів щодо визначення економічної категорії потенціалу підприємства, проте вважаємо за доцільне розглядати це питання більш широко, підтримуючи думку, що основою досягнення успіху є виробнича досконалість, лідерство за продуктом, близькість до споживача [169] або, що потенційні можливості включають показники господарської діяльності, конкурентоспроможності продукції, конкурентоспроможності підприємства, стійкого стану підприємства на внутрішньому і зовнішньому ринках. В. Захарченко, Л. Кошкін, М. Соловійов вводять поняття корпоративних ресурсів як сукупності фінансових, людських, майнових, інформаційних тощо ресурсів, що забезпечують стабільне функціонування та розвиток підприємства в цілому, виділяючи в процесі деталізації провідну роль майнової складової [51]. З урахуванням великого значення інновацій для конкурентоспроможного підприємства пропонується новий вид потенціалу — інноваційний, який становить ядро загального підприємницького (або економічного) потенціалу підприємства, органічно входячи до його складових — науково-технічної, кадрової, виробничої, технологічної, фінансової та інших, і визначає потенційну можливість підприємства щодо здійснення інноваційного розвитку [29]. Виходячи з наведеного, можна стверджувати, що інноваційний потенціал

є у складі кожного виду потенціалу підприємства, а отже, кожна складова ресурсного потенціалу повинна мати інноваційну спрямованість. Тому, на нашу думку, немає сенсу виділяти інноваційний потенціал в окрему структуру.

Як показав проведений аналіз, в основу наведених визначень категорії «потенціал» покладено ресурси підприємства та досягнення поставлених цілей підприємства за допомогою цих ресурсів. Проте наявність ресурсів не може гарантувати досягнення цілей підприємства, враховувати слід також потенційні можливості підприємства щодо мобілізації ресурсів для досягнення цілей.

Однак, на наш погляд, такі критерії як розмір і потужність можуть виступати загальними характеристиками підприємства, але не дозволяють визначити ступінь ефективності використання потенціалу підприємства.

Науковий підхід до дослідження ресурсного потенціалу передбачає необхідність обґрунтування його теоретичної моделі, що має не тільки найбільш повно відображати певний об'єкт, а й бути інструментом його поглибленого вивчення.

Вивчення ресурсного потенціалу підприємства є необхідною складовою та передумовою формування стратегії (стратегічних альтернатив) його розвитку. Коло визначень ресурсного потенціалу підприємства дуже широке – від надзвичайно вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до таких загальних категорій, як соціально-економічна система [14]. Його розглядали як елемент виробничих відносин щодо використання здатності трудових ресурсів до створення матеріальних благ, як сукупність наявних ресурсів для досягнення поставленої мети, як максимально можливий обсяг матеріальних благ та послуг, який можна отримати за умови оптимального використання наявних ресурсів, як реальну чи ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу та ін. На думку С. Сердака, ресурсний потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, зокрема здатність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних та стратегічних цілей підприємства [153]. При цьому ресурсний потенціал підприємства можна охарактеризувати чотирма основними критеріями:

- реальними можливостями підприємства в тій чи іншій сфері діяльності (також і нереалізовані можливості);
- обсягом ресурсів як залучених, так і тільки підготовлених до використання у виробництві;

- здатністю кадрів (менеджерів) використовувати ресурси, уміння розпоряджатися ресурсами підприємства;
- формою підприємництва та відповідною організаційною структурою підприємництва [75].

Часто в науці і практиці використовують поняття «ресурсно-виробничий потенціал». Одна група вчених під ресурсно-виробничим потенціалом розуміє тільки обсяг ресурсного потенціалу [160], інша – основні виробничі фонди [139]. Але незрозуміло, які ж саме основні фонди необхідно включати у такий потенціал. Це, у свою чергу, створює незручності при визначенні критерію ефективності використання виробничого потенціалу.

У науковій літературі одним із перших поняття «ресурсно-виробничий потенціал» використав А.І. Анчишкін. Він стверджує, що «ресурсно-виробничий потенціал народного господарства характеризують виробничі ресурси, їх обсяг, структура, технічний рівень і якість...», додаючи в його набір ресурси, які в процесі виробництва набирають форми факторів виробництва [9].

При цьому під виробничими ресурсами він розуміє засоби виробництва, трудові ресурси, а також природні ресурси, залучені в економічну сферу.

На сьогодні розрізняються дві ресурсні позиції щодо концепції потенціалу.

Перша полягає в тому, що ресурсно-виробничий потенціал являє собою сукупність ресурсів без урахування їх взаємозв'язків та участі в процесі виробництва. Так, Л.І. Абалкін вважає, що потенціал – це узагальнена характеристика ресурсів [2]. Як «кількість і якість ресурсів, які є в наявності в тій чи іншій господарській системі» – характеризує ресурсно-виробничий потенціал І.І. Лукінов [30]. На думку Д.А. Черникова, ресурсно-виробничий потенціал характеризується «сукупністю ресурсів без урахування реальних взаємозв'язків, які складаються в процесі виробництва» [30].

Особливістю другої ресурсної позиції є трактування ресурсно-виробничого потенціалу як сукупності ресурсів, що здатні виробляти певну кількість матеріальних благ. Наприклад, Е.Б. Фігурнов вважає, що ресурсно-виробничий потенціал «характеризує ресурси виробництва, кількісні і якісні їх параметри, які визначають максимальні можливості суспільства по випуску матеріальних благ в кожний даний момент». Д.К. Шевченко стверджує, що ресурсний потенціал являє собою «сукупність виробничих ресурсів, об'єднаних у процесі виробництва, які мають

потенційні можливості в області виробництва матеріальних благ і послуг» [30].

Поряд із ресурсним підходом до визначення сутності ресурсного потенціалу важливим для ефективного управління потенціалом є визначення його складових та факторів їх формування.

Так, Ю.Ю. Донець до ресурсного потенціалу включає виробничі фонди і кваліфіковані кадри спеціалістів [49]. Деякі автори вважають, що до складу цього потенціалу мають входити виробничий апарат, існуюча технологія, природні ресурси, матеріально-сировинні запаси, система комунікацій, техніка, організація та система отримання, переробки і переміщення інформації. Невід'ємними елементами виробничого потенціалу, стверджують вони, є науково-технічний потенціал і кадри виробничої сфери, а також їхні кваліфікація і загальна підготовка. Заслуговує на увагу точка зору тих авторів, які вважають складовими цього потенціалу основні й обігові виробничі фонди, тобто основний та обіговий капітал, а також трудовий потенціал.

Ряд авторів [22, 28, 36, 48, 179, 184] схиляються до думки, що ресурсний потенціал – це сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів, включаючи спроможність працівників підприємства ефективно використовувати названі ресурси для виконання місії, досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства, з чим, звичайно, можна погодитися, проте є не зовсім зрозумілим виділення спроможності кадрового потенціалу до ефективної роботи в окремий елемент. Інші автори [101, 111, 133, 135, 150–151, 164, 167, 180] розглядають досліджувану категорію з точки зору формування й управління для забезпечення певного напрямку діяльності підприємства, що не дає можливості комплексно розв'язувати завдання ефективного розвитку.

Аналіз вищенаведених думок дає змогу нам визначити ресурсний потенціал як сукупність взаємопов'язаних складових: ресурсно-сировинного й виробничого потенціалу, що спрямовані на досягнення ефективного функціонування виробничо-господарської структури. Кількісні та якісні параметри цих потенціалів, а також їх інтеграція визначають виробничу здатність господарської одиниці. Ресурсний потенціал може бути характеристикою як великих систем (народного господарства, галузі), так і малих, локальних (об'єднання, підприємства). Але при цьому такий потенціал кожної із задекларованих підсистем не функціонує ізольовано, замкнуто. Спостерігається процес взаємопроникнення потенціалів, «обмін» їх окремими складовими части-

нами, що призводить до збільшення ресурсно-виробничого потенціалу кожної підсистеми [48].

Незважаючи на різноманітність інтерпретацій поняття та ролі ресурсного потенціалу, можна відзначити загальні риси, притаманні більшості підходів:

- ресурси є основою функціонування конкурентоспроможного підприємства та визначають можливість реалізації його стратегії;

- крім традиційних видів ресурсів, виділяють управлінські, інформаційні, інноваційні;

- потенціал визначається здатністю підприємства досягати поставлених цілей.

Поєднуючи поняття «ресурси», «потенціал», «ресурсний потенціал», сформульовано сутність та обґрунтовано структуру ресурсного потенціалу.

За нашим визначенням, ресурсний потенціал розглядається як система взаємопов'язаних видів ресурсів, що перебувають у розпорядженні машинобудівного підприємства або можуть бути залучені до його господарської діяльності, комбінація яких дозволяє забезпечити здійснення місії та досягнення стратегічних цілей розвитку на підставі визначення його відповідності потребам внутрішнього середовища, розрахованим за взаємодією із зовнішнім середовищем.

При цьому ресурсний потенціал характеризується не тільки кількісно-якісними показниками на момент дослідження, а й відношенням його величини і складу до потреб підприємства й цільового ринку діяльності.

Чіткого та однозначного уявлення про структуру ресурсного потенціалу підприємства ще не сформовано. Це пояснюється тим, що дослідження з цієї проблеми здійснюються в рамках окремих проявів потенціалу.

У результаті накопичено широкий інструментарій оцінки виробничих, фінансових, маркетингових можливостей підприємства, але разом із тим відчувається нестача повноти охоплення та систематизованого підходу в уявленні структури економічного потенціалу.

Структура ресурсного потенціалу є одним з критеріїв, що характеризує тип підприємства, відображає його специфіку й накладає відбиток на поточну діяльність підприємства, а також впливає на формування стратегії його розвитку. Під структурою ресурсного потенціалу розуміється відносно стійкий спосіб організації його елементів, що характеризує його будову, елементний

склад, принцип формування й розвитку [49]. Головною особливістю складання структури ресурсного потенціалу підприємства має стати оптимальність, тобто структура повинна містити мінімальну кількість складових, які, у свою чергу, мають повною мірою відображати сутність економічного потенціалу підприємства.

Варто зазначити, що відсутність серед дослідників єдиного підходу до визначення змісту поняття ресурсного потенціалу знайшла віддзеркалення в множинності підходів до структури цієї категорії, її основних елементів. Аналіз наукової літератури дозволив виявити декілька варіантів складу базових елементів ресурсного потенціалу підприємства [15, 44, 55, 56, 134, 163], який характеризується:

а) кількістю та якістю наявних ресурсів (кількість працівників, основні фонди, оборотні кошти, фінансові й нематеріальні ресурси – патенти, технології, ліцензії та ін.);

б) можливостями колективу виробляти продукцію, у цьому випадку мається на увазі освітній, кваліфікаційний, мотиваційний потенціал співробітників;

в) інноваційними можливостями, тобто можливістю періодичного оновлення виробництва, заміни чи удосконалення технології та ін.;

г) інформаційними можливостями, тобто можливостями підприємства з переробки й аналізу інформації;

д) фінансовими можливостями, які визначаються кредитоспроможністю підприємства, його інвестиційною привабливістю, обсягами внутрішнього й зовнішнього боргу та ін.;

ж) спроможністю оптимального використання наявних ресурсів, яке у більшості випадків залежить від професіоналізму керівників різних рівнів, їх здатності своєчасно оновлювати організаційну структуру підприємства.

Проте ми схилиємося до позиції М. Армстронга [10] щодо виділення як об'єктів стратегічного управління: управління виробництвом продукції, фінансовою діяльністю, людськими ресурсами та інформаційними технологіями.

Отже, узявши за основу вищенаведений підхід та ґрунтуючись на ресурсній концепції, яка є статичною й визначається можливостями підприємства створювати достатній ресурсний потенціал, та концепції динамічних здатностей, основою якої є результативність роботи досвідчених менеджерів, виокремлено як складові виробничий (ВП), фінансовий (ФП), трудовий (ТП) та інформаційний потенціал (ІП). На наш погляд, саме вони до-

звояють забезпечити необхідний ресурсний потенціал для реалізації стратегії, виходячи з комплексного аналізу ринкової ситуації, який стає основою для визначення стратегічного набору рішень щодо подальшого розвитку. Важливим є не стільки послідовність їх формування та використання, скільки оптимальна комбінація, координація й міжвидові зв'язки, що дозволяє підвищити ефективність діяльності машинобудівного підприємства й забезпечити вищу конкурентоспроможність порівняно з конкурентами в сегментах ринку, виходячи з комплексного аналізу ринкової ситуації, що стає основою для визначення стратегічного набору рішень щодо подальшого розвитку (рис. 1.7) [48].

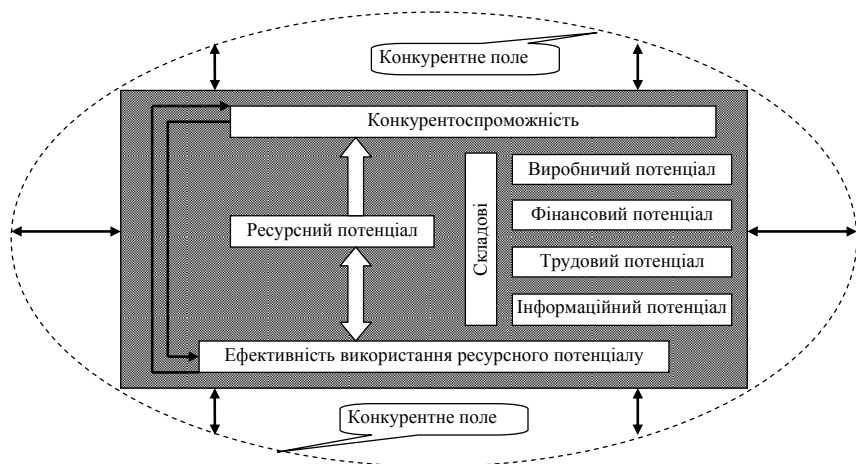


Рис. 1.7. Структура ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Зупинимося на характеристиці кожної складової ресурсного потенціалу.

Виробничий потенціал – це ресурси в натурально-речовій формі, які використовуються у виробничій (господарській) діяльності підприємства. До їхнього складу входять основні фонди та частка обігових фондів. Основні фонди – це матеріально-речові цінності підприємства, які використовуються як засоби праці. Частина обігових фондів входить до складу матеріальних ресурсів: малоцінні та швидкозношувані предмети, пакувальні матеріали, паливо, електроенергія та ін.

Більшість дослідників виокремлює в складі ресурсного потенціалу підприємства виробничий потенціал. На думку О.В. Ко-

ренкова [72], останній охоплює такі складові: технічний потенціал, технологічний потенціал, фінансовий потенціал, трудовий потенціал. Вважаємо, що технічний та технологічний потенціал є складовими потенціалу нижчого рівня, ніж трудовий або фінансовий. Тобто технічний та технологічний потенціали входять до складу виробничого потенціалу й тільки через нього «накладаються» на інші види потенціалів.

Водночас трудовий потенціал є окремим видом потенціалу, хоча й має вагомий вплив на виробничий потенціал. Трудовий потенціал підприємства – сукупність зайнятих на підприємстві за основною та допоміжною діяльністю. Саме трудовий потенціал приводить в дію всі інші складові ресурсного потенціалу підприємства. Він може бути описаний з різних позицій залежно від кількісних і якісних характеристик. Це дає змогу здійснювати оцінку кадрового потенціалу у вартісних категоріях, яка особливо актуальна для власника підприємства. Така оцінка допомагає отримати реальне уявлення про те, наскільки здібності працівників перевищують витрати на їх залучення, навчання та розвиток.

Фінансовий потенціал – сукупність грошових коштів та надходжень, які є в розпорядженні підприємства для виконання фінансових зобов'язань, здійснення витрат на відтворення підприємства та стимулювання працівників. Фінансові ресурси дуже важливі як вихідний вид ресурсів для створення та діяльності підприємства, забезпечують процес виробництва, є неодмінною умовою безперервності процесу виробництва. В умовах ринку, навіть маючи достатню наявність на підприємстві основних фондів та кадрів, підприємство іноді не здатне функціонувати, оскільки не має необхідної суми готівкових грошових коштів (фінансових ресурсів).

Фінансовий потенціал має особливе значення для підприємства, особливо в умовах його розвитку. К. Уолш зазначає, що «...зростання для компанії схоже на ліки для пацієнта: приносять користь лише до певної міри, але, коли перебрати міру, стають небезпечними, якщо не фатальними. Тому необхідно збалансувати прибутки, активи та зростання» [30]. За своєю сутністю фінансовий потенціал визначається не просто сукупністю фінансових ресурсів і можливостей підприємства, а їхньою органічною єдністю. Обсяги фінансового потенціалу відображають фінансову міць або здатність окремого суб'єкта брати участь у створенні матеріальних благ і наданні послуг. Вони характеризуються тією сукупністю засобів, джерел, запасів або фінансових можли-

востей, якими володіє підприємство і які можуть бути використані для реалізації конкретних цілей і завдань. При цьому глибинні тенденції функціонування й розвитку фінансового потенціалу невіддільні від критеріїв економічної доцільності й ефективності.

Інформаційний потенціал підприємства – це сукупність інформаційних ресурсів і здатностей до їх реалізації, які забезпечують умови його тривалого розвитку на ринку на основі генерації, накопичення і використання знань. Загалом до інформаційного потенціалу підприємства слід включати інформаційні, інтелектуальні та інші нематеріальні активи, які включають: знання та досвід працівників; технічну документацію; економічну інформацію; права власності на продукцію інтелектуальної праці; програмне, інформаційне та ін. забезпечення комп'ютерних інформаційних систем; наукомісткі вироби та послуги, технології їх виробництва; засвідчена сертифікатами відповідність підприємства та його продукції міжнародним стандартам, наприклад, ISO 9000, ISO 14000; засоби комунікації та зв'язку, інформаційні системи й технології управління; корпоративна культура та соціально-психологічний клімат на підприємстві та у його підрозділах; налагоджені зв'язки з економічними контрагентами, а також представниками контактних аудиторій, налагоджена та перевірена часом збутова мережа; імідж і ділова репутація тощо.

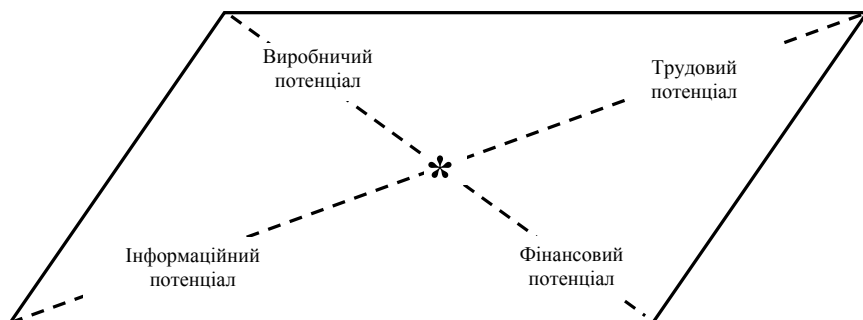
Важливим є не стільки послідовність їх формування й використання, скільки координація та міжвидові зв'язки, що дозволяє як підвищити ефективність діяльності машинобудівного підприємства, так і забезпечити більшу конкурентоспроможність порівняно з конкурентами в сегментах ринку.

Найбільш наочно це може бути визначено за допомогою ромба потенціалу, де на кінцях діагоналей відображаються види ресурсів (рис. 1.8).

Різні варіанти поєднання величин складових структурного потенціалу дозволяє зробити висновок щодо можливостей розвитку підприємства.

Для оцінювання ефективності використання того чи іншого виду ресурсів корисний результат діяльності підприємства порівнюють із витратами на отримання цього корисного результату.

Якщо йдеться про матеріальні ресурси, то витрати – це середня вартість матеріальних витрат за період, який досліджується; якщо йдеться про трудові ресурси, то витрати – це фонд оплати праці та ін. Корисний результат від діяльності підприємства та одночасно від використання ресурсів називають ефек-



* Точка оптимальності в комбінації видів ресурсного потенціалу.

Рис. 1.8. Ромб ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства

Джерело: розроблено автором.

том. Ефективне використання ресурсного потенціалу дає змогу підприємству отримати економічний, соціальний, екологічний ефекти. Основними показниками економічного ефекту господарської діяльності підприємства є обсяг виторгу від реалізації продукції та прибуток (дохід). Порівняння цих показників із обсягом ресурсів, які використані для їх отримання, дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів. Показники ефективності використання ресурсного потенціалу загалом та його окремі складові широко використовують для оцінювання ефективності функціонування підприємства, його господарської діяльності та комерційної діяльності та ін. [15].

Досягнення стратегічних цілей підприємства в майбутньому вже сьогодні потребує рішень щодо залучення необхідних ресурсів. Формування ресурсного потенціалу підприємства — це виявлення стратегічних можливостей та ресурсів, здатних підвищити конкурентоспроможність підприємства; визначити резерв потенціалу. Майбутнє завжди невизначене, тому і витрачання ресурсів завжди супроводжується тим чи іншим рівнем ризику. Розробляючи ресурсні стратегії, треба обґрунтовувати можливий та допустимий рівень ризику, що його бере на себе керівництво за використання ресурсів із максимально можливою віддачею [72].

Таким чином, стратегічний розвиток машинобудівного підприємства потребує передусім ресурсного забезпечення його можливостей. Тому важливими є оцінка наявного ресурсного

потенціалу та рівня його використання, визначення невикористаних можливостей, оптимізації ресурсів підприємства і джерел їх формування як інструментів стратегічного управління.

1.3. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Виходячи із значення сфери машинобудування для національної економіки (п. 1.1) та ресурсного потенціалу для розвитку машинобудівних підприємств (п. 1.2), виникає необхідність управління ним на довготривалій період, а отже, формування ефективної стратегії.

Проте для машинобудівних підприємств проблема формування стратегії управління економічним зростанням ускладнюється тим фактом, що ця сфера бізнесу інерційна та істотні зміни показників її діяльності потребують відповідно значних витрат часу та коштів. Підприємства машинобудування дуже повільно адаптуються до роботи в ринкових умовах.

Отже, для того, щоб машинобудівне підприємство мало можливість успішно реалізовувати розроблену стратегію, необхідно визначити інструменти й механізми її впровадження в практичну діяльність таким чином, щоб система могла вчасно реагувати на найменші зміни показників зовнішнього та внутрішнього середовища, про що свідчить систематизація характеристик, наведених у дослідженнях вчених-економістів [23, 38, 46, 58, 73, 161, 173].

Необхідне випереджальне зростання обсягу машинобудування, оскільки саме воно визначає виробничий потенціал країни, забезпечує стійке функціонування провідних сфер економічної діяльності (паливно-енергетичний комплекс, транспорт і зв'язок, агропромисловий комплекс, оборонні галузі, будівництво), а також наповнення споживчого ринку і, що не менш важливо, забезпечує зайнятість населення, підвищуючи його кваліфікаційний рівень.

Для вітчизняних машинобудівних підприємств життєво необхідним стає перехід від функціонального підходу управління розвитком до комплексного підходу на основі розробки стратегії управління стійким розвитком підприємства.

Комплексний підхід дає можливість передбачити не тільки фінансово-економічний стан самого підприємства, але й дина-

міку зовнішніх факторів, на основі яких визначаються сильні й слабкі сторони становища підприємства в умовах ринку, розробляються випереджальні заходи для його розвитку й приймаються відповідні управлінські рішення.

Такий підхід до розробки механізму управління економічною стабільністю з урахуванням досвіду розвинутих країн, специфіки галузі, факторів впливу зовнішнього середовища може стати основою розробки загальної довгострокової стратегії економічного розвитку підприємства. Це забезпечить стабільність функціонування на підставі динамічної збалансованості процесів розвитку і процесів поточної діяльності з урахуванням специфіки попиту на продукцію, що випускається.

Аналіз методів і систем управління підприємствами показує, що з часом із збільшенням складності та непередбачуваності майбутнього ці методи і системи також ускладнюються й розвиваються [30].

Можна виділити чотири етапи їхнього розвитку, які ґрунтуються на: контролі за виконанням, коли майбутнє є повторенням того, що було; екстраполяції, коли майбутнє передбачають шляхом екстраполяції минулого; передбаченні змін, коли передбачають майбутні тенденції та визначають реакції на них; гнучких екстрених рішеннях у реальному масштабі часу.

Слід зазначити, що на кожному наступному етапі розвитку методи та системи управління ускладнювалися й доповнювалися з урахуванням зростаючого рівня нестабільності. Збільшення непередбачуваності та ускладнення зовнішнього середовища потребує ускладнення та підвищення швидкодії систем управління підприємствами. Водночас на машинобудівних підприємствах спостерігається тенденція до зменшення періоду довготривалого планування, відмови від планування на користь інтуїції та досвіду і спрощення систем управління.

Сьогодні для ефективного управління підприємством управлінські рішення не мають бути спрощеними або дуже складними. Складність і швидкість прийняття управлінських рішень повинні відповідати складності та швидкості змін у зовнішньому середовищі. Основні етапи розвитку систем управління наведено на рис. 1.9.

Стратегічне управління розглядають як безперервний процес розвитку підприємства, що пов'язаний з постановкою цілей і завдань, базується на людському капіталі та потребах урахування зовнішнього і внутрішнього середовищ для забезпечення конкурентних переваг.

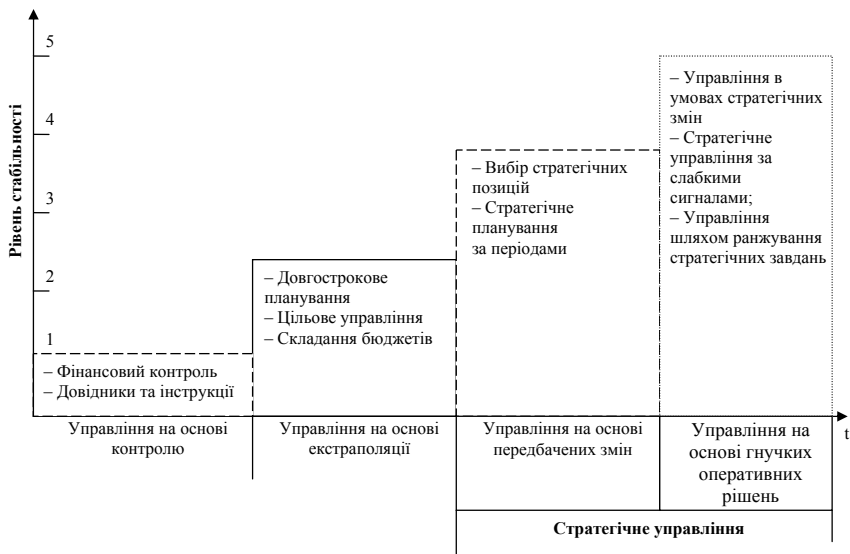


Рис. 1.9. Основні етапи розвитку систем управління

Джерело: узагальнено автором за [60, 21].

За концепцією стратегічного управління підприємством у межах виконання довгострокових програм можуть створюватися стратегічні ситуації, викликані безліччю змін зовнішнього середовища та сприймаються системою управління підприємства як стратегічні завдання.

Ці завдання є частиною стратегії розвитку підприємства, яка спрямована на забезпечення досягнення певної мети.

Залежно від рівня нестабільності зовнішнього середовища стратегічне управління ділиться на два типи: 1) управління на основі передбачення змін; 2) управління на основі гнучких оперативних рішень.

Основним завданням стратегічного управління на машинобудівних підприємствах є досягнення цілей підприємства шляхом оптимального використання внутрішніх змінних (потенціалу майнового й виробничого) з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища підприємства, а також приведення майнового й виробничого потенціалу підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища, що постійно інтегрується. Мета – забезпечення конкурентоспроможності й ефективного функціонування підприємства у майбутньому. При цьому як

підприємство, так і зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на підприємство й навпаки.

Система всіх рівнів стратегічного, тактичного й оперативного управління повинна підтримувати жорстке виконання дій та передбачати можливість ухвалення інтуїтивних рішень. Для забезпечення стійкості всієї системи навіть таке агресивне управління, як технологічне або управління, що регламентоване державою, має компенсуватися гнучкими технологіями, такими як управлінський облік підприємства, система взаємодії з клієнтами тощо.

Найчастіше визначення стратегії та цілей підприємства має складний характер, і отримані результати одного етапу не мають узагальненого визначення для зв'язку з наступними. Тому необхідно сформулювати такий механізм, що урахував би основні фактори, за допомогою яких можна обрати один із загальновідомих підходів [137]:

— якщо освоєні напрями діяльності не мають потенціалу для забезпечення подальшого розвитку, то використовується модель стратегічного планування на основі «стратегічної прогалини». Підприємство розраховує так звану нижню межу «стратегічної прогалини», тобто показники діяльності, яких можна досягти на основі трендів, що склалися у попередні періоди. За встановленими параметрами прибутковості, доходності тощо, які розраховуються за принципом «від необхідного», можна визначити верхню межу «стратегічної прогалини». Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо» з «тим, чого треба досягти». Поле стратегічних рішень може охоплювати широкий спектр пропозицій щодо освоєння нових ринків, продуктів, додаткових послуг, а також сприяння розвитку сильних і пом'якшення (усунення) слабких сторін діяльності підприємства. Для цього використовується весь арсенал моделей і методів обґрунтування стратегічних рішень, які допомагають заповнити «стратегічну прогалину», насамперед на основі розробки нових продуктово-товарних стратегій;

— в умовах нестабільного зовнішнього середовища та для сфери машинобудування доводиться проводити роботу в різних напрямках. І, як наслідок, витрачається багато часу та грошей на розробку варіантів заповнення «стратегічної прогалини», більшість з яких так і залишиться незадіяними [16];

— у випадку, коли основним орієнтиром у стратегічному плануванні є врахування інтересів акціонерів, використовується-

ся модель стратегічного планування, що базується на врахуванні ринкових переваг. Ця модель тісно пов'язана з використанням результатів SWOT-аналізу. Тут основна увага приділяється врахуванню інтересів акціонерів (зовнішніх і внутрішніх), які беруть участь у прийнятті рішень стосовно заходів, які забезпечують довгостроковий розвиток підприємства;

– за високого рівня конкуренції на ринку, що характерно для машинобудівної продукції, особливо актуальним є використання моделі стратегічного планування, орієнтованої на створення та підтримку конкурентоспроможності підприємства. Це складний багатоплановий процес, який стосується різних сторін діяльності підприємства та потребує розв'язання специфічних для кожного підприємства завдань різними способами;

– варіантом, який спрямований на розвиток довгострокової перспективи, є модель стратегічного планування, орієнтована на створення позитивного іміджу. Оскільки машинобудівні підприємства створюються на досить тривалий час і повинні мати соціально-орієнтовану філософію розвитку, то цей підхід має практичний характер. Механізм формування позитивного іміджу складний і охоплює розробку та реалізацію заходів щодо створення продукції або надання послуг відповідно до вимог споживачів і суспільства та широке поле для застосування механізмів public relation. Використовуючи такий підхід, підприємство має бути відкритою, прозорою для суспільства системою, яка всі зусилля спрямовує на задоволення потреб споживачів;

– якщо основним орієнтиром є розмір підприємства, то використовуються моделі стратегічного планування, які це враховують.

Для створення узагальненої схеми стратегічного планування використано критерій «кількість напрямів діяльності» [115, 123]. Основними методами, які використовуються для стратегічного планування окремого напрямку діяльності підприємства або вузькоспеціалізованого підприємства, є так звані формальні моделі: накопиченого досвіду; життєвого циклу продукту; життєвого циклу технологій тощо. Для стратегічного планування діяльності диверсифікованих підприємств використовують матричні методи: метод Бостонської консалтингової групи, метод Мак Кінсі, модель компанії Шелл, в основі якої лежить матриця DMP та ін. [141].

У сучасних умовах перспективи розвитку підприємств визначаються рівнем і темпами нарощування його ресурсного потенціалу. Однією з найбільш актуальних проблем є ефективне

управління його використанням. У зв'язку з цим важливим завданням машинобудівного підприємства виступає обґрунтування процесу управління, спрямованого на визначення джерел, шляхів, форм і методів використання потенціалу та рівня ресурсних можливостей досягнення ефективності функціонування і забезпечення конкурентних переваг.

За визначенням Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко, «концепція управління – це система ідей, принципів, уявлень, що зумовлюють мету функціонування організації, механізми взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, характер взаємовідносин між окремими ланками його внутрішньої структури, а також необхідний ступінь урахування впливу зовнішнього середовища на розвиток організації» [43].

Переважає більшість представників вітчизняних наукових шкіл визначають управління як цілеспрямований вплив на процес, об'єкт, систему з метою збереження їх стійкості або переведення з одного стану в інший, а управління в цілому як поєднання процесів економічного та соціального управління національною економікою, галузями, регіонами, виробничо-господарськими організаціями (підприємствами).

Термін «стратегічне управління» став розповсюдженим з середини ХХ ст. як категорія, що означає різницю між поточним управлінням і управління вищого рівня. Основоположниками такого підходу були І. Ансофф [6], Дж. Шендел і К. Хаттен [197], Дж. Хіггенс [193], Дж. Пірс і Р. Робінсон [195], А. Томпсон і А. Стрікленд [165].

І. Ансофф визначає стратегічне управління як «діяльність ... пов'язану з постановкою цілей і завдань організації й підтримкою ряду взаємовідносин між організацією й оточенням, які дозволяють їм досягти своїх цілей, відповідають їхнім внутрішнім можливостям і дозволяють залишитися чутливою до зовнішніх вимог» [6]. Кінцевими продуктами стратегічного управління є «потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому ... структура й зміни, які забезпечують чутливість до змін у навколишніх умовах» [43]. Дж. Шендел і К. Хаттен розглядали стратегічне управління як процес визначення і встановлення зв'язку організації з оточенням, зміст якого полягає в реалізації обраної мети і спробах досягти бажаного [197]. За Дж. Хіггенсом [193], стратегічне управління є процесом управління з метою здійснення місії організації щодо взаємодії організації з її оточенням. Дж. Пірс і Р. Робінсон [195] визначають стратегічне управління як набір рішень і дій з формулювання і виконання страте-

гій, розроблених для досягнення цілі організації. А. Томпсон і А. Стрікленд [165] розглядають стратегічне управління як діяльність, пов'язану з постановкою цілей і завдань організації, а також підтримкою взаємовідносин між організацією і оточенням, які дозволяють досягти цілей, відповідають внутрішнім можливостям і дозволяють сприймати зовнішні вимоги.

У сучасній науковій літературі стратегічне управління розглядається як процес [41, 43, 70, 132, 146, 197] або система [69, 122, 140, 165, 195]. Трактуювання категорії пов'язане зі своєчасністю і точністю реакції на зміни ринку. Слід також виділити кілька підходів до визначення поняття стратегічного управління: процесний; функціональний; інституціональний; концептуальний.

Відповідно до процесного підходу стратегічне управління розглядається як сукупність дій і рішень у процесі розв'язання стратегічних проблем підприємства, що дає змогу виявити його технологію [25, 174].

Використання функціонального підходу щодо визначення стратегічного управління в наукових публікаціях [25, 189] дало змогу розкрити цей феномен як сукупність видів діяльності, спрямованих на забезпечення досягнення визначених орієнтирів підприємства.

Використання деякими авторами інституціонального підходу щодо визначення стратегічного управління, розглядають його як систему з безліччю елементів, що дозволяє уявити його структурну побудову. Концептуальний підхід до визначення стратегічного управління містить такі важливі його аспекти, як спрямованість на забезпечення довготривалого успіху, стійкості конкурентних позицій; створення і підтримку довготривалих конкурентних переваг; адекватне реагування на зовнішні зміни; необхідність стратегічної орієнтації персоналу підприємства.

Основне завдання стратегічного управління підприємством полягає в «створенні потенціалу для досягнення цілей». Основною ознакою розробки й досягнення поставлених цільових орієнтирів для підприємства є потенціал. «Потенціал підприємства повинен бути «налаштований» під можливості, що відкриваються, і стратегічні завдання для того, щоб на основі обраних цілей і своєчасного їхнього коректування забезпечити конкурентні позиції на ринку» [126].

О.С. Віханський стратегічне управління визначає через його відмінні риси: «Стратегічне управління – це таке управління організацією, що спирається на людський потенціал як основу органі-

зації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення й дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації вижити в довгостроковій перспективі, досягаючи своїх цілей» [27].

В.Д. Маркова стратегічне управління розглядає як «процес прийняття й здійснення стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, базований на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього оточення, у якому воно діє» [109].

Досліджуючи сутнісні характеристики цієї категорії, В.С. Пономаренко й В.М. Луцковський визначають стратегічне управління як «свідомий процес здійснення функцій управління, спрямований на рішення актуальних потенційних проблем підприємства при оптимальних витратах всіх видів ресурсів» [114].

З іншого боку, З.С. Шершньова визначає стратегічне управління як «сукупність науково обґрунтованих організаційно-управлінських, соціально-економічних та інформаційно-технологічних засобів щодо змін наявного виробничого й торгово-реалізаційного потенціалу підприємства в навколишньому середовищі» [183]. За визначенням З.С. Шершньової, «стратегічне управління – це процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керування організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найістотніші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються» [183].

І.М. Кабушко стверджує, що «стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність до останніх, розробляючи та реалізуючи систему стратегій. Стратегічне управління – багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією (включаючи її окремі частини) та зовнішнім середовищем, а також досягненню визначених цілей» [136].

Л.Є. Довгань та Ю.В. Каракай визначають «стратегічне управління як прогнозне управління, пов'язане з розробкою і

концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація. Діяльність спрямована на активну підготовку майбутнього та створення ситуації, що була б максимально наближена до поставлених цілей організації в майбутньому» [43].

Отже, стратегічне управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства визначається як відповідність змін стану й ефективності його ресурсних компонент обраній конкурентній стратегії.

Тобто стратегічне управління на машинобудівному підприємстві можна визначити як цілеспрямований економічний та соціальний вплив на процес виробництва з метою збереження його стійкості та вдосконалення результатів його діяльності.

На думку О.М. Люкшинова, система управління – велика кількість закономірно взаємозалежних елементів управління (цілей, структури, завдань, технології, персоналу), об'єднаних у механізм, здатний досягати поставлених цілей, приймати скоординовані ефективні рішення [48]. Вибір системи управління залежить від рівня нестабільності зовнішнього середовища. Чим більш багатоканальним і несподіваним стає майбутнє, тим більше ускладнюється система управління, причому кожна наступна доповнює попередню. На початковому етапі, в умовах досить високого рівня стабільності ринку в управлінні підприємством застосовувалися методи, що ґрунтуються на екстраполяції простих тенденцій, які базуються на припущенні, що планування діяльності підприємства здійснюється в умовах плавних змін на ринку, і тому в передбаченні майбутнього стану нагальної потреби не виникало. Широке застосування такого підходу починається з середини минулого сторіччя й у сучасній практиці є широко розповсюдженим. За зростання рівня нестабільності виникла ситуація, коли спиратися на усталені тенденції навіть у найближчій перспективі стає небезпечно. В.С. Пономаренко відзначає, що зростання рівня нестабільності зовнішнього середовища характеризується тим, що нові джерела змін по своїй суті несуть момент несподіванки, обумовлені факторами невизначеності й мають іншу природу свого походження за рамками підприємства в зовнішньому середовищі. У сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки фактор зростання рівня нестабільності ринку збільшується загальносвітовими тенденціями глобалізації культурних, політичних і економічних відносин, що й визначає вибір адекватних механізмів і систем управління підприємством. На думку багатьох сучасних економістів [9], на сьогодні існує механізм, що дозволяє врахувати негативний вплив усіх

перелічених факторів і прогнозувати виникнення нових зовнішніх і внутрішніх загроз. Для цього необхідно здійснювати своєчасну розробку ефективного механізму стратегічного управління підприємством.

На підставі узагальнення підходів вітчизняних та зарубіжних учених до визначення дефініцій уточнено сутність та зміст стратегічного управління машинобудівного підприємства, яке пропонується розглядати як безперервний процес прийняття ключових рішень стосовно напрямів діяльності машинобудівного підприємства спрямованої на забезпечення переваг порівняно з конкурентами за рахунок постійного створення ефективної комбінації ресурсів та їх відповідності змінам зовнішнього середовища.

Огляд концепцій стратегічного менеджменту дозволяє виокремити з них найбільш прийнятні для формування концепції стратегічного управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства.

Так, М. Сторчевий [159] пропонує поєднувати декілька концепцій і в цьому ми погоджуємося з ним. Він стверджує, що стратегічне управління пов'язане перш за все з прийняттям ключових рішень про діяльність фірми, вибір бізнесу, яким вона буде займатися і конкурентної стратегії. З цією позицією погоджується І. Отенко [126–127].

Залишається ключовою теорія позиціонування М. Портера [142], в якій ключовим моментом є визначення «позиції» фірми, що дозволяє одержати конкурентну перевагу і збільшити прибуток. Наприкінці 80-х років ХХ ст. сформувалася ресурсна концепція, в основу якої покладена думка щодо неоднорідності ресурсів, а відтак, у процесі вибору конкурентної стратегії слід виходити з конкретних ресурсів фірми [192]. Розвиток ресурсної концепції [175, 182, 196] дозволив доповнити її важливим елементом – здатністю комбінувати ресурси, у результаті чого досягається можливість робити те, на що не здатні інші організації. Концепція динамічних здатностей базується на твердженні про можливість будь-якою фірмою створити унікальну комбінацію ресурсів для поточної ринкової ситуації, одержати конкурентну перевагу. Проте в перспективі цю перевагу може бути втрачено, якщо не мати особливого й найбільш важливого ресурсу – динамічних здатностей [63].

Можна проаналізувати підходи до стратегічного управління потенціалом інших авторів. Зокрема В. Гончаров та І. Должанський розглядають стратегічне управління інноваційним потен-

ціалом [33, 47], Т. Циба [178] – інтелектуальним потенціалом, С. Харченко [170] акцентує увагу на результативності стратегічного управління потенціалом. Ми поважаємо думки авторів, але вважаємо, що потенціал підприємства слід розглядати з позицій забезпечення ресурсами в цілому.

Дослідження сучасних концепцій стратегічного менеджменту дозволило сформулювати авторську концепцію стратегічного управління як науково обґрунтований проект машинобудівного підприємства, що забезпечує економічну стійкість підприємства та адаптивний стратегічний вибір його розвитку за рахунок ефективної комбінації ресурсного потенціалу. Це досягається за рахунок розширення об'єктів стратегічного управління шляхом введення до їх переліку ресурсного потенціалу, що дозволяє забезпечити приведення його до відповідності внутрішнім можливостям і підтримки балансу із зовнішнім середовищем. На нашу думку, концептуальна схема стратегічного управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства (СУРП МБП) передбачає комплекс елементів, у результаті реалізації яких досягається ефективність розвитку (рис. 1.10).

За аналізом середовища функціонування формується ланцюг «місія \Rightarrow цілі (стратегічні, тактичні, оперативні) \Rightarrow рівні управління \Rightarrow структура управління \Rightarrow якість управління \Rightarrow методи управління \Rightarrow оцінка ресурсного потенціалу \Rightarrow прогнозування ресурсного потенціалу \Rightarrow вибір стратегії та її реалізація».

Дотримання такої послідовності дій і сприйняття їх як системи дозволить машинобудівному підприємству через розвиток зберегти і зміцнити позиції на ринку.

Ефективність наведеної системи управління потенціалом машинобудівного підприємства залежить від механізму досягнення поставлених цілей.

Стратегічне управління потенціалом машинобудівного підприємства має забезпечити адекватне реагування на різні впливи на зовнішні й внутрішні фактори діяльності машинобудівних підприємств.

Беручи до уваги вищенаведене, можна зробити висновок, що однією з найважливіших особливостей формування системи стратегічного управління машинобудівним підприємством є узгодження цілей, завдань, функцій цієї системи із цілями, завданнями, функціями управління, станом і ефективністю використання потенціалу цього підприємства.

Але зазначимо, що стратегічне управління має здійснюватися відповідно до місії підприємства і бути спрямованим на її виконання.

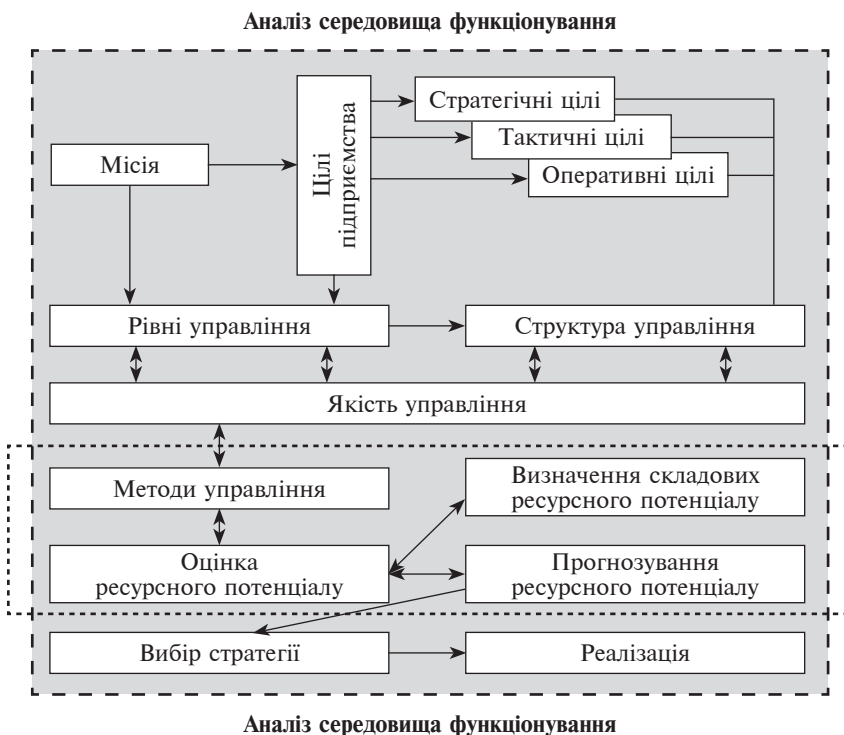


Рис. 1.10. Концептуальна схема стратегічного управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Місія – головна, загальна мета організації, яка визначає причину її існування. Місія організації деталізує статус фірми та забезпечує напрям та орієнтири для визначення цілей та стратегій на різних організаційних рівнях.

Відповідно до визначення менеджменту всі зусилля організації мають бути спрямовані на досягнення цілей фірми. Вироблені на основі місії цілі організації є критерієм для всього подальшого процесу прийняття управлінських рішень. Згідно з обраною місією розробляються цілі організації.

Уявлення про схему формування цілей організації дає рис. 1.11.

У світлі вищесказаного основним завданням стратегічного управління на машинобудівних підприємствах є досягнення цілей підприємства шляхом оптимального використання еконо-



Рис. 1.11. Схема формування цілей організації

Джерело: узагальнено автором за [53].

мічного потенціалу з урахуванням впливу факторів зовнішнього середовища підприємства й приведення економічного потенціалу підприємства у відповідність до вимог зовнішнього середовища, що постійно змінюється.

Мета стратегічного управління машинобудівного підприємства – забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства в майбутньому. При цьому як підприємство, так і зовнішнє середовище перебувають у постійній взаємозалежності: зовнішнє середовище впливає на підприємство і навпаки.

Метою управління є бажаний, можливий і необхідний стабільний стан підприємства, якого необхідно досягти. Визначення цілей управління – головний і початковий етап управління.

Цілі підприємства поділяються на декілька взаємозалежних рівнів і утворюють певну ієрархію, у якій розрізняють стратегічні, тактичні й оперативні цілі управління.

Стратегічні цілі передбачають вирішення довгострокових масштабних проблем; їх досягають топ-менеджери найвищої ланки управління за допомогою стратегічного планування й керівництва всією організацією.

Тактичні цілі – завдання, які передбачають вирішення окремих середньострокових проблем, які необхідні для досягнення стратегічних цілей фірми; за їх досягнення відповідають керівники середньої ланки. Інструментами їх діяльності є тактичне планування й керування основними підрозділами та функціями організації.

Оперативні цілі – завдання, які передбачають вирішення поточних питань. Вони описують дії, що необхідні для досягнення тактичних і стратегічних цілей; є часткою процедури управління та функцією менеджерів низової ланки, які за допомогою опера-

тивного планування й керування окремими працівниками виконують свої управлінські функції [7].

Оцінка процесів управління у загальному вигляді розглядається через якість управління виробництвом. Якість системи управління виробництвом на машинобудівному підприємстві можна оцінити за такими параметрами, як якість стратегічного управління, тактичного управління, оперативного управління. Кожен з параметрів може набувати одного з трьох фіксованих значень: низької, середньої або високої якості.

Стратегічне управління низької якості характеризується відсутністю стратегічного аналізу та визначення стратегічної мети підприємства на рівні бізнес-ідеї з подальшим її коригуванням відповідно до потреб тактичної та оперативної діяльності.

Тактичне управління низької якості характеризується нечітким розподілом виробничих та управлінських функцій між працівниками компанії, а також відсутністю планування оперативної діяльності на основі даних минулих періодів. Таким чином, оперативне управління з низькою якістю реалізації відзначається відсутністю чіткої вартісної системи та одноосібним контролем діяльності управлінського персоналу і виробництва.

За низької якості оперативного й тактичного управління підприємство не в змозі створювати додану вартість, і його оборотний капітал скорочується. Протягом певного періоду часу оборотний капітал підприємства може частково формуватися за рахунок амортизаційних відрахувань. Проте через деякий час цих коштів для формування оборотного капіталу стає недостатньо. У результаті підприємство банкрутує і підлягає продажу за ліквідаційною вартістю. Це відбувається за будь-якої якості стратегічного управління (низької, середньої або високої) [7].

Аналогічними будуть результати діяльності підприємства й за низької якості стратегічного управління та середньої якості оперативного і тактичного управління: керівництво підприємства не передбачатиме заздалегідь змін, що виникають, і не матиме відповідної стратегії розвитку. Тому підприємство в таких випадках починає реагувати на несприятливі дії лише після їх прояву, а підприємство потребуватиме істотних ресурсів на внутрішню перебудову діяльності, оскільки таке підприємство просто не має досвіду проведення перетворень [9].

Підтримуючи надалі погляд автора, слід виділити, що середня якість стратегічного управління характеризується формалізацією структури управління підприємством, побудовою фінансової системи управління центрами фінансового обліку і звітнос-

ті відповідно до ієрархії підрозділів підприємства, частковим делегуванням контролю та регулюванням менеджменту, здійсненням планування оперативної діяльності підприємства на основі жорсткої системи бюджетування із застосуванням простих програмних систем.

За умови середньої якості стратегічного управління керівництво підприємства не завжди заздалегідь передбачатиме зміни. Залежно від характеру фактора впливу у кращому випадку підприємство може встигнути перебудуватися і після певного спаду знову забезпечуватиме зростання вартості; у гіршому випадку накопичених резервів на внутрішню перебудову діяльності може не вистачити. Отримання кредитів у цій ситуації буде також проблематичним, адже показники оперативної діяльності, які матиме підприємство внаслідок несприятливого впливу внутрішніх і зовнішніх факторів, не будуть привабливими для інвесторів. Як наслідок, перебудова проводитиметься за рахунок оборотного капіталу, використання якого для цих цілей, як правило, призводить до банкрутства, у результаті якого підприємство, знову-таки, підлягає продажу за ліквідаційною вартістю.

Висока якість управління виробництвом на машинобудівному підприємстві характеризується регулярним проведенням стратегічного аналізу, чітким формуванням місії, яка впливає на оперативну діяльність компанії, перманентною оптимізацією виробництва, побудовою фінансової системи управління за центрами фінансового обліку, плануванням оперативної діяльності із застосуванням прогресивних програмних систем.

За високої якості тактичного управління виробництво приносить стабільний високий прибуток, за рахунок якого може створюватись додаткова вартість, накопичуватимуться резерви і, відповідно, збільшуватиметься вартість підприємства. Цей процес відбуватиметься до тих пір, поки не настане істотна несприятлива для діяльності підприємства зміна внутрішніх і зовнішніх умов. Далі зміна вартості підприємства визначатиметься якістю стратегічного управління.

За умови високої якості стратегічного управління, стверджують О. Ареф'єва, О. Коренков [9], підприємство, яке проводитиме на регулярній основі стратегічний аналіз, заздалегідь передбачатиме можливі наслідки від дії несприятливих чинників функціонування. Керівництво підприємства в такому випадку має формувати відповідну обставинам стратегію нейтралізації несприятливих факторів і ухвалювати стратегічні рішення щодо подальшого розвитку. Проте темпи зростання вартості підпри-

емства через середній рівень управління тактичною діяльністю будуть невисокими, зокрема, через витрату значних ресурсів на внутрішню перебудову виробництва. Після закінчення перебудови прибуток відновиться, а при ефективному використанні ситуації – навіть збільшиться. Вартість підприємства знову стане зростати колишніми або навіть прискореними темпами.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що для успішного функціонування машинобудівного підприємства необхідно зважено розподіляти сумарні зусилля на здійснення оперативного, тактичного та стратегічного управління.

Система усіх рівнів стратегічного, тактичного й оперативного управління має підтримувати жорстке виконання дій та передбачати можливість ухвалення інтуїтивних рішень. Для забезпечення стійкості всієї системи навіть таке жорстке управління, як технологічне або управління, що регламентоване державою, повинно компенсуватися гнучкими технологіями, такими як управлінський облік підприємства, система взаємодії з клієнтами тощо.

Необхідно зазначити, що для досягнення принаймні середнього рівня якості, на підприємствах мають бути суттєво автоматизовані процеси та конкретні процедури стратегічного, тактичного і оперативного управління. Необхідність автоматизації процесів, що відносять до алгоритмічного управління виробничим підприємством, є очевидною. Інтуїтивне управління для підвищення якості також має бути забезпечене системами підтримки управлінських рішень у вигляді експертних систем, розрахункових моделей тощо.

Таким чином, поєднання стратегічного і тактичного управління на машинобудівному підприємстві дозволяє досягти гармонії перспективних, тобто довготривалих та короткострокових інтересів підприємства. Оптимальна організація поточного й оперативного управління дозволяють добитися високого рівня ефективності виробництва в поточному періоді часу й реалізувати сьогодишні інтереси підприємства. Виважена побудова стратегічної політики підприємства дозволяє йому забезпечити ефективну діяльність аж до віддаленого в майбутньому періоді часу, скоригувавши для цього поточні дії. Оптимальність співвідношення стратегічного, тактичного і оперативного, інтуїтивного і алгоритмічного в системі управління залежить від умов діяльності, що постійно змінюються. Таке співвідношення може бути встановлене лише в результаті впровадження на підприємстві регулярних і ефективних процесів забезпечення високої якості щодо кожного різновиду управління.

Кожне підприємство машинобудування має об'єктивно оцінювати якість стратегічного, тактичного й оперативного управління. Для забезпечення його тривалої життєспроможності слід досягти, як мінімум, середньої якості стратегічного, тактичного, оперативного управління. Навіть висока якість двох видів управління при низькій якості третього виду не дозволяє підприємству успішно функціонувати. До того ж керівництво підприємства має об'єктивно оцінювати співвідношення витрат на стратегічне, тактичне й оперативне управління та забезпечувати належний рівень автоматизації прийняття управлінських рішень.

Необхідно зазначити, що характерні риси системи стратегічного управління певної організації залежать від взаємодії таких факторів: галузевої належності; розмірів організації (залежно від галузевих особливостей); типу виробництва, рівня спеціалізації, концентрації та кооперації; характерних рис виробничого потенціалу; наявності (відсутності) науково-технічного потенціалу; рівня управління; рівня кваліфікації персоналу тощо.

Реалізація планів здійснюється завдяки виробленій політиці, процедурам та правилам, виконанню закріплених за кожним рівнем функцій. Політика – це загальні орієнтири для дії та прийняття рішень, які забезпечують досягнення цілей. Процедури – це розпорядження відносно того, які дії мають бути зроблені в конкретній ситуації. Правила – це точне визначення того, що має бути зроблено в конкретній ситуації. Завдяки дослідженням закордонних та вітчизняних компаній, виділено та класифіковано коло проблем при реалізації стратегії [53].

Враховуючи існуючі теорії управління, на сьогодні найбільшу цікавість викликає концепція стратегічного управління як збалансована система показників (Balanced Scorecard), розроблена на початку 90-х років ХХ ст., професором Гарвардської школи бізнесу Робертом С. Капланом та професором Дейвідом П. Нортоном [59].

Збалансована система показників (Balanced ScoreCard, BSC) – це система стратегічного управління організацією на підставі вимірювання та оцінки ефективності її діяльності за набором показників фінансового та нефінансового характеру, дібраних таким чином, щоб врахувати всі суттєві (з точки зору стратегії) аспекти діяльності організації (фінансові, маркетингові, виробничі та ін.). Вона трансформує місію і загальну стратегію організації у систему взаємопов'язаних показників [59]. Слід зазначити, що збалансована система показників не замінює самої стратегії, а лише дозволяє завдяки багатому інструментарію за-

безпечити її найкращу реалізацію. Хоча Balanced ScoreCard вже зарекомендувала себе в багатьох країнах світу як ефективна система стратегічного управління в практиці різних компаній, вона не була першою. Задовго до появи збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортоні існували управлінські концепції, які за своєю суттю схожі з BSC. По-перше, це запропонована в 1954 р. концепція управління за цілями Management by Objectives (МВО) Пітера Друкера; по-друге, розроблена в 1932 р. французьким ученим Ж.Л. Мало tableau de bord; по-третє, система селективних показників Юргена Вебера; по-четверте, універсальна система показників діяльності Рамперсада Х'юберта, а також система управління на основі показника EVA, автором якої є Стюарт Штерн. Також до моделей, досить близьких до збалансованої системи показників, можна віднести піраміду діяльності компанії Мак-Найра, Р. Лінча і К. Кросу (1990 р.), модель стратегічних карт Л. Мейселя (1992 р.), систему EP2M К. Робертса і П. Адамса (1993 р.), систему «Результати і детермінанти Фіцджеральда (1991 р.) і ряд інших [60].

Враховуючи основний зміст перелічених концепцій, слід зазначити, що жодна з них не є універсальною. Так, незважаючи на значну ефективність західних моделей управління компанією їх не можна повністю копіювати, враховуючи специфіку формування вітчизняного ринку, нестабільне законодавство, особливості оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності. З цих позицій більш логічно під час управління компанією застосовувати в комплексі концепції адаптації західної теорії і створення вітчизняної теорії менеджменту та при цьому використовувати західний досвід фінансового менеджменту лише в тій частині, яка може виявитися корисною в специфічних умовах української економіки.

Організаційний підхід спирається на людські, соціальні фактори. При цьому необхідна горизонтальна і вертикальна стратегічна координація їх діяльності. За процесним підходом виділяються повторювані процедури, фази, функції стратегічного управління.

У рамках стратегічного управління послідовно реалізуються функції стратегічного управління: аналіз середовища, прогнозування, планування, організація і мотивація, контроль і регулювання. Кожна стадія стратегічного управління завершується певним результатом:

— аналіз середовища — оцінкою існуючого положення організації, її конкурентоспроможності;

- прогнозування – прогнозом її майбутнього стану;
- планування, включаючи вибір місії, цілей та стратегій, – адаптивною стратегією, стратегічним планом, програмою;
- контроль і коригування пов’язані з розробкою програм, механізмів функціонування, мотивації, фінансування, організаційного та інвестиційного проектування.

У цій низці елементів нами пропонується введення ще одного – оцінки ресурсного потенціалу, оскільки саме його рівень визначає внутрішні можливості машинобудівного підприємства. Ураховуючи взаємозв’язок та характеристики розвитку і впливу зовнішнього середовища функціонування, прогнозується рівень ресурсного потенціалу з метою його нарощування і стратегічної відповідності вимогам конкурентного середовища. На підставі визначення ресурсних можливостей обґрунтовується стратегія й визначається система її реалізації.

Таким чином, стратегічне управління машинобудівним підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища, швидкості й непередбачуваності за складності завдань розвитку стає важливим інструментом забезпечення ефективності й потребує розробки конкретного організаційно-економічного механізму.

Розділ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ МАШИНОБУДІВНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Для виконання завдання управління ресурсним потенціалом підприємства машинобудування і формування його на тому рівні, що забезпечить беззбитковість, а потім і прибутковість діяльності, необхідно мати відповідний організаційно-економічний механізм.

Виходячи з того, що управління являє собою досить багатогранну категорію, підходи до якого змінюються, розширюються та доповнюються як наслідок постійного розвитку науки управління, нових здобутків та напрацювань практиків управління, важливою стає реакція на сучасні виклики – підвищену динаміку та ускладнення зовнішнього середовища, стрімкий розвиток технологій та зростання технологічності більшості процесів. Мінливість зовнішнього середовища призводить до трансформації у внутрішньоорганізаційному управлінні. Підприємству для того, щоб бути успішним недостатньо бути тільки результативним, досягати поставлених цілей, завдань, показників. Необхідно бути ефективним – постійно знаходити прогресивні інструменти для досягнення своїх цілей. Підприємство може бути результативним при цьому не будучи ефективним тільки коли представляє унікальний продукт чи послугу на ринку, займає монопольну нішу на ринку чи працює на ексклюзивних умовах, які не залежать від стану та розвитку ринку. При цьому диктуючи свої умови як на ринку, в якому працює (відносно клієнтів та постачальників), так і всередині організації, здійснюючи стратегічне та оперативне управління організацією. Проте навіть такі організації зустрічаються з тим, що вони мають оперативно реагувати на швидкість змін сучасного світу, навіть якщо їм не потрібно завоювати контроль над ресурсами, то перед ними сто-

їть завдання знаходження шляхів утримання існуючого контролю, методів утвердження та збереження своєї позиції на ринку.

Для того, щоб управління підприємством оперативно адаптувалося до змін, роблячи організацію більш гнучкою та конкурентною, необхідні механізми організації (фінансовий, управлінський, соціальний, правовий, політичний, мотиваційний, технічний, інформаційний) та забезпечення ефективності їх управління. У контексті дослідження ефективного управління зростає актуальність питання розуміння сутності поняття «механізм управління» та показників його оцінки, оскільки саме через механізми управління приводяться в дію, реалізуються, управляються інші механізми підприємства.

«Механізм – це сукупність проміжних станів або процесів будь-яких явищ» [155]. Термін «механізм» з грецької мови перекладається як зброя, машина.

Можна виділити декілька сучасних значень механізму:

– пристрій для передачі і перетворення рухів, що являє собою систему тіл (ланок), в якій рух одного або декількох тіл (провідних) викликає певні рухи решти тіл системи; механізми бувають різні за конструкцією і призначенням, складають основу більшості машин, приладів та інших технічних пристроїв;

– внутрішній устрій, система чогось, наприклад, механізм управління;

– сукупність станів і процесів, з яких складається якое фізичне, хімічне, фізіологічне, економічне, психологічне та інше явище, наприклад, механізм мислення [118].

За іншими підходами поняття «механізм» має два значення: по-перше, внутрішня будова механізму, приладу, апарата, яка приводить їх у дію. По-друге, система, що визначає порядок якого-небудь виду діяльності.

Так, за тлумачним словником термінів і понять [52], механізм управління – це сукупність органів, засобів і способів (методів, прийомів, технологій) взаємодії між двома підсистемами організації – керуючої та керованої. Ряд авторів [34, 118] розглядають механізм управління як сукупність цілей, функцій, принципів та методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації. Теорія управління надає велике значення виробленню стратегії та розгляду цілей як системоутворюючої ознаки будь-якої організації. Оскільки організація є цільовою системою, то мета є її основною ознакою, яка відрізняє одну систему від іншої. Формування та вибір цілей є початковим пунктом управління. І саме тому механізм управління від-

різняється від інших механізмів (технічних та біологічних) тим, що вплив суб'єкта управління на об'єкт відбувається насамперед шляхом визначення мети діяльності. М.М. Мойсеев вважає, що «коли ми вживаємо термін «механізм», то маємо на увазі систему процедур, що формують рішення або правила його прийняття. Ми можемо говорити про механізми планування, формування програм, постановки цілей та ін. Питання про механізми – це одна з центральних проблем управління будь-якими суспільними процесами... Основна проблема реалізації стратегії людства полягає у формуванні системи механізмів, що здійснюють верхню петлю зворотного зв'язку, перетворюють сукупність організаційних форм... в єдиний організм» [118]. З.П. Румянцев розглядає «механізм управління ... як сукупність таких елементів, як організаційні форми і структури управління, методи і важелі впливу, що забезпечують ефективну реалізацію характерних для виробництва цілей і найбільш повно на певному етапі задовольняють суспільні, колективні та індивідуальні інтереси і потреби» [125]. У цьому формулюванні не можна погодитись із включенням до складу механізму управління «організаційних форм і структури управління». Включення цих елементів до складу механізму управління приводить до ототожнення його із системою управління виробництвом, яка теж обговорюється науковою думкою [117, 144, 149].

Кожне з цих значень має свої відмінності і збагачує поняття «механізм». Але жодне з них, як і їх сукупність, не розкривають у повному обсязі трактування як поняття «механізм управління», так і його склад.

Тож, узагальнюючи вищенаведені підходи, у своїх дослідженнях вважаємо за необхідне виділити систему управління (цілі, функції, принципи, методи, засоби і способи, прийоми, технології) та механізм управління. Такі підходи не звужують розуміння поняття механізму управління, оскільки сконцентровані на перетворенні (реалізація переходу з одного стану в інший) систем управління, при цьому як узагальнююче поняття містить і основні елементи і складові управління, які його реалізують.

Вважаємо, що доцільно розглядати систему управління як сукупність елементів (структура, функції, ресурси, що забезпечують діяльність організації, потоки інформації, технології), механізм управління як її складову та інструмент забезпечення ефективності використання і нарощування ресурсного потенціалу.

Ознаками системи управління є: цілісність та єдність, взаємозв'язок та взаємозалежність елементів, наявність якостей,

що притаманні системі в цілому, але не притаманні жодному з елементів окремо [166]. При цьому кожна організація є системою сама по собі і частиною більш складних систем (галузь, держава, суспільство). І саме наявність та стан елементів системи та взаємозв'язків між ними, взаємозв'язки та взаємодія з іншими системами, визначають рівень ефективності чи неефективності системи управління в цілому. Можна визначити необхідні умови функціонування системи управління: правильно визначені цілі її функціонування; єдність мети, завдань, елементів системи; цілісність мети, завдань, елементів системи; узгодженість мети, завдань, елементів системи; цілісність системи внутрішніх зв'язків та відносин; доцільність витрат на функціонування системи (ресурси виправдані та дають віддачу); гнучкість (здатність швидко реагувати на зміни); відкритість; керованість; усі компоненти працюють на мету (оптимізація цілей та структури); позитивний синергетичний ефект від взаємодії елементів системи; організованість; швидка/оперативна адаптивність; конкурентна; розвиваюча; виживаюча; адаптивність до більш глобальної системи; зв'язок з більшою системою, в яку входить. Дотримуючись таких умов можна визначити, що система є «правильною», тобто ефективною і тоді ефективність функціонування системи управління – це не безлад, що дає результат, а порядок, що створює додану вартість від функціонування кожного елемента окремо та системи як єдиного цілого при взаємодії з іншими системами.

Формування і ефективне функціонування системи управління ресурсним потенціалом підприємства ґрунтується на сукупності принципів. До основних принципів управління ресурсним потенціалом підприємства, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства і досягнення ним високого рівня розвитку, за результатами досліджень [125] можна віднести: науковість, оптимальність, комплексність, об'єктивність, економічність, гнучкість, оперативність, адаптивність, безперервність, інноваційність, організаційне новаторство.

Це дає нам можливість виокремити показники ефективності системи управління, зокрема:

- оптимальність набору елементів системи управління, їх взаємодії та віддачі від них;
- функціонування кожного елемента та системи в цілому, за якого створюються (додаються) цінності та не збільшуються витрати;
- відсутність або мінімальний вплив того, що обмежує систему, тобто слабких, вузьких місць;

– відсутність того, що викликає дефекти, відхилення від заданого напрямку.

Ефективне управління можливе у разі, коли не тільки система управління є ефективною, а і процеси управління, що призводять її в дію та реалізують. Процес – це послідовність взаємопов’язаних та взаємних дій (робіт, операцій), метою яких є перетворення ресурсів на «вході» процесу в результати на «виході». Процеси поділяються на основні, допоміжні, унікальні (не можуть бути змінені чи замінені), ключові (відіграють вирішальну роль). Виділяють п’ять основних видів процесів (проектування продукції, виробничі, технологічні, бізнес-процеси, управлінські процеси), оскільки мова йде саме про управлінські процеси, то варто зазначити, що процесне управління дає можливість бачити причини, сильні та слабкі сторони, що призводить до отриманого чи бажаного результату. Умовами, необхідними для функціонування «правильного» процесу, є такі: доцільність – досягнення поставлених цілей; цілісність; швидкість проходження; відсутність збоїв; простота; прозорість; локанічність; відсутність негативного впливу на інші процеси; мобільність та гнучкість до змін; задоволеність як внутрішніх, так і зовнішніх клієнтів; постійна удосконалюваність. Показниками ефективності процесу при дотриманні вищенаведених умов можуть бути:

– відсутність затримок, помилок при виконанні процесу та при взаємодії з іншими процесами;

– створення доданої вартості від функціонування самого процесу чи від впливу та взаємодії з іншими процесами.

Управління – свідомий вплив на процес, об’єкт чи систему для збереження їхньої стійкості або переведення з одного стану в інший відповідно до визначених цілей.

Управління підприємством можна трактувати як процес впливу і водночас як систему управляючих суб’єктів, об’єктів, якими управляють та управлінських дій.

Управління підприємством має означати створення єдиної, раціональної, такої, що чітко та безперерійно функціонує системи з певними цільовими установками та взаємопов’язаними елементами. Цьому відповідає застосування системи управління ресурсами.

Управління ресурсним потенціалом підприємства є складним процесом, який розглядається як процес прийняття і здійснення управлінських рішень, спрямованих на раціональне використання, нарощення та оптимізацію ресурсного потенціалу

підприємства з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємства.

Як було доведено в п. 1.2, у сучасних умовах питання ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства набувають особливої актуальності, а відтак, і ресурсна концепція забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства, що розглядає ресурси підприємства як фактори отримання його конкурентних переваг [107]. Саме в ресурсному потенціалі закладена можливість розвитку підприємства у заданому напрямі. Тому майбутня економічна вигода, закладена в ресурсах — це потенціал, який прямо чи опосередковано ввійде у майбутні результати діяльності підприємства. Ступінь реалізації можливостей ресурсного потенціалу визначається результатами діяльності машинобудівного підприємства. Ресурси обмежені і в кількісному, і в якісному відношенні. Ті ж самі ресурси можуть бути використані різним чином.

Звідси є важливим за допомогою механізму управління передбачити досягнення поставлених цілей, оскільки процес управління ми розглядаємо як спрямований, координуючий і організуючий процес, за допомогою якого забезпечується виконання поставлених перед підприємством завдань, він потребує проведення коригуючих заходів, які передусім спрямовані на усунення змін і відхилень, приведення їх у відповідність із встановленими цілями і завданнями.

У зв'язку з цим управління ресурсним потенціалом можна розглядати як діяльність машинобудівного підприємства з системного управління всіма компонентами ресурсного потенціалу з метою реалізації перспективних напрямків його розвитку та підвищення ефективності використання. Забезпечення ефективного функціонування машинобудування вимагає формування сучасних систем управління ресурсами, що забезпечують регулювання рівня їх використання для досягнення керуючим суб'єктом певних цілей.

Таким чином, організація управління є важливим засобом, за допомогою якого вхідні ресурси перетворюються на вихідну продукцію. Тобто одним із завдань підприємства є його реакція на зміну зовнішніх і внутрішніх обставин, що ґрунтуються на обробці, аналізі і синтезі інформації про зміни зовнішніх і внутрішніх умов [103].

На нашу думку, проблеми підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства

необхідно розглядати за трьома аспектами: об'єкти управління, мета і завдання управління, організаційно-економічний механізм управління. Об'єктами управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства можуть використовуватися його джерела формування, вартісна характеристика, структура, комбінація ресурсів, технології ресурсозбереження та ефективність використання ресурсного потенціалу, що визначається його оцінкою.

Схему управління ресурсним потенціалом у рамках управління машинобудівним підприємством наведено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Структуризація економічного змісту процесу управління ресурсним потенціалом у системі управління машинобудівним підприємством

Джерело: узагальнено автором за [103].

Головним фактором у процесі управління є постановка мети та визначення завдань, на основі яких відбувається планування ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства. Основною метою управління ресурсним потенціалом є зміцнення конкурентних позицій машинобудівного підприємства і, як наслідок, приріст прибутку для забезпечення подальшого зростання.

Обґрунтоване управління ресурсним потенціалом, який знаходиться в розпорядженні машинобудівного підприємства, виступає передумовою зростання його конкурентоспроможності.

Ураховуючи, що основне завдання системи управління – це забезпечення ефективності через досягнення поставлених цілей з мінімальними витратами ресурсів, до основних завдань управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства слід віднести його раціональне використання, розвиток та підвищення ефективності використання, відтворення ресурсного потенціалу.

Для визначення напрямів підвищення наукового рівня обґрунтованості управлінських рішень на основі оцінки економічної ефективності розвитку виробництва та використання ресурсного потенціалу доцільно враховувати такі позиції:

- єдність і взаємодія ресурсів підприємства у процесі виробництва;

- оптимальне управління показниками, які визначають рівень використання і відтворення ресурсного потенціалу, виходячи як з локальних завдань, так і завдань розвитку підприємства;

- варіантності у підвищенні ефективності функціонування підприємств, виходячи з можливої різноманітності;

- управління показниками ефективності використання ресурсного потенціалу під кутом зору пошуку оптимального рівня інтенсивності використання окремих видів ресурсів [103].

Завданнями управління ресурсним потенціалом є його формування, використання та нарощування. Формування ресурсного потенціалу відбувається як процес ідентифікації та створення напрямів підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного ресурсного відтворення.

Використання ресурсного потенціалу підприємства відбувається як процес залучення до діяльності ресурсів, розрахованих під час формування ресурсного потенціалу.

Нарощування ресурсного потенціалу підприємства орієнтоване на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсомісткістю та вищою якістю продукції, що є необхідною складовою загальної структури ресурсного потенціалу підприємства.

Процес управління ресурсним потенціалом підприємства складається з окремих управлінських циклів, кожен з яких можна поділити на низку самостійних операцій. Цими операціями є збір і передача інформації, її обробка й аналіз, вироблення на основі аналізу управлінського рішення, передача рішення і його реалізація, порівняння отриманих рішень з показниками та їхніми плановими величинами.

В основу концептуального підходу побудови системи управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства, яка покликана вирішувати поставлені завдання, має бути покладена сукупність принципів, якими користуються для розгляду проблем використання і відтворення різних груп ресурсів. До таких принципів, насамперед, належать: достатність ресурсів, оптимізація їхньої структури, наявність перспективи використання, множинність варіантів використання, поєднання системного і виборчого підходів при управлінні використанням ресурсів розвитку.

Основою методологічного підходу до проблеми управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства є ідея достатності ресурсів для його життєзабезпечення і розвитку, погодженості (балансу) різних видів ресурсів [7].

Сукупність принципів управління ресурсним потенціалом включає в себе принципи системності в управлінні ресурсами, формування «ядра» ресурсного потенціалу, впорядкованості структури ресурсного потенціалу, забезпечення конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів, синергетичного ефекту різних елементів ресурсного потенціалу, забезпечення сталого розвитку ресурсного потенціалу, узгодженості зі стратегією розвитку машинобудування [29].

На наш погляд, для якісного управління ресурсами підприємства слід розробити організаційно-економічний механізм, який базується на принципах системності та комплексності. Принцип системності передбачає існування механізму управління ресурсами як специфічної динамічної системи. Під системою слід розуміти сукупність елементів, які перебувають у взаємозв'язку і взаємозалежності один від одного, утворюючи певну єдність. Системний підхід при управлінні ресурсним потенціалом дозволяє глибше вивчити об'єкт управління, виявити причинно-наслідкові зв'язки між складовими ресурсного потенціалу підприємства.

Принцип комплексності слід розглядати як взаємозумовлений і пропорційно взаємоузгоджений розвиток системи управління ресурсами як єдиного цілого, яке забезпечує взаємозв'язок усіх підсистем і елементів. Комплексність розгляду погоджує всі аспекти функціонування економічного механізму управління ресурсним потенціалом підприємства.

Розгляд історичних аспектів досліджень механізму управління підприємством в цілому та його потенціалом зокрема дозволяє зробити висновок, що різні наукові підходи характеризують

окремі аспекти. До основних наукових підходів щодо управління потенціалом підприємства належать: системний, комплексний, інтегрований, маркетинговий, функціональний, динамічний, відтворувальний, процесний, нормативний, кількісний, адміністративний, поведінковий та ситуаційний [32].

Одним із найбільш поширених є комплексний підхід, який передбачає поєднання усіх сфер управління підприємством у систему взаємозалежних частин. Існують й інші трактування механізму управління потенціалом підприємства, в яких усі сфери управління елементами потенціалу можна віднести або до організаційної частини, або до економічної. Тобто механізм управління потенціалом підприємства є організаційно-економічним. Інший підхід є більш чітким та зрозумілим, оскільки передбачає чітку структурування та виділення функціональних елементів.

Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом становить складну категорію управління, необхідну для реалізації управлінського рішення, спрямованого на досягнення конкретних цілей об'єкта управління, шляхом впливу на конкретні фактори з використанням ресурсного потенціалу.

В управлінні ресурсним потенціалом головну роль відіграє економічний механізм, який значно впливає на формування і функціонування складових організаційного механізму. Водночас у практичній діяльності вони невід'ємні один від одного і формують організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства [52].

На всіх етапах процесу управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства виникає потреба в його оцінці, вірогідність й адекватність якої підвищує рівень обґрунтованості прийнятих управлінських рішень. Комбінація видів ресурсного потенціалу, а також коло проблем, які потрібно вирішити, управлінські рішення, що потрібно прийняти, визначають методичні напрями щодо його оцінки. Ці передумови дозволили сформувати основні послідовні етапи процесу формування ресурсного потенціалу:

1. Аналіз і обробка інформації про фактичну діяльність підприємства на цьому тимчасовому інтервалі у всіх функціональних напрямках.

2. Аналіз основних тенденцій розвитку підприємства і визначення його стратегічних позицій для формування стратегічних настанов.

3. Розробка стратегічної концепції розвитку підприємства, спрямованої на використання його потенційних можли-

востей з урахуванням узгоджених виробничих програм з позиції їхнього загального ресурсного забезпечення та інформаційно-аналітичного супроводу процесу формування стратегічного потенціалу підприємства.

4. Визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства, а також їхнє своєчасне коригування залежно від стану ринкової кон'юнктури.

5. Оцінка і необхідне коригування економічних умов, потрібних для реалізації розроблених стратегічних напрямів розвитку підприємства.

6. Оцінка досягнутого потенціалу підприємства на основі аналізу фактичного рівня локальних потенціалів.

7. Визначення потенційних можливостей підприємства в реалізації стратегічних напрямів на основі порівняльного аналізу відповідності економічних умов і його потенціалу з метою виявлення дестабілізуючих факторів.

8. Оцінка розроблених заходів і витрат на їх здійснення. Насамперед для кожного заходу оцінюють його ефективність на одиницю витрат.

9. Реалізація розроблених заходів, спрямованих на формування стратегічного потенціалу підприємства, з подальшим їхнім коригуванням з урахуванням дій ринкових факторів [52].

Таким чином, важливим напрямом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства є оптимізація його структури, яка передбачає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства, при цьому структурна модель формування потенціалу підприємства показує, що потенціал будь-якого рівня виникає як результат насамперед взаємодії ресурсів, що його забезпечують.

В організаційно-економічному механізмі управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства, економічна складова буде полягати не тільки у методах, але й у цілях його функціонування. Економічна складова відповідає за фінансове забезпечення, сприяє розвитку трудових ресурсів і нарощуванню інтелектуального потенціалу, а також здійснює контроль і оцінку ефективності машинобудівної діяльності.

Відповідно організаційна складова наповнюється більш широким змістом як організація цілей взагалі, а не обмежується тільки організаційними методами управління, тобто вона містить у собі й організаційно-структурні, і соціально-психологічні, й адміністративні аспекти [10]. Організаційна складова механізму управління ресурсним потенціалом машинобудівного підпри-

емства передбачає виконання таких функцій, як вибір і обґрунтування методів організації і регулювання машинобудівної діяльності, а також впровадження прогресивних форм організації праці та ефективної системи її мотивації.

Елементи організаційно-економічного механізму, виконуючи певні функції, доповнюють один одного і накладаються при здійсненні управління, тим самим утворюючи комплексний організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства.

Основною метою формування організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства є забезпечення сприятливих організаційних і економічних умов для здійснення його діяльності.

Зазначимо, що організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства не може розглядатися без зв'язку з факторами, які визначають стан і рівень управління ресурсами в силу їхньої взаємообумовленості. Класифікація факторів виступає при цьому як інструмент для диференціації впливів за рівнем своєї значущості на стан ресурсного потенціалу підприємства. Побудова системи взаємопов'язаних факторів, що формалізуються через конкретні характеристики для кожного з ресурсів, дозволяє формувати цільові підсистеми за ознакою приналежності до цих ресурсів [188]. Ці підсистеми можуть містити блоки показників, які оцінюють характер поповнення, використання і розподілу ресурсів для вироблення керуючих впливів на ресурсну сферу в інтересах стійкого розвитку машинобудування України.

Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства слід розглядати як найбільш активний елемент системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта. Особливого значення при розробці системи управління набувають виявлення й аналіз факторів, які перешкоджають реалізації ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства.

Таким чином, основним призначенням механізму є постійна ідентифікація ситуації в конкурентному середовищі та забезпечення швидкості реакції на його зміни.

У цьому зв'язку організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом машинобудівних підприємств розглядається нами як багатофункціональна і багатокомпонентна система, що складається з комплексу взаємопов'язаних структур

турних компонентів, що підлягають впливу зовнішніх і внутрішніх факторів і утворюють певну цілісність. Серед них як найбільш впливовий компонент на результати діяльності виділено оцінку ресурсного потенціалу (рис. 2.2).

Установлено, що структура організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства – це комплекс таких компонентів:

- суб'єкти та об'єкти управління;
- послідовність етапів впровадження та використання стратегічного управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства;
- завдання стратегічного управління ресурсним потенціалом;
- оцінка ресурсного потенціалу: послідовність, результати та наслідки;
- розробка заходів забезпечення розвитку ресурсного потенціалу;
- аналіз меж інтегрального показника ресурсного потенціалу;
- коригувальні дії у разі часткової відповідності ресурсного потенціалу вимогам підприємства;
- розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Суб'єктом управління ресурсним потенціалом є менеджмент конкретного машинобудівного підприємства (власник). Саме топ-менеджмент розробляє місію і визначає цілі підприємства.

Для досягнення цілей розвитку підприємств машинобудування ресурсний потенціал має являти собою не просто механічний набір окремих видів ресурсів, а систему взаємопов'язаних оптимальних кількісних і якісних ресурсних пропорцій, тому для формування такого ресурсного потенціалу необхідно ефективно управляти процесом його створення, нарощування, розвитку та використання. Тобто визначати стратегічну відповідність ресурсного потенціалу вимогам розвитку підприємства за аналізом внутрішніх можливостей та моніторингом зовнішнього середовища.

Тому, на наш погляд, одним з найважливіших елементів організаційно-економічного механізму є процес оцінки ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства.

При цьому необхідно відзначити, що коли потенціал бізнесу розглядається як сукупність наявних ресурсів, його оцінка зумовлює необхідність встановлення якісних і кількісних характе-

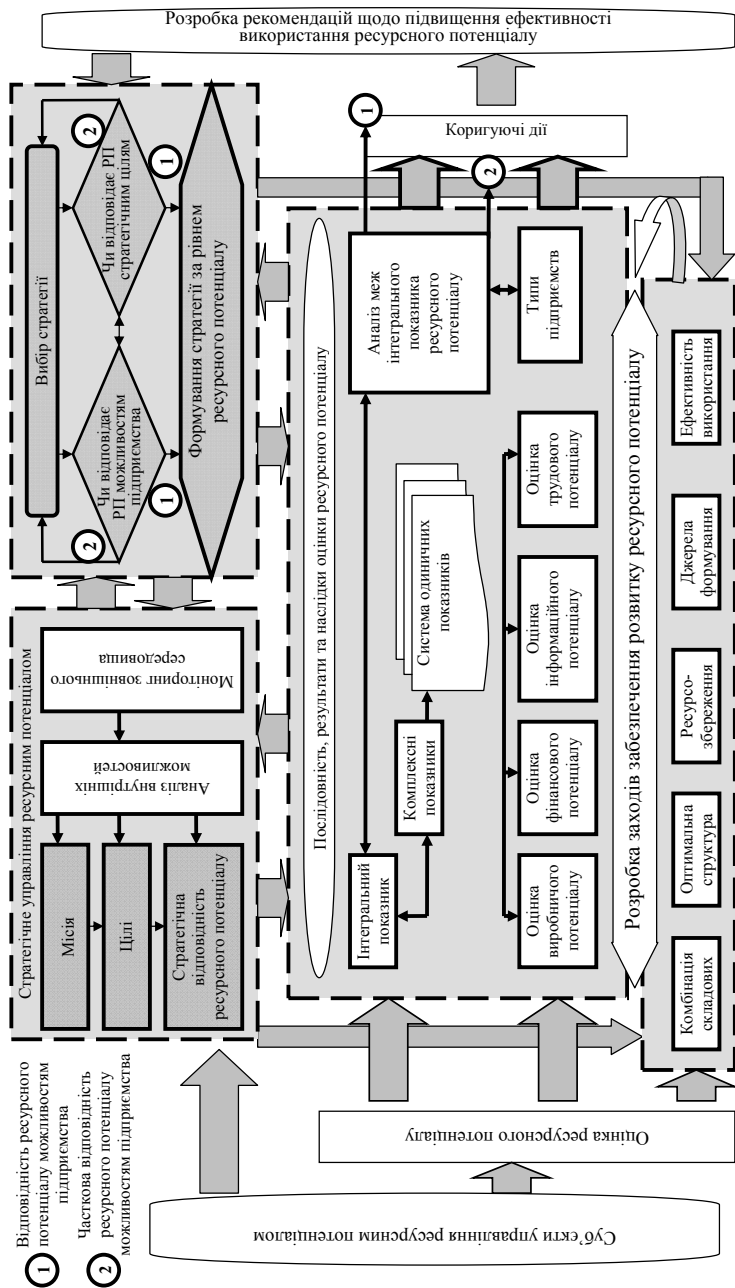


Рис. 2.2. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства

Джерело: розроблено автором.

ристик окремих видів ресурсів, а також розробку параметрів, що описують ресурсний потенціал у цілому.

Аналізуючи потенціал як здатність ресурсів давати певні результати і забезпечувати функціонування машинобудівного підприємства, слід використовувати результуючі характеристики для забезпечення ефективності його розвитку [30].

У цьому зв'язку організаційні процедури, за допомогою яких відбувається вплив на ресурсну базу машинобудівних підприємств, виступають у ролі інструментарію щодо розвитку ресурсного потенціалу [31] і забезпечують: комбінацію складових, формування оптимальної структури, ресурсозбереження, обґрунтування джерел формування ресурсного потенціалу та ефективність його використання.

У разі неможливості забезпечення ресурсних можливостей машинобудівного потенціалу через нестабільність [31] слід коригувати ресурсні пропорції, і такий елемент у механізмі передбачено.

Зважаючи, що завданням управління є максимально продуктивне використання наявного ресурсного потенціалу, важливим бачиться виділення в механізмі розробки рекомендацій щодо підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу.

Отже, оцінка ресурсного потенціалу у складі організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства, що дозволяє досягати цілей та вирішувати завдання, є важливим елементом і потребує детально обґрунтування.

2.2. МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ТА ВИЗНАЧЕННЯ ЇХ ТИПІВ

За вищенаведеними підходами в роботі оцінка ресурсних можливостей підприємства розглядається як окремий елемент організаційно-економічного механізму управління ресурсним потенціалом, оскільки має велике значення для прийняття управлінських рішень щодо стратегії і тактики розвитку, які можуть бути реалізовані за умови досягнення переваги порівняно з іншими конкурентами за рахунок використання найбільш ефективних засобів. Саме ті підприємства, які підтримують високий потенціал та достатні темпи його зростання порівняно з ресурсним потенціалом основних конкурентів, є прибутковими і конкурентоспроможними.

На сьогодні існує багато теоретичних і методичних напрацювань щодо оцінки ресурсного потенціалу, окремих його складових та ефективності їх використання [32, 74, 102, 185, 190]. Однак через відсутність загальноприйнятої методики оцінки ресурсного потенціалу підприємства та ефективності його використання існуючого теоретично-методологічного матеріалу явно недостатньо. Тому деякі аспекти оцінки ресурсного потенціалу регіону та ефективності його використання потребують подальшого теоретичного і методичного дослідження.

Багато прихильників ресурсної концепції стверджують, що ресурсний потенціал підприємства залежить від різних видів ресурсів, які він має в наявності, незалежно від того, використовуються вони чи ні. І ці ресурси насамперед мають бути оцінені. Прийнятною є оцінка усіх видів ресурсів машинобудівного підприємства у вартісному вигляді, що дає змогу визначити сумарну величину усіх ресурсів підприємства, порівняти її з іншими показниками соціально-економічного розвитку, визначити структуру й динаміку складових сукупного ресурсного потенціалу. Вартісна оцінка ресурсного потенціалу здійснюється за такими складовими, як засоби виробництва, матеріальні оборотні кошти та ін., при цьому враховуючи функціонування інформаційно-технологічної сфери, соціальної інфраструктури, ринкової кон'юнктури, еколого-економічні, суспільно-географічні та суспільно-політичні фактори соціально-економічного розвитку регіону [8].

Широко розкрито підходи до використання для оцінки ресурсного потенціалу його вартості у О.С. Федоніна, І.М. Репіної, О.І. Олексюка [148, 169]. Зокрема вони пропонують проводити оцінку за формулою:

$$\begin{aligned} & \text{Вартість потенціалу підприємства} = \\ & = \text{Вартість потенціалу аналога} \times \sum_{i=1}^n k_i = \text{Вартість потенціалу аналога} \pm \\ & \pm \text{Абсолютна сума поправок за всіма визначеними параметрами, (2.1)} \end{aligned}$$

де k_i – коригувальний коефіцієнт за i -м параметром об'єкта; n – кількість параметрів розбіжностей, що використовуються для порівняння.

Звичайно, з таким підходом можна погодитися, проте, враховуючи, що зазвичай вартість майна є комерційною таємницею, умова використання методів цієї групи, тобто наявність розвинутого ринку об'єктів-аналогів, не завжди виконується.

До групи вчених, що підтримують концепцію вартісного оцінювання потенціалу підприємства можна віднести А. Артем'єва [11], О. Маслак [110], І. Яремко [191] та ін.

Як виняток, І.Й. Яремко, підтримуючи означену вище концепцію, стверджує, що при цьому перебуває на позиції розгортання методологічної основи якогось одного показника, зважаючи на фактори впливу на вартісні параметри і ефективність конкретного підприємства [191].

Отже, прихильники іншого напряму розглядають як оцінку ресурсного потенціалу ефективність його використання. Так, один з дослідників пропонує комплексний підхід до оцінки ефективності ресурсного потенціалу (рис. 2.3), який включає аналіз використання виробничого потенціалу для висновку щодо максимального можливого випуску продукції; ринкового потенціалу для визначення максимального можливого обсягу реалізації; прогноз майбутніх грошових потоків та їх дисконтування для визначення максимальних прибутків у майбутньому.

І.З. Должанський [45] схиляється до виділення системи показників, що оцінюють завантаження потенціалу. Проте наведені формули для розрахунку дозволяють розрахувати ці параметри тільки для виробничого потенціалу, що обмежує підґрунтя для розробки заходів щодо підвищення ефективності ресурсного потенціалу підприємства в цілому.

Ряд авторів з цієї групи пропонують оцінювати потенціал з точки зору забезпечення підприємству досягнення основних комерційних цілей і одержання прибутків та активів, що забезпечують ефективне використання інших потенціалів [92].

Привертають увагу інші підходи, які дозволяють оцінити ресурсний потенціал.

За підходом Л.В. Балабанової, Р.В. Мажинського, оцінку потенціалу можна подати у вигляді суми доданків з обґрунтованими експертним шляхом ваговими коефіцієнтами [14]:

$$PZ_i = \sum_{j=1}^n k_j PZ_{ij}, \quad (2.2)$$

де PZ_i – сукупний потенціал ресурсного забезпечення; k_j – ваговий коефіцієнт i -го потенціалу; PZ_{ij} – i -й доданок j -го потенціалу.

З цим підходом можна погодитися, оскільки технічно він є найбільш простим, проте через відсутність складових потенціалу і конкретних показників у цьому випадку він викликає питання і потребує у разі застосування доопрацювання.

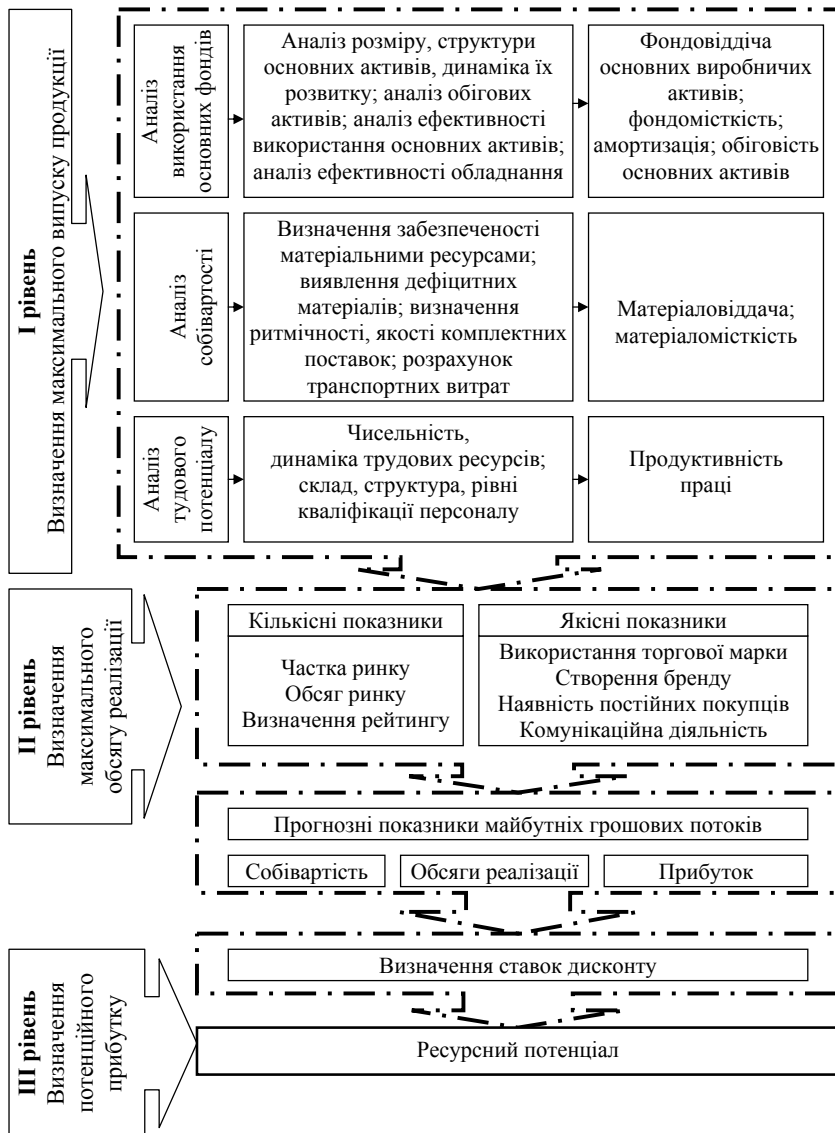


Рис. 2.3. Послідовність оцінки ефективності ресурсного потенціалу підприємств

Джерело: узагальнено за [14].

В.А. Павлова [128] стверджує, що найбільш практичним є поєднання в моделі оцінювання потенціалу підприємства кількох класифікаційних ознак і на основі набору функціональних потенціалів розрахунок оцінки кожного з них. Для оцінки стратегічного потенціалу застосовано методику, запропоновану С.Д. Бешелевим та Ф.Г. Гурвічем, модифіковану С.В. Близнюк [18]. Оцінку проведено в два етапи: 1) визначення стратегічних цілей підприємства; 2) визначення відповідності ресурсного потенціалу поставленим цілям експертним методом.

Зазначимо, що така оцінка є надто суб'єктивною, оскільки повністю спирається на рішення експертів, а тому як основну її використовувати не зовсім коректно.

Одна з методик оцінки потенціалу, запропонована О. Клімахиною, передбачає [66] кількісну оцінку потенціалу підприємства (K_{ij}) за обсягом виробництва j -го товару:

$$K_{ij} = \left(1 - \frac{K_{oij}}{K_{bij}} \right) \cdot 100\%, \quad (2.3)$$

де K_{oij} та K_{bij} – обсяг виробництва відповідно у поточному і базовому періодах.

Далі проводиться оцінка потенціалу за обсягами виробництва товарів:

$$K_{im} = \frac{\sum_{j=1}^m K_{ij}}{m} \% \quad (2.4)$$

та оцінка потенціалу за обсягами виробництва товарів в n групах:

$$K_{in} = \frac{\sum_{m=1}^n K_{im}}{n} \%, \quad K_{ij} = \left(1 - \frac{K_{oij}}{K_{bij}} \right) \cdot 100\%, \quad (2.5)$$

де K_{oij} та K_{bij} – обсяг виробництва, відповідно, у поточному і базовому періодах; j – найменування товару ($j = 1, 2, \dots, m$, об'єднаних в n товарних груп ($n = 1, 2, \dots$)).

Під оцінюванням потенціалу підприємства як певної критичної маси ресурсів, необхідної і достатньої для його розвитку, С.М. Ілляшенко розуміє оцінювання достатності потенціалу для реалізації проектів інноваційного розвитку підприємства [57]. У складі потенціалу автор виділяє ринковий, інтелектуальний, кадровий, технологічний, інформаційний, інтерфейсний, науководослідний потенціал і пропонує оцінювання складових потенціалу за інтегральною оцінкою (як середньозваженої з оцінок скла-

дових). Аналізуючи пропозиції автора, слід відзначити, що більшість складових одержано на підставі ситуаційного аналізу, що не дозволяє визначити розглянутий варіант розвитку конкретного підприємства.

Викликає інтерес пропозиція щодо порівняльної рейтингової оцінки потенціалу підприємства, розглянута О.К. Добикиною та ін. [42]. В основу оцінки покладено побудову матриці, в якій поєднуються показники відповідно досліджуваних підприємств. За сумою місць проводиться трансформація у довжину вектора, що утворює квадрат потенціалу, який має чотири зони відповідно до чотирьох векторів. Порівняльна комплексна рейтингова оцінка на базі графоаналітичного методу «квадрат потенціалу» дає досить об'єктивну оцінку, проте викликає питання стосовно можливості в процесі розрахунку одержати різної довжини вектори, що відображають складові потенціалу. У такому випадку побудувати квадрат неможливо.

О.І. Маслак пропонує застосування синергетичного підходу до оцінювання потенціалу з урахуванням клімату стадій життєвого циклу підприємства, який передбачає всебічну характеристику складових потенціалу [112].

У сучасній практиці для оцінки ресурсного потенціалу підприємства широко використовуються також методи лінійного програмування, що дозволяють визначати базові параметри його розвитку, виходячи з прибутковості окремих галузевих спеціалізацій та сукупності модельованих технічних і організаційно-економічних вимог [4]. У процесі реалізації синергетичного підходу було застосовано формули, побудовані на основі відхилень і стандартизованих варіаційним розмахом для показників-стимуляторів і показників-дестимуляторів. Інтегральний показник для кожної складової визначається як середнє значення розрахованих коефіцієнтів. Однак найчастіше за статистичними даними можна визначити показники-стимулятори, а залучення одного-двох дестимуляторів не завжди всебічно розкриває закономірності оцінки.

А.Е. Воронкова та інші описують методику багаторівневої оцінки, яка включає три рівні: ідеальна, еталонна та розрахункова оцінка [29]. Цей підхід дозволяє одержати оцінки за різними напрямками і факторами використання потенціалу, а також визначити слабкі місця в його використанні. Але в результаті залучення і необхідності виокремлення великої кількості критеріїв виникають труднощі з пошуком потрібної для цього інформації, а тому оцінка може бути неповною.

Р. Грант [35] пропонує проводити гіпотетичну оцінку різного виду ресурсів підприємства за двома критеріями – важливості і відносної сили, в результаті чого визначаються ключові сильні і слабкі сторони компанії. За досить суб'єктивною оцінкою будується матриця, яка показує зайву сильну сторону і недопустиму слабкість. Тому виникає питання щодо ефективності використання цих виявлених відхилень.

Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирсі [176] стверджують, що оцінка діяльності організації починається з перевірки її ресурсів, які можна використати на ринку. З цією метою вони пропонують проводити маркетинговий аудит. З такою думкою ми погоджуємося, проте опис методики аудиту передбачає виявлення слабких і сильних сторін, що є зазвичай досить суб'єктивним.

Узагальнюючи підходи різних авторів, слід погодитися, що за допомогою оцінки ресурсного потенціалу можна охарактеризувати рівень, джерела, можливості підприємства, які використовуються в його діяльності, та вплив як на кінцеві результати, так і на межі економічного зростання і структурного розвитку підприємства. Аналіз рівня ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства за його оцінкою дозволяє виявляти резерви ефективного функціонування та визначати пріоритети розвитку: збільшувати масштаби виробництва, зберігати рівень досягнутого чи скорочувати виробничу програму для подальшої стабілізації.

Ураховуючи наші попередні дослідження та виділення підходів до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства, пов'язані з характером його цілей, ми надаємо перевагу структурному аналізу видів потенціалу, які визначають потенційні можливості машинобудівного підприємства і стають передумовою підвищення конкурентоспроможності, використовуючи індексну форму аналізу параметрів, що відображають характеристики потенціалу в цілому і окремих його складових.

Перш за все, оцінювання ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства має проходити на рівнях управління та рівнях діяльності [92] (рис. 2.4).

Далі слід вирішувати проблему оцінки ресурсного потенціалу, пов'язану з необхідністю визначення узагальнюючого показника, що найбільш повно її характеризує. Це викликає необхідність обґрунтування системи показників, які взаємопов'язані один з одним та відображають ефективність використання ресурсного потенціалу.

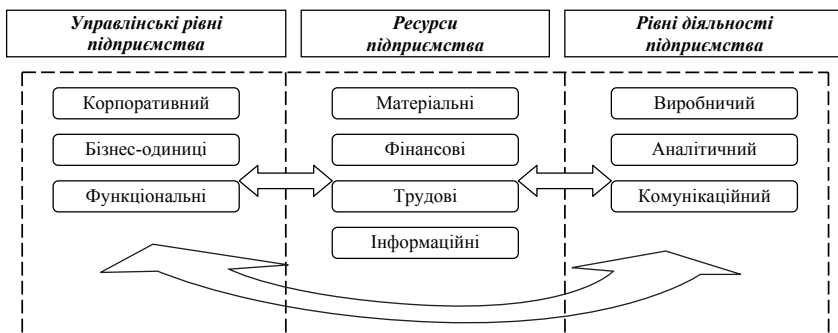


Рис. 2.4. Матриця оцінювання ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства

Джерело: розроблено автором.

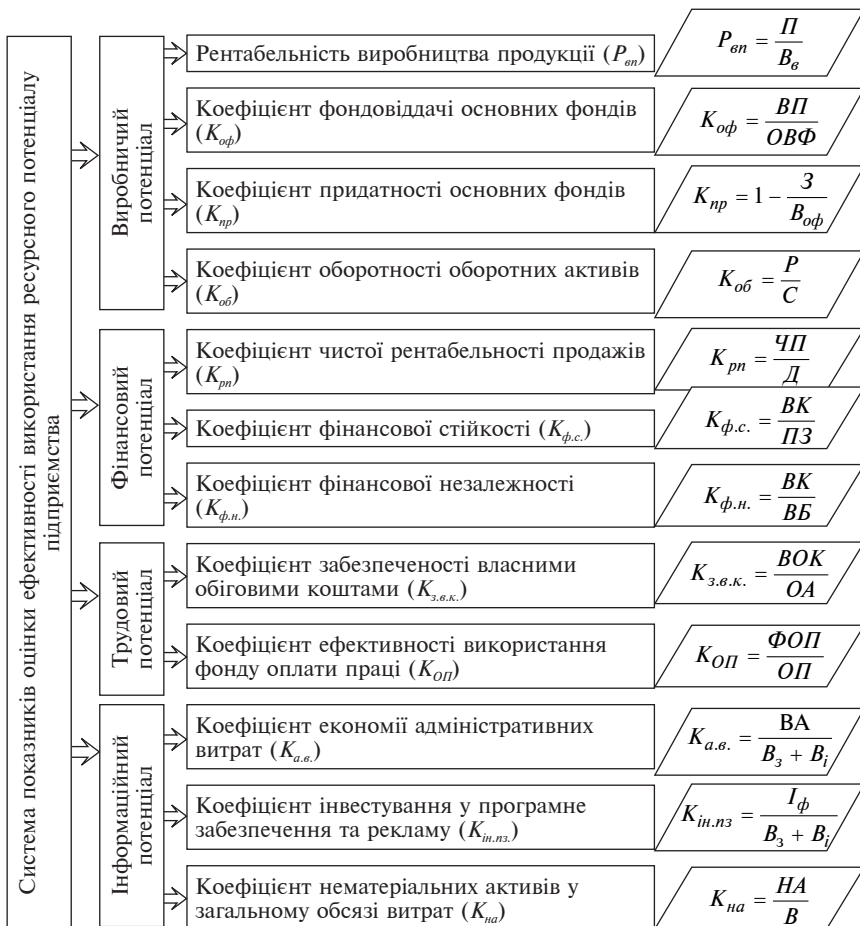
Виходячи із запропонованої матриці та структури ресурсного потенціалу, можна виділити два підходи до формування системи показників:

- кількісний (оперативний) – ефективне використання ресурсного потенціалу підприємства (результат – зростання обсягу виробництва і реалізації продукції);

- якісний (стратегічний) – активізація використання складових ресурсного потенціалу, досягнення якісно нового стану підприємства (результат – досягнення конкурентних переваг на довгострокову перспективу).

Визначення інструментарію оцінки ресурсного потенціалу дозволяє розробляти ефективну систему його управління на певних етапах розвитку та обґрунтовувати відповідність зовнішньому середовищу з метою забезпечення взаємодії з ринком. Підприємство зазвичай повністю не використовує наявний потенціал ресурсів, але у разі систематичного контролю рівня його використання можна коригувати внутрішні можливості та запобігати кризовим ситуаціям. Тому вважаємо доцільним запропонувати методику оцінки ресурсного потенціалу за його структурою, яка базується на використанні системи одиничних, комплексних та інтегрального показників.

Відповідно до встановлених нами у п. 1.2. складових ресурсного потенціалу (виробничий, трудовий, фінансовий, інформаційний потенціали) [92, 129], сукупність яких забезпечує необхідний рівень відповідності стану підприємства умовам зовнішнього середовища та враховуючи принцип доступності до статистичної інформації, обґрунтовано систему показників (рис. 2.5).



Π – валовий прибуток від реалізації (робіт, послуг); $B_в$ – собівартість; $ВП$ – обсяг виробництва продукції; $ОВФ$ – середньорічна вартість основних фондів; $З$ – сума зносу основних засобів; $B_{оф}$ – балансова вартість основних засобів; P – обсяг реалізованої продукції; C – середні залишки оборотних коштів; $ЧП$ – чистий прибуток; $Д$ – доход від реалізації; $ВК$ – власний капітал; $ПЗ$ – позиковий капітал; $ВБ$ – валюта балансу; $ВOK$ – власні обігові кошти; OA – оборотні активи; $ФOP$ – фонд оплати праці; OP – обсяг продажів; BA – адміністративні витрати; B_3 – витрати на збут; B_i – інші операційні витрати; $I_{ф}$ – фінансові інвестиції; B – загальні витрати; HA – нематеріальні активи.

Рис. 2.5. Система показників оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства

Означений набір показників пояснюється необхідністю оцінювання ефективності завантаження потенціалу.

Серед показників оцінки виробничого потенціалу найпоширенішими є фондовіддача та рентабельність виробництва продукції. Крім того, важливим, на наш погляд, з урахуванням значущості оборотних активів для виробництва та ступеня зношуваності обладнання є введення коефіцієнтів оборотності оборотних активів та придатності основних фондів.

Для оцінки фінансового потенціалу вважаємо за доцільне використати коефіцієнти чистої рентабельності продажів, фінансової стійкості, фінансової незалежності та забезпеченості власними обіговими коштами. Рівень трудового потенціалу будемо оцінювати за допомогою показників: питома вага заробітної плати в обсязі продажів та адміністративних витрат у загальних витратах. Для оцінки інформаційного потенціалу залучено показники питокої ваги інвестицій у програмне забезпечення та нематеріальних активів у загальному обсязі витрат.

Запропоновано проводити оцінку ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства за інтегральним показником ($K_{рп}$), який визначається за означеною вище системою показників та індексною формою їх аналізу. Інтегральний показник визначено як суму комплексних показників оцінки виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів з урахуванням вагомості їх значення у формуванні ресурсного потенціалу підприємства за формулою:

$$K_{рп} = \sum_{i=1}^4 V_i \sum_{j=1}^n V_j K_j, \quad (2.6)$$

де V_i, V_j – коефіцієнти вагомості складових ресурсного потенціалу та відповідних їм показників, K_j – комплексні показники оцінки ресурсного потенціалу за відповідними складовими; n – кількість одиничних показників оцінки ресурсного потенціалу.

Запропонована методика оцінки ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств, яка базується на застосуванні індексної форми аналізу, дозволяє використовувати інформацію про динаміку потенціалу для дослідження внутрішніх можливостей підприємства та їх відповідності зовнішньому середовищу функціонування.

Стратегічна відповідність ресурсного потенціалу полягає у визначенні того, наскільки його рівень відповідає зовнішнім вимогам та можливостям забезпечити за рахунок величини ресурс-

ного потенціалу конкурентні переваги і досягнення стратегічних цілей.

Узагальнююча оцінка ресурсного потенціалу на момент проведення дослідження є статичною величиною, але порівняння досягнутого рівня за декілька періодів з аналогічними параметрами конкурентів дозволяє віднести її до динамічних показників і може бути основою прийняття управлінських рішень щодо стратегічного управління ресурсним потенціалом.

Таким чином, наведений методичний підхід до оцінювання потенціалу розвитку підприємства дає змогу формалізувати об'єкт оцінювання, розробити систему показників та сформувавши комплекс методів для аналізу та оцінки. Використання аналітичного інструментарію в стратегічному управлінні підприємством дозволить обирати адекватну стратегію для формування стійкої конкурентної позиції підприємства на ринку та розробити комплексні заходи. До того ж потрібно зазначити, що будь-які спроби діагностики стану адаптивності наражаються на неможливість виявлення всіх причинно-наслідкових зв'язків та їх точне описання. Крім визнання неточності, невизначеності, неповноти інформації, необхідно виділити факт неповної досконалості найскладніших та найсучасніших прогнозних моделей. Тому для осіб, що розробляють та приймають стратегічні рішення, крім розрахунків, певну значущість становлять їх інтуїція, знання та досвід.

Розрахунок інтегральних показників ресурсного потенціалу та визначення за ними рейтингів підприємств дозволяє провести їх типологізацію, що дає можливість розробити заходи з підвищення рівня потенціалу в цілому та окремих його складових. Модифікуючи шкалу Харрінгтона [147], доцільно виділити три типи машинобудівних підприємств за рівнем ресурсного потенціалу: з високим, середнім і низьким потенціалом та три типи машинобудівних підприємств (лідери, конкурентоспроможні, ризикові) (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Типологізація машинобудівних підприємств
за рівнем ресурсного потенціалу**

Межі інтервалу інтегрального показника	Лінгвістична оцінка за рівнем ресурсного потенціалу	Тип підприємства за рівнем ресурсного потенціалу
$0,7 \leq K_{pp} \leq 1$	Високий	Лідери
$0,4 \leq K_{pp} \leq 0,69$	Середній	Конкурентоспроможні
$0 \leq K_{pp} \leq 0,39$	Низький	Ризикові

Лідери – машинобудівні підприємства, що є провідними у сфері своєї економічної діяльності, мають вплив на формування структури пропозиції на певному цільовому ринку та рівень ресурсного потенціалу, який коливається від 70 до 100%.

Конкурентоспроможні машинобудівні підприємства прагнуть не тільки зберегти, а й збільшити ринкову частку за рахунок підвищення ресурсних можливостей, наприклад, за рахунок виведенням на ринок нової продукції. Проте у результаті коливання фінансових результатів їх діяльності рівень ресурсного потенціалу може перебувати в межах від 40% до 69%. Така позиція є достатньо ризикованою, оскільки завжди є ймовірність можливого надходження не менш конкурентоспроможної продукції інших виробників.

Ризикові підприємства машинобудівної сфери мають досить високий рівень виробничого та трудового потенціалу, але оскільки це в основному підприємства зі сталим сортаментом продукції, часто вони є збитковими через досить низький рівень фінансового потенціалу, який складає менше 39%.

Такий поділ та проведення аналізу змін за певний проміжок часу дозволяють встановлювати як характеристику стану машинобудівного підприємства у визначені періоди і тенденцію зміни типу за роками, так і проводити шляхом еталонного тестування порівняння з основними конкурентами. Наслідком проведеної процедури стає оцінка ресурсних можливостей на ринку машинобудування порівняно з підприємствами-лідерами та розробка заходів щодо стабілізації розвитку за рахунок оптимізації використання ресурсного потенціалу підприємства та оптимальної комбінації окремих його складових.

2.3. ОЦІНКА РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗА КОМПЛЕКСНИМ ПІДХОДОМ

Апробацію запропонованої методики оцінки ресурсного потенціалу проведено на шести машинобудівних підприємствах Дніпропетровської області, які спеціалізуються на виробництві машин і устаткування для різних сфер економічної діяльності національної економіки України.

Для визначення вагомості складових ресурсного потенціалу і відповідних кожній з них одиничних показників було залучено експертів, з них по три фахівці з досліджуваних машинобудівних підприємств, три представники Дніпропетровської міської асоціації промисловців і підприємців та вчені-економісти.

Вагомість показників визначено методом ранжування на підставі експертних оцінок. Для оцінки узгодженості експертів було розраховано коефіцієнт конкордації [17], величина якого визначає достовірність експертних оцінок.

Показники вагомості одиничних показників та видів потенціалу підприємств визначено методом простого ранжування. Для ранжування оцінок у порядку їх значущості ($x_1 > x_2 > x_3$, а отже, $w_1 > w_2 > w_3$) використано першу формулу Фішберна [104]:

$$w_i = \frac{2(n - i + 1)}{(n + 1)n}, i = \overline{1, n}, \quad (2.7)$$

де n – кількість етапів проекту, тобто $n = 4$.

Якщо ж коефіцієнти вагомості рівнозначні, то необхідно використати наступну формулу Фішберна:

$$w_i = \frac{1}{n}. \quad (2.8)$$

За розрахунками по формулі (2.7) отримано вагові коефіцієнти інтегрального показника ресурсного потенціалу:

$$w_1 = 0,37; w_2 = 0,30; w_3 = 0,21; w_4 = 0,12.$$

Для оцінки узгодженості експертів було розраховано коефіцієнт конкордації (2.9) [17], величина якого визначає достовірність експертних оцінок:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^m \left\{ \overline{x}_i - \frac{1}{2} n(m + 1) \right\}^2}{\frac{1}{12} n^2 m(m^2 - 1)}, \quad (2.9)$$

де m – кількість експертів; n – кількість етапів проекту, дорівнює 4; \overline{x}_i – середня експертна оцінка ризику на i -му етапі.

Значення коефіцієнтів конкордації для машинобудівних підприємств за складовими ресурсного потенціалу та його загальної величини зведено у табл. 2.2 (дод. Б, табл. Б.1, Б.2).

Таблиця 2.2

Значення коефіцієнтів конкордації експертного опитування

Параметри коефіцієнтів	Значення
Коефіцієнт конкордації виробничого потенціалу	0,56
Коефіцієнт конкордації фінансового потенціалу	0,60
Коефіцієнт конкордації трудового потенціалу	1,0
Коефіцієнт конкордації інформаційного потенціалу	0,60
Інтегральний коефіцієнт конкордації	0,68

Розрахунки коефіцієнтів конкордації, значення яких становлять: для виробничого потенціалу – 0,56; фінансового потенціалу – 0,60; трудового потенціалу – 1,0; інформаційного потенціалу – 0,60 та інтегрального коефіцієнта – 0,68, показують, що оцінки експертів угоджені і є прийнятними для подальших розрахунків, оскільки значення загального коефіцієнта конкордації більше 0,5.

Статистичні характеристики: математичне сподівання та середньоквадратичне відхилення розраховані за формулами (2.10–2.12):

$$M(\bar{Z}) = \sum_{i=1}^n w_i m_i, \quad (2.10)$$

де m_i – математичне сподівання i -го етапу реалізації інвестиційного проекту.

$$\sigma(\bar{Z}) = \sqrt{D(\bar{Z})}. \quad (2.11)$$

Міжгрупове середньоквадратичне відхилення розраховано за формулою:

$$\sigma_m = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{j=1}^m (x_{ij} - \bar{x}_i)^2}, \quad i = \overline{1, \dots, n}, \quad (2.12)$$

де m – кількість експертів; n – кількість етапів проекту, дорівнює 4; \bar{x}_i – середня експертна оцінка ризику на i -му етапі.

Результати опрацьовано за допомогою апарату статистичних функцій табличного процесора Excel (табл. 2.3).

Комплексний показник оцінки виробничого потенціалу підприємства у цьому випадку розраховується за формулою:

$$K_{ВП} = 0,34 \times P_{ен} + 0,31 \times \Phi_{оф} + 0,13 \times K_{нр} + 0,21 \times K_{об}, \quad (2.13)$$

де $K_{ВП}$ – комплексний показник виробничого потенціалу, $P_{ен}$ – рентабельність виробництва продукції, $\Phi_{оф}$ – фондвіддача основних фондів, $K_{нр}$ – коефіцієнт придатності основних фондів; $K_{об}$ – коефіцієнт оборотності оборотних активів.

Комплексний показник оцінки фінансового потенціалу підприємства одержують за формулою:

$$K_{ФП} = 0,38 \times K_{р.н.} + 0,28 \times K_{ф.с.} + 0,19 \times K_{ф.н.} + 0,16 \times K_{з.в.к}, \quad (2.14)$$

де $K_{ФП}$ – комплексний показник фінансового потенціалу, $K_{р.н.}$ – коефіцієнт чистої рентабельності продажу, $K_{ф.с.}$ – коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{ф.н.}$ – коефіцієнт фінансової незалежності, $K_{з.в.к}$ – коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами.

Таблиця 2.3

**Коефіцієнти вагомості складових ресурсного потенціалу
та відповідних їм одиничних показників**

Показник	Коефіцієнт вагомості
<i>Виробничий потенціал</i>	0,37
Рентабельність виробництва продукції	0,34
Коефіцієнт фондovіддачі основних фондів	0,31
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,13
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,21
<i>Фінансовий потенціал</i>	0,30
Коефіцієнт чистої рентабельності продажів	0,38
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,28
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,19
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,16
<i>Трудовий потенціал</i>	0,21
Коефіцієнт ефективності використання фонду оплати праці	0,67
Коефіцієнт економії адміністративних витрат	0,33
<i>Інформаційний потенціал</i>	0,12
Коефіцієнт інвестування у програмне забезпечення та рекламу	0,63
Коефіцієнт нематеріальних активів у загальному обсязі витрат	0,37

Комплексний показник оцінки трудового потенціалу підприємства відповідно до запропонованих показників визначається за формулою:

$$K_{ТП} = 0,67 \times P_{zn} + 0,33 \times ПB_{a.в.}, \quad (2.15)$$

де $K_{ТП}$ – комплексний показник трудового потенціалу, P_{zn} – рівень заробітної плати до обсягу продажу, $ПB_{a.в.}$ – питома вага адміністративних витрат в загальній сумі витрат.

Комплексний показник оцінки інформаційного потенціалу підприємства розраховано за формулою:

$$K_{ІП} = 0,63 \times ПB_{ін.нз} + 0,37 \times ПB_{на}, \quad (2.16)$$

де $K_{ІП}$ – комплексний показник інформаційного потенціалу, $ПB_{ін.нз}$ – питома вага інвестицій на програмне забезпечення та рекламу в загальному обсязі витрат, $ПB_{на}$ – питома вага нематеріальних активів у загальному обсязі витрат.

Виходячи з того, що диференціація вагових коефіцієнтів практично однакова для кожного з досліджуваних підпри-

емств, що спеціалізуються на виробництві машин і устаткування для різних сфер економічної діяльності національної економіки України, і використовуючи статистичну інформацію за 2010–2011 рр. (дод. Б, табл. Б.3, Б.4, Б.5) [39, 152], одержану у вільному доступі, та вищенаведену формулу проведено оцінку ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств Дніпропетровської області (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка рівня ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств за одиничними, комплексними та інтегральним показниками у 2010–2011 рр.

Підприємство	Рік	Інтегральний показник	Комплексні показники оцінки			
			ВП	ФП	ТП	ІП
ПрАТ Науково-виробниче підприємство «Нафтомаш»	2010	0,92	0,377	0,272	0,238	0,036
	2011	0,96	0,437	0,473	0,047	0,001
ПрАТ «Дніпрогідромаш»	2010	0,89	0,461	0,15	0,244	0,034
	2011	0,98	0,70	0,25	0,01	0,01
ТОВ «Дніпромашбуд»	2010	0,81	0,426	0,373	0,009	0,001
	2011	0,58	0,570	0,01	0,003	0,001
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	2010	0,77	0,640	0,09	0,04	0,001
	2011	0,58	0,363	0,123	0,088	0,001
ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»	2010	0,62	0,415	0,16	0,041	0,001
	2011	0,40	0,070	0,080	0,051	0,001
ТОВ «Продмаш»	2010	0,38	0,178	0,069	0,132	0,001
	2011	0,53	0,385	0,059	0,082	0,001

Як видно з табл. 2.4, у 2010 р. найбільший інтегральний показник має ПрАТ Науково-виробниче підприємство «Нафтомаш» (0,92), близький до нього коефіцієнт має ПрАТ «Дніпрогідромаш» (0,89). Наступну групу складають ТОВ «Дніпромашбуд» (0,81) та ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» (0,77). Далі йде ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова» (0,62).

З досліджуваних підприємств найменший коефіцієнт, що показує рівень ресурсного потенціалу, має ТОВ «Продмаш» (0,38). Аналіз складових ресурсного потенціалу дозволяє виявити за рахунок якої з них підвищується чи знижується загальний рівень та прийняти конкретне управлінське рішення щодо оптимізації ресурсів підприємства.

Але вже у 2011 р. ситуація змінилася так найбільший інтегральний показник має ПрАТ «Дніпрогідромаш» (0,98), близький до нього коефіцієнт має ПрАТ Науково-виробниче підприємство «Нафтомаш» (0,96). Наступну групу складають ТОВ «Дніпропромашбуд» (0,58) та ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» (0,58). Далі йде ТОВ «Продмаш» (0,52).

З досліджуваних підприємств найменший коефіцієнт, що показують рівень їх ресурсного потенціалу має ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова» (0,12). Отже, у 2011 р. інтегральний показник збільшився у ПрАТ «Дніпрогідромаш» та ТОВ «Продмаш».

Крім того, за інтегральними показниками можна визначити рейтинг машинобудівних підприємств. Для більш наочного уявлення про місце кожного з конкурентів на рис. 2.6. наведено рейтинг великих машинобудівних підприємств Дніпропетровської області за оцінкою ресурсного потенціалу.

Як видно з рис. 2.6, у 2010 р. за рейтингом, що визначений за принципом спадання їх інтегрального показника машинобудівні підприємства розташовані так: ПрАТ НВП «Нафтомаш»; ПрАТ «Дніпрогідромаш», ТОВ «Дніпропромашбуд», ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків», ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова», ТОВ «Продмаш».

У 2011 р. розташування за рейтингом дещо змінилося: ПрАТ «Дніпрогідромаш», ПрАТ НВП «Нафтомаш», ТОВ «Дніпропромашбуд»; ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»; ТОВ «Продмаш», ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова».

Такий аналіз можна провести за кожним з видів ресурсного потенціалу, що дасть можливість визначити слабкі місця порівняно з конкурентами.

Використовуючи наші підходи щодо типологізації підприємств, які було апробовано на машинобудівних підприємствах Дніпропетровської області (дод. Г, Д), результати оцінки ресурсного потенціалу та побудований за роками рейтинг, ми пропонуємо узагальнити у табл. 2.5.

Як видно з табл. 2.5, у 2011 р. з шести досліджуваних підприємств два можна віднести до підприємств з високим ресурсним потенціалом; три – до підприємств з середнім рівнем потенціалу, один – до підприємств з низьким рівнем ресурсного потенціалу.

Аналіз рівнів інтегральних показників ресурсного потенціалу показує їх суттєве коливання впродовж досліджуваного періоду на кожному з підприємств. Запропонований підхід до оцін-

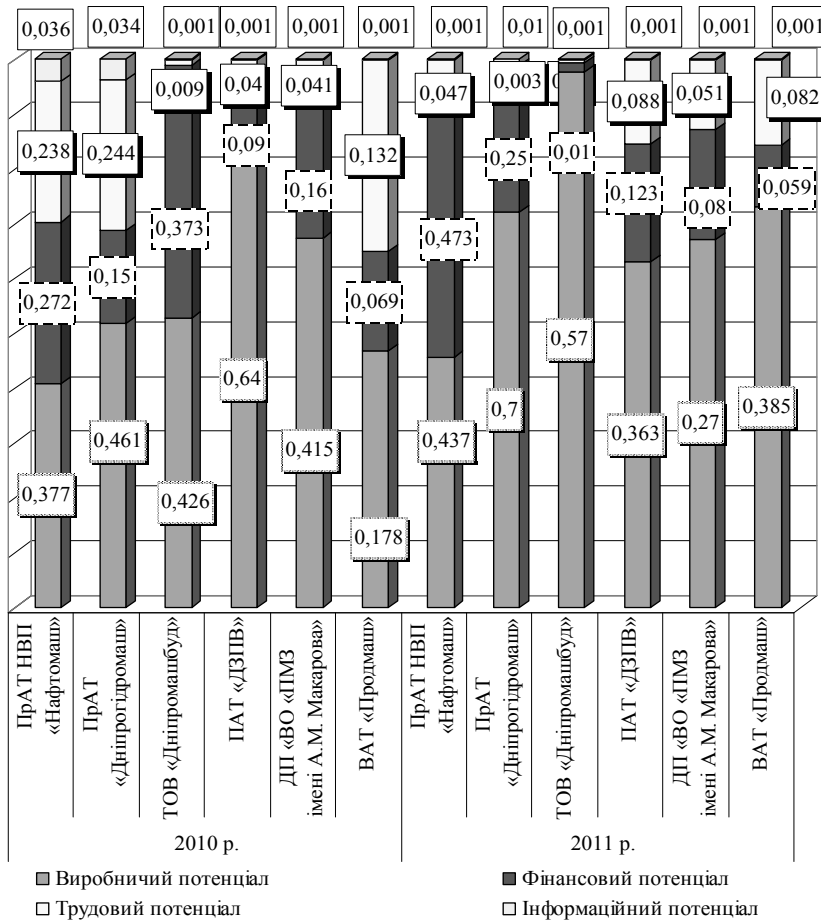


Рис. 2.6. Графічне зображення оцінки ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств

Джерело: розроблено автором.

ки ресурсного потенціалу є універсальним і забезпечує можливість його застосування в практиці діяльності машинобудівних підприємств.

Для подальшої розробки рекомендацій щодо підвищення рівня ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства в цілому та окремих його складових за інтегральними показниками доцільно проводити типологізацію підприємств за етапами (рис. 2.7).

Таблиця 2.5

Типологізація машинобудівних підприємств
за рівнем ресурсного потенціалу у 2010–2011 рр.

Типи підприємств за рівнем ресурсного потенціалу	Межі інтервалу показника	Лінгвістична оцінки	Поділ та найменування підприємства	
			2010	2011
Лідери	$0,7 \leq K_{рп} \leq 1$	Високий рівень ресурсного потенціалу	ПрАТ НВП «Нафтомаш»; ПрАТ «Дніпрогідромаш» ТОВ «Дніпромашбуд» ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	ПрАТ «Дніпрогідромаш» ПрАТ НВП «Нафтомаш»
Конкуренто-спроможні	$0,4 \leq K_{рп} \leq 0,69$	Задовільний рівень ресурсного потенціалу	ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»	ТОВ «Дніпромашбуд»; ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»; ТОВ «Продмаш»
Ризикові	$0 \leq K_{рп} \leq 0,39$	Низький рівень ресурсного потенціалу	ТОВ «Продмаш»	ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»

Джерело: складено автором.

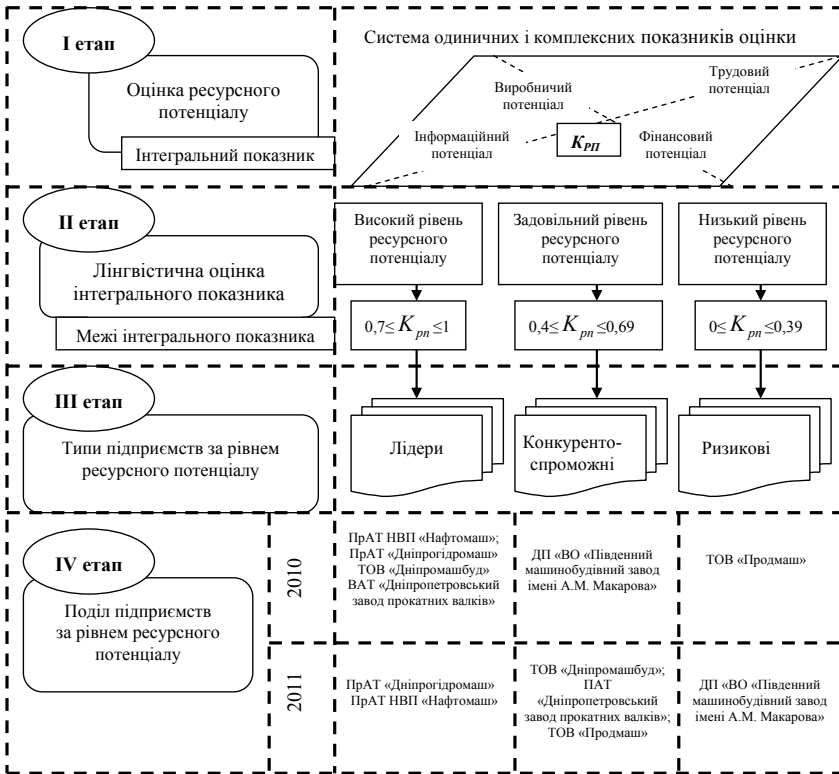


Рис. 2.7. Етапи типологізації машинобудівних підприємств за рівнем ресурсного потенціалу

У процесі здійснення кожного з етапів виділено три рівні ресурсного потенціалу (високий, середній і низький) і три типи машинобудівних підприємств (лідери, конкурентоспроможні, ризикові).

Зважаючи на розраховану вагомість складових ресурсного потенціалу (виробничий потенціал – 0,37, фінансовий потенціал – 0,30, трудовий потенціал – 0,21, інформаційний потенціал – 0,12), нами підтверджено позицію щодо їх розташування в ромбі потенціалу: на короткій діагоналі – перші два види потенціалу як визначальні, на довгій – два інші.

Це підтверджує різноспрямованість сили їх впливу на ресурсний потенціал. Комбінація видів ресурсного потенціалу дозволяє оптимізувати структуру та визначати напрями нарощування потенційних можливостей підприємства.

Такий поділ і проведення аналізу змін за певний проміжок часу дозволяють здійснювати характеристику стану машинобудівного підприємства у певні періоди і тенденцію зміни типу за роками і проводити шляхом еталонного тестування порівняння з основними конкурентами. Результатом проведеної процедури стала оцінка ресурсних можливостей на ринку машинобудування порівняно з підприємствами-лідерами і розробка заходів щодо стабілізації розвитку за рахунок підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства та оптимальної комбінації окремих його складових.

Запропонована методика оцінки ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств, яка базується на застосуванні індексної форми аналізу, дозволяє використовувати інформацію про динаміку потенціалу для дослідження внутрішніх можливостей підприємства та їх відповідності зовнішньому середовищу функціонування.

Стратегічна відповідність ресурсного потенціалу полягає у визначенні того, наскільки його рівень відповідає зовнішнім вимогам та можливостям забезпечити за рахунок величини ресурсного потенціалу конкурентні переваги і досягнення стратегічних цілей. Узагальнююча оцінка ресурсного потенціалу на момент проведення дослідження є статичною величиною, але порівняння досягнутого рівня за декілька періодів з аналогічними параметрами конкурентів дозволяє віднести її до динамічних показників, що може бути основою прийняття управлінських рішень щодо стратегічного управління ресурсним потенціалом.

Одержані результати за проведеною оцінкою ресурсного потенціалу стають підґрунтям для розробки стратегічних планів розвитку машинобудівного підприємства з урахуванням власних, регіональних, національних пріоритетів у сфері машинобудування.

Розділ 3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. ОБҐРУНТУВАННЯ ПРІОРИТЕТНИХ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВІДПОВІДНО ДО ПОЗИЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА НА РИНКУ

Серед напрямів удосконалення управління розвитком ресурсного потенціалу слід виокремити: визначення конкурентної позиції на ринку, оптимізаційну модель вибору сегмента ринку для підприємств машинобудування та науково-теоретичні підходи до вибору подвійної стратегії управління ресурсним потенціалом.

В умовах функціонування вітчизняних машинобудівних підприємств конкуренція набуває фундаментального значення. Конкурентні відносини суб'єктів господарської діяльності складаються на основі конкуренції між собою в процесі виробництва товарів і послуг. Поведінка суб'єктів жорстко задається конкурентним впливом: суб'єкт займає тільки той сегмент, який вдається завювати в боротьбі з конкурентом, посилюючи конкурентні позиції.

Тож, для машинобудівних підприємств сучасні умови ставлять завдання стосовно розв'язання нагальної проблеми, пов'язаної з забезпеченням ефективності їх організації і функціонування на цільових ринках на довгострокову перспективу. У зв'язку з цим інформація про ринки та їх характеристики, а також позиція підприємства на них набувають суттєвого значення для оцінки та управління [24, 50, 105].

Зважаючи на означений висновок, слід констатувати, що на сучасному етапі розвитку економіки конкуренція характеризується виникненням нового типу ринкових відносин між виробниками і споживачами, серед яких пріоритетними стають: широта охоплення потреб споживачів зі специфічними вимогами і диференціацією переваг за рахунок виготовлення і споживання індивідуалізованої продукції; підвищення ролі змагальної взаємодії суб'єктів господарювання, що стимулює набуття конкурент-

них переваг, які забезпечують конкурентоспроможність підприємств в умовах загострення конкурентної боротьби, як з іноземними, так і з вітчизняними виробниками і досягаються у тому числі через оптимізацію ресурсного потенціалу.

Використовуючи метод мережі пріоритетів для визначення напрямів діяльності машинобудівного підприємства, що забезпечують йому довготривалий успіх, побудовано таку схему (рис. 3.1).

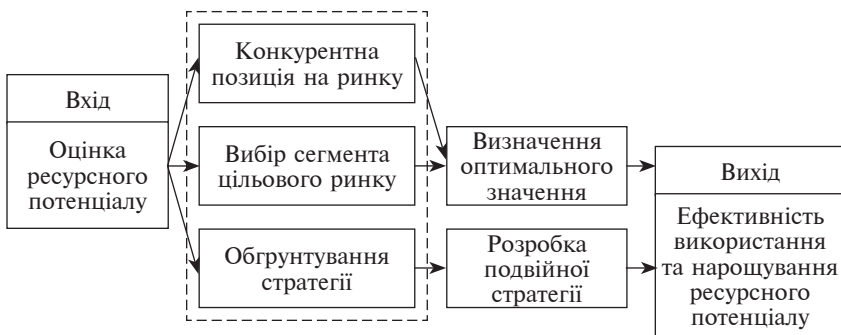


Рис. 3.1. Мережа пріоритетів з удосконалення стратегічного управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства

Джерело: розроблено автором.

Незважаючи на відсутність у схемі строків виконання, приймаємо її, оскільки у схемі чітко виділяється загальна залежність між заходами, які у подальшому стають основою для розробки рекомендацій щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства. Нами для цього визначено три основні напрями, позначені на схемі пунктирами.

Сформований у стратегічному управлінні майбутній бажаний стан машинобудівного підприємства багато в чому залежить від його позиції на ринку.

Під конкурентною позицією машинобудівного підприємства розуміється його позиція по відношенню до конкурентів на ринку функціонування, яка кількісно оцінюється за допомогою конкретних показників із застосуванням різних методичних підходів.

Для проведення кількісного аналізу конкурентної позиції досліджуваних у монографії підприємств було використано SPASE-методику, метод мережі пріоритетів, SWOT- та PEST-аналіз.

Оцінка сучасного стану і тенденцій розвитку машинобудування дозволяє констатувати посилення конкуренції у цій сфері і необхідність пошуку шляхів підвищення ефективності функціонування, зокрема шляхом удосконалення стратегічного управління.

Дослідження динаміки індексів промислової продукції як основного показника машинобудування та індексів продукції за видами діяльності Дніпропетровської області у 2005–2011 рр. (рис. 3.2) показує зростання темпів у 2011 р. порівняно з попередніми роками.

Показники (у % до попереднього року)	2005	2008	2009	2010	2011	2005	2008	2009	2010	2011	Індекси продукції за видами діяльності (у % до попереднього року)
	Індекс продукції машинобудування в Україні					Виробництво машин та устаткування в Україні					
	107,1	100,3	55,1	136,1	117,2	112,2	98,2	62,4	121,1	112,5	
	Індекс продукції машинобудування в Дніпропетровській області					Виробництво машин та устаткування в Дніпропетровській області					
	119,1	106,6	61,3	161,7	126,1	114,4	117,1	61,6	121,7	128,2	
	Питома вага машинобудування у загальному обсязі виробництва в Україні					Виробництво транспортних засобів та устаткування в Україні					
	12,7	13,3	10,6	10,9	11,6	112,4	105,7	42,1	161,9	122,6	
	Питома вага машинобудування в обсязі виробництва в Дніпропетровській області					Виробництво транспортних засобів та устаткування в Дніпропетровській області					
8,8	7,4	5,5	6,8	7,7	116,6	93,3	56,4	184,6	134,8		

Рис. 3.2. Характеристика машинобудування України та Дніпропетровської області [39, 156]

Джерело: розроблено автором.

Аналіз індексів промислової продукції у 2005–2011 рр. показав таке: індекс продукції машинобудування України складав відповідно до попереднього періоду – 107,1%, 100,3, 55,1, 136,1, 117,2%. Індекс продукції машинобудування в Дніпропетровській області – 119,1%, 106,6, 61,3, 161,7, 126,1% відповідно.

Динаміка показників підтверджує суттєві їх коливання у досліджуваному періоді. Коливання спостерігаються і в структурі реалізованої продукції машинобудування. Питома вага машинобудування у загальному обсязі реалізованої промислової про-

дукції України 12,7%, 13,3, 10,6, 10,9, 11,6%, а Дніпропетровської області – 8,8%, 7,4%, 5,5%, 6,8%, 7,7% відповідно, що свідчить про значущість машинобудування, нерівномірність та відсутність сталих закономірностей розвитку масштабів діяльності. У розрізі окремих видів діяльності машинобудування Дніпропетровської області можна виділити такі характеристики: індекс виробництва машин та устаткування складав 114,4%, 117,1, 61,6, 121,7, 128,2%; виробництва транспортних засобів та устаткування – 116,6%, 93,3, 56,4, 184,6, 134,8%.

На основі проведеного статистичного аналізу можна констатувати стрибкоподібність розвитку машинобудівних підприємств Дніпропетровської області, однак, слід зазначити, що незважаючи на коливання основних показників діяльності, вони можуть зберігати конкурентну позицію на цільовому товарному ринку.

Діагностику положення підприємства на ринку доцільно провести за характеристиками чотирьох його параметрів [25, 176]: конкурентна перевага (КП); фінансовий стан (ФС); привабливість бізнесу (ПБ); стабільність середовища (СС).

Конкурентні переваги характеризуються такими параметрами: частка ринку, якість продукції, ціна реалізації, лояльність покупців, кваліфікація персоналу, внутрішня інфраструктура.

Загальну оцінку фінансового становища підприємства дають такі показники: можливість одержання кредитів, платоспроможність, фінансові ресурси, власні резервні фонди, стабільність відносин з банком та структура оборотних активів.

Привабливість бізнесу було визначено на основі параметрів: потенціал зростання, стабільність виробництва, сировинна база, виробничий досвід, можливість економії ресурсів, модернізація виробництва.

Стабільність зовнішнього середовища підтверджено стабільністю зв'язків з постачальниками, зміною цін на сировину, рівнем інфляції, ціною гнучкістю попиту, мінливістю попиту, станом зовнішньої торгівлі.

Діагностика положення підприємства на ринку за вказаними параметрами стає основою для визначення однієї з чотирьох стратегічних позицій (рис. 3.3), які дозволяють правильно оцінити критичні моменти.

Зупинимося на характеристиці кожної позиції. Конкурентна позиція характерна для розвитку підприємств у порівняно нестабільному оточенні. Критичним фактором є здатність зберегти та зміцнити фінансове становище фірми, для чого необхідно: акумулювати додаткові фінансові ресурси для посилення ринково-

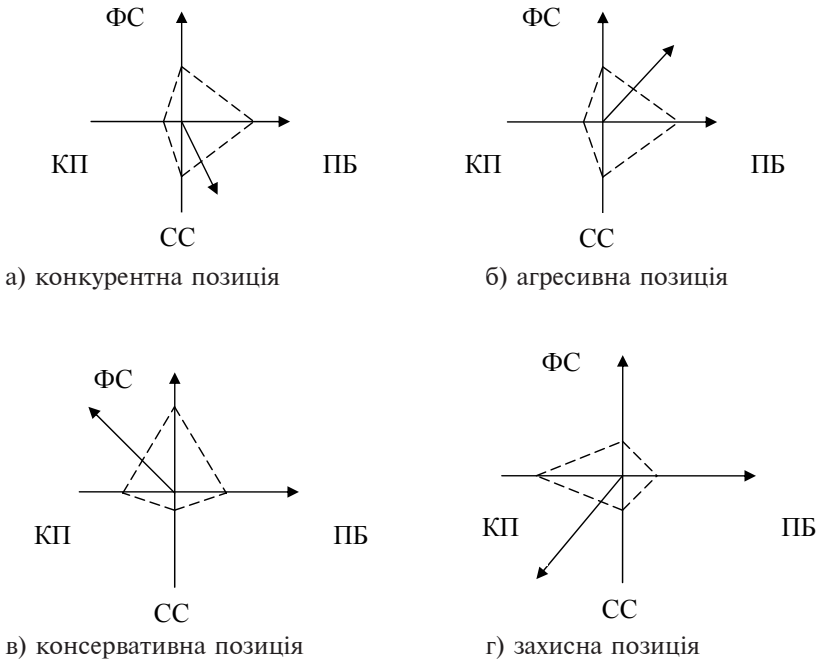


Рис. 3.3. Стратегічні позиції суб'єкта, що господарює на ринку

Джерело: складено автором за [25, 176].

го потенціалу; розширити та скоригувати асортимент продукції, що випускається; збільшити інвестування в виробництво; скоротити витрати.

Агресивна позиція характерна для підприємств, що функціонують у стабільному середовищі. Досліджувані машинобудівні підприємства мають конкурентні переваги і можуть зберегти їх, використовуючи існуючий фінансовий потенціал. Критичним фактором у цьому випадку є здатність протистояти появі нових конкурентів. Для цього необхідно розпочати пошук кандидатів на поглинання у власній та суміжних корпораціях; збільшити частку ринку; сконцентрувати ресурси на продуктах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами [82].

Консервативна позиція характерна для стабільних, але таких, що повільно зростають, ринків. Критичний фактор — це конкурентоспроможність продукції. У цьому випадку необхідно скорочувати асортимент, витрати, сконцентруватися на управ-

лінійні потоками платежів, розробити додаткові заходи щодо підвищення конкурентоспроможності як продукції, так і підприємства, впровадити нову продукцію; освоїти більш привабливі ринки.

Захисна позиція характерна для підприємств, що мають як достатню конкурентоспроможність продукції, так і фінансові ресурси. Критичним фактором є конкурентоспроможність підприємства в цілому. Як варіант, у цьому випадку рекомендується вихід з ринку, припинення випуску менш привабливих продуктів, скорочення витрат, надлишків виробничих потужностей, утримання від інвестицій або мінімізація їх.

Важливим у застосуванні цього методу є те, що параметри, які характеризують внутрішню і зовнішню позицію машинобудівного підприємства, базуються на показниках ресурсного потенціалу і тим самим підтверджують його значущість для стратегічного управління. Зокрема, виробничий потенціал виражено в матриці параметрів позиції через параметри ціни та якості продукції, можливості зростання, збільшення обсягів виробництва, величини оборотних активів тощо. Фінансовий потенціал формує такі характеристики, як плато- та кредитоспроможність, зростання власних резервних фондів, стабільність відносин з банківською системою, а трудовий потенціал – характеристики, пов'язані з професіоналізмом і фаховою освітою працівників та їх виробничим досвідом. Інформаційні ресурси забезпечують можливість одержання даних про стан ринків, постачальників, ринки сировини, макроекономічні показники, зовнішньоекономічну діяльність.

Для визначення позиції досліджуваних машинобудівних підприємств застосовано SPACE-методику, яка дозволяє проаналізувати стратегічну позицію та оцінити дії [116].

Оцінка підприємства за кожним з параметрів ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» дозволяє скласти його конкурентний профіль. Оцінку позиції було проведено за умов діючої стратегії та можливої у подальшому, що враховує рівень ресурсного потенціалу та перспективи його нарощування.

На основі оцінок побудовано матрицю (табл. 3.1).

Кожна група параметрів була оцінена експертами, склад яких визначено в п. 2.3, за 10-бальною шкалою (від -1 і нижче – незадовільно, 10 – ідеально).

На основі визначених експертних оцінок внутрішньої стратегічної позиції за фінансовим станом та конкурентними перевагами і зовнішньої стратегічної позиції за стабільністю середо-

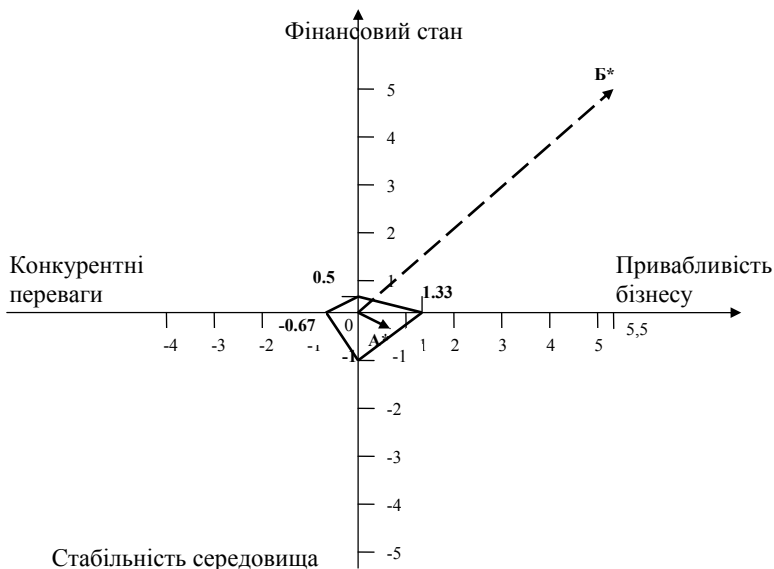
Таблиця 3.1

**Оцінка параметрів для аналізу конкурентної позиції
«Дніпропетровський завод прокатних валків» для SPACE-матриці**

Фінансовий стан (ФС)	Внутрішня стратегічна позиція			Зовнішня стратегічна позиція		
	За діючою стратегією	Оцінка	За подальшою стратегією	За діючою стратегією	Оцінка	За подальшою стратегією
1	2	3	4	5	6	6
1. Можливість одержання кредитів	5	6		2		4
2. Платоспроможність	-2	-1		2		4
3. Фінансові ресурси	-1	1		-5		0
4. Власні резервні фонди	-3	-1		-2		3
5. Стабільність відносин з банком	5	6		1		5
6. Структура оборотних активів	-1	1		-4		1
Середня оцінка	0,5	2,0		-1,0		2,83
Конкурентні переваги (КП)	Оцінка			Оцінка		
	За діючою стратегією	За подальшою стратегією	Привабливість бізнесу (ПБ)	За діючою стратегією	За подальшою стратегією	
1. Частка ринку	1	4	1. Потенціал зростання	5	6	
2. Якість продукції	-1	3	2. Стабільність виробництва	3	4	
3. Ціна реалізації	-2	1	3. Сировинна база	3	4	
4. Лояльність покупців	-1	4	4. Виробничий досвід	3	4	
5. Кваліфікація персоналу	-4	1	5. Економія ресурсів	-5	-3	
6. Внутрішня інфраструктура	3	5	6. Модернізація виробництва	-1	1	
Середня оцінка	-0,67	3,0	Середня оцінка	1,33	2,67	
Оцінка за позицією	-0,17	5,0	Оцінка за позицією	0,33	5,5	

Джерело: складено автором.

вища та привабливістю бізнесу, які подано в матриці, визначено позицію ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» та побудовано вектор, що її характеризує за діючою стратегією і подальшою стратегією розвитку (рис. 3.4).



Точка А* – позиція, яку займає підприємство в умовах діючої стратегії
Точка Б* – позиція за подальшою стратегією

Рис. 3.4. Графічна модель конкурентної позиції ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» на ринку за різних стратегій

Джерело: розроблено автором.

Оцінивши позицію ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків», можна констатувати такі параметричні характеристики: відносно стійкий фінансовий стан; суттєва привабливість бізнесу; достатні конкурентні переваги, але потенціал їх зростання використано не повністю, зовнішнє середовище функціонування характеризується нестабільністю.

Отже, ринкова позиція підприємства є конкурентною. Виходячи з такого твердження, завод повинен як основу прогнозування діяльності на довгострокову перспективу визначати комбіновану стратегію, яка є для нього базовою стратегією. Цей ви-

бір підтверджується і тим, що, ринок виробництва машинобудівної продукції, на яких функціонує підприємство, характеризується тенденцією конкурентної конвергенції, оскільки ринкові суб'єкти в цій сфері економічної діяльності виробляють і продають однакову продукцію за однаковими цінами тим самим споживачам і конкурують з одними і тими ж підприємствами.

Це викликає необхідність швидкої адаптації до змін конкурентного середовища, оперативного прийняття управлінських рішень стосовно стратегічних альтернатив, які відповідають обраній стратегічній спрямованості підприємства і не змінюють їх докорінно.

Для підтримання статусу лідера, який ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» втратив у 2011 р., необхідно обрати стратегічні альтернативи, тобто одного з декількох можливих напрямів чи потрібних варіантів на основі обгрунтованої базової стратегії, що дозволить, як видно з рис. 3.4, передбачити розширення сегмента ринку, залучення покупців з сегмента аналогічних підприємств за рахунок кращої пропозиції, розширення виробничого асортименту, раціональної структури управління. У цьому випадку повинна бути забезпечена у подальшому агресивна позиція підприємства.

Як інструментарій визначення позиції підприємства на ринку було використано оцінку сильних і слабких сторін з позиції використання поєднання стратегічної важливості складових ресурсного потенціалу і відносної значущості можливостей за методом матриць. Поділ матриці на чотири сектори [35] дозволяє нам ідентифікувати ті ресурси і можливості, які є ключовими для підприємства як з точки зору сильних сторін, так і з точки зору слабких. Загальноприйнято параметри оцінювати за шкалою від 1 до 10 балів (1 – дуже низька оцінка, 10 – дуже висока). Незважаючи на суб'єктивність такої оцінки, її можна використати для прийняття управлінських рішень щодо посилення позиції підприємства.

Розрахунок рейтингу ресурсів і можливостей за означеною методикою проведено за матеріалами діяльності ТОВ науково-виробниче підприємство «Дніпромашбуд» (табл. 3.2).

Для аналізу до ресурсів включено його складові (P1, P2, P3, P4), а до можливостей такі основні характеристики: розробка нової продукції (M1), модернізація виробництва (M2), стабільність виробництва (M3), підвищення якості продукції (M4), кваліфікація персоналу і виробничий досвід (M5), інноваційний розвиток (M6), маркетинг (M7), відносини з урядом (M8).

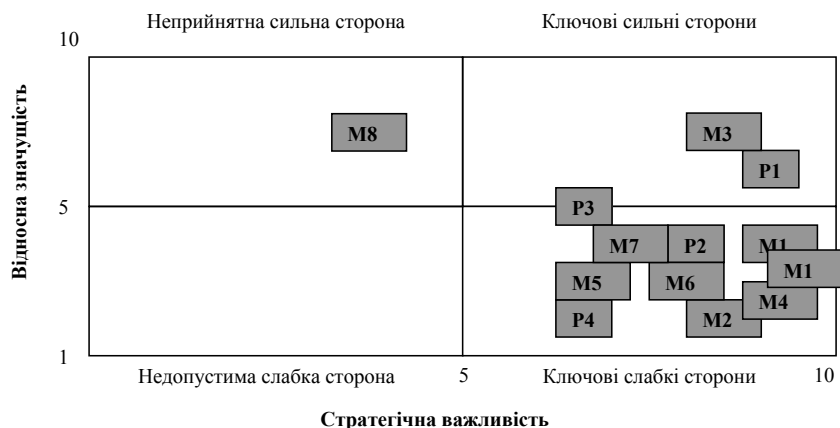
Таблиця 3.2

**Оцінка ресурсів і можливостей
ТОВ науково-виробниче підприємство «Дніпромашбуд»**

Параметр	Ступінь важливості	Відносна значущість
Ресурси:		
P1. Виробничі ресурси	9	6
P2. Фінансові ресурси	8	4
P3. Трудові ресурси	7	5
P4. Інформаційні ресурси	7	2
Можливості:		
M1. Розробка нової продукції	9	4
M2. Модернізація виробництва	8	4
M3. Стабільність виробництва	8	7
M4. Підвищення якості продукції	9	5
M5. Кваліфікація персоналу і виробничий досвід	6	3
M6. Інноваційний розвиток	8	4
M7. Маркетинг	7	4
M8. Відносини з урядом	4	8

Джерело: складено автором.

Після проведення оцінки параметрів, що характеризують ресурси і можливості за двома критеріями, побудовано матрицю із зазначенням розташування кожного з них у координатах 10-бальної шкали (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Матриця сильних і слабких сторін ТОВ «Дніпромашбуд»
за оцінкою ресурсів і можливостей**

Джерело: розроблено автором.

За оцінками ресурсів і можливостей можна дійти висновку, що портфель ресурсів досліджуваного підприємства дозволяє виявити ті позиції, що потребують уваги і розвитку.

Ресурси та можливості, що знаходяться у верхньому правому секторі, є сильними сторонами підприємства. Саме цей сегмент дозволить розвивати ключові сильні сторони і використовувати їх для підвищення ефективності ресурсних можливостей в цілому.

Ресурси і можливості в правому нижньому сегменті свідчать про необхідність посилення фінансових ресурсів, що призведе до покращання напрямів діяльності, пов'язаних з розвитком матеріально-технічної бази, інноваційної складової та маркетингу.

Використання цих можливостей може призвести до двох характеристик: модернізації виробництва або зниження ефективності діяльності у разі неуваги до них.

Визначення конкурентної позиції підприємства та його конкурентних переваг базується на координації його слабких і сильних сторін. Для цього доцільно застосувати методи SWOT-аналізу та PEST-аналізу, які дозволяють вивчити існуючі на ринку машинобудівної продукції можливості, визначитися з потенційною здатністю їх використання. Крім того, при цьому досліджуються потенційні загрози, що змушує коригувати позиції підприємства. Аналіз сильних і слабких сторін стає реальним підґрунтям для прийняття рішення про максимальне використання наявних можливостей та нарощування ресурсів.

Результат аудиту сторін діяльності підприємства є підґрунтям для чіткого визначення його становища на цільовому ринку.

Досліджувані параметри за існуючими методиками було оцінено в балах від +5 (найвищий рівень) до - 5 (найнижчий рівень). Результати опитування експертів дозволили визначити можливості, загрози, сильні і слабкі сторони функціонування машинобудівних підприємств.

Дані узагальнено у контрольному листі SWOT-аналізу (табл. 3.3).

Як видно з табл. 3.3, досліджувані машинобудівні підприємства Дніпропетровської області мають практично однакові можливості розвитку, причому за зваженою оцінкою - це 2,8 бала порівняно із загрозами, де середню оцінку визначено як 2,65 бала. Вивчення сильних і слабких сторін дозволило оцінити перші у 3,05 та 3,4 бала.

Як сильні сторони машинобудівних підприємств можуть виступати оптимальне співвідношення між високою якістю продукції та ціною. Слабкими сторонами є нечітко сформульовані

Таблиця 3.3
Зведені результати оцінки за контрольними листами SWOT-аналізу діяльності машинобудівних підприємств

Фактори	Вагомість фактора	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал	Фактори	Вагомість фактора	Оцінка, бал	Зважена оцінка, бал
Можливості				Загрози			
Сприятлива економічна ситуація на ринку	0,2	1	0,2	Політична нестабільність	0,2	5	1,0
Можливість збереження і розширення сегмента діяльності	0,2	3	0,6	Зміна в системі оподаткування	0,1	1	0,1
Ресурсні можливості	0,3	4	1,2	Кількість компаній-конкурентів	0,35	2	0,7
Позитивний імідж підприємства	0,2	3	0,6	Недобросовісна конкуренція	0,25	3	0,75
Розробка нових видів продукції	0,1	2	0,2	Падіння платоспроможності підприємств	0,1	1	0,1
Разом	1,0	—	2,8	Разом	1,0	—	2,65
Сильні сторони				Слабкі сторони			
Наявність кваліфікованого персоналу	0,25	3	0,75	Висока конкуренція на ринку	0,2	5	1,0
Накопичений досвід роботи на ринку	0,2	4	0,8	Слабкий моніторинг ринку	0,2	3	0,6
Ділові зв'язки	0,15	2	0,3	Недоліки в рекламній політиці підприємства	0,1	2	0,2
Стабільність виробництва	0,2	3	0,6	Нестабільність банківської системи	0,1	3	0,3
Модернізація виробництва	0,1	3	0,3	Нестійкість попиту на продукцію	0,1	4	0,4
Активна маркетингова політика підприємства	0,1	3	0,3	Втрата висококваліфікованих кадрів	0,3	3	0,9
Разом	1,0	—	3,05	Разом	1,0	—	3,4

умови договору, низька ефективність транспортування товарів, високий ступінь зносу обладнання.

Такий результат дослідження свідчить про достатній потенціал машинобудівних підприємств, який у сукупності із зовнішніми умовами можна використати для збереження сегментів діяльності, параметрів вихідної характеристики і підвищення ефективності діяльності.

Крім того, можна також відзначити, що серед інших факторів, які перелічували експерти, до сприятливих зовнішніх факторів можна додати підвищення інтересу покупців до вітчизняної продукції, позитивні тенденції зростання попиту, становлення ринкових відносин в Україні, можливість отримання кредиту, до зовнішніх загроз – ризик інфляційних втрат, тиск з боку імпортерів товарів.

Більш результативне дослідження сильних і слабких сторін підприємства може бути у разі порівняння з конкурентами, оскільки вивчення позицій, за якими є випередження, а за якими – відставання стосовно ресурсних можливостей стає підставою для формування стратегії.

Реалізація запропонованої методики, що полягає у поєднанні декількох методів, дозволяє не тільки проводити ринкові дослідження, накопичуючи інформацію про зміну ситуації на ринку та динаміку його розвитку, а й надає можливість адекватно вирішувати стратегічні завдання підприємства. Такий підхід передбачає аналіз основних факторів, що впливають на формування ринкової позиції, а використання сприяє розробці заходів щодо її посилення.

Таким чином, конкурентні позиції досліджуваних машинобудівних підприємств, розраховані з використанням оцінки їх ресурсного потенціалу, дозволяють досягти конкурентних переваг за рахунок ключових сильних сторін, виявити слабкі сторони діяльності, визначитися зі стратегічними альтернативами, вибором стратегії і в цілому з напрямками удосконалення стратегічного управління ресурсним потенціалом.

3.2. ОПТИМІЗАЦІЙНА МОДЕЛЬ ВИБОРУ СЕГМЕНТА РИНКУ

Одним з оціночних критеріїв конкурентної позиції машинобудівного підприємства є вибір обґрунтованого сегмента цільового товарного ринку як вихідного інструмента обґрунтування стратегії розвитку.

Вибір сегмента цільового ринку, його збереження, зміцнення, розширення для машинобудівного підприємства є, з одного боку, суттєвою конкурентною перевагою, а з іншого – важливим інструментом збільшення обсягів реалізації продукції, забезпечення прибутковості, зміцнення становища на ринку.

У системі реалізації стратегії характеристика цільових ринків є важливим критерієм вибору інструментів просування машинобудівної продукції, ціноутворення, логістики. Процес входження у цільові ринки має суттєве значення для машинобудівного підприємства. Більша частина ринків так чи інакше сегментована за різними покупцями, їх запитамі і величиною попиту. Більшість з потенційних сегментів практично не піддаються управлінню з боку суб'єкта господарювання.

Оцінка можливостей підприємства працювати в ринковому сегменті визначається наявністю фінансових ресурсів і конкурентних переваг – у витратах (що важливо на ринках з високою чутливістю до зміни цін); технологічних ноу-хау, що створюють бар'єри для конкурентів; маркетингових можливостях фірми (відповідність характеристик цього сегмента іміджу товарів, які фірма вже пропонує ринку); кваліфікації управлінського персоналу, адекватної вимогам ринку і рівню конкурентної боротьби на ньому.

Основні характеристики ідеального сегмента можна описати так: високий рівень поточного збуту; високі темпи зростання; високі показники норми прибутку; помірна конкуренція.

На практиці таке поєднання сприятливих факторів майже нереальне: високі темпи зростання сегмента завжди супроводжуються зростанням конкуренції; наявність ринкових ніш створює можливості для фірми, а відсутність технології для виробництва товарів, що відповідають вимогам ніші, стримує використання цих можливостей при виході на ринок з відповідним товаром. Ці та інші суперечності потребують пошуку компромісних рішень [87].

Аналіз різних підходів до означених вище процесів дозволив виділити, на наш погляд, найбільш прийнятну їх комбінацію, за рахунок чого можна стверджувати про перспективність того чи іншого ринку збуту для машинобудівного підприємства.

Так, С. Ковальчук зі співавторами [68] розглядає вибір цільових ринків як процес оцінювання привабливості кожного сегмента ринку і вибір одного або декількох сегментів для освоєння. При цьому рекомендується дотримуватися певного алгоритму: визначення принципів вибору сегментів ринку, складан-

ня профілів кожного сегмента, оцінка ступеня їх привабливості, добір одного або декількох цільових сегментів.

Важливим є питання формування та добору сегментів ринку за ознаками, стверджує А. Карасьов і пропонує аналізувати системоутворюючі фактори добору за їх значенням у порядку убуння значень коефіцієнтів кореляції за модулем [62].

Ряд авторів [187] пропонують проводити вибір сегментів ринку, орієнтуючись на оптимізацію збуту за рахунок управління цінами й інтенсифікації обороту.

Н. Богатирьова [19] констатує, що для прийняття оптимального рішення щодо вибору того чи іншого сегмента ринку необхідно попередньо вивчити ринкові, економічні, технологічні конкурентні фактори. Причому до основних ринкових факторів слід віднести оцінку величини сегмента і можливість зростання сегмента.

Інші автори пропонують при ухваленні рішення про вибір ринку використовувати показник гостроти конкуренції, обумовлений декількома методами [77].

Але в зазначених працях проблема обґрунтування вибору сегмента ринку розглядалася в широкому сенсі, практично не пов'язуючись з конкретною сферою діяльності. Останнє дуже важливо для машинобудівного підприємства, оскільки вибір оптимального сегмента ринку дозволяє акумулювати засоби підприємства на певному напрямі свого бізнесу.

Найменш трудомістким методом для визначення перспективного ринку реалізації продукції машинобудівного підприємства є первинний експрес-аналіз ринків на основі бальних оцінок.

Індивідуальна оцінка кожного фактора, що характеризує досліджуваний ринок, визначається в межах від 0 до 3 балів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Бальна оцінка ринкових факторів

Характеристика ринку	Фактор	Оцінка факторів
1. Торгово-політична ситуація	1. Торговий договір відсутній, торгові контакти мінімальні	0
	2. Торговий договір існує, слабкі контакти	1
	3. Хороші торгові контакти	2
	4. Стійкі торгові зв'язки	3
2. Рівень ресурсного потенціалу	1. Низький	0
	2. Середній	1
	3. Високий	2

Закінчення табл. 3.4

Характеристика ринку	Фактор	Оцінка факторів
3. Конкуренція	1. Сильна	0
	2. Середня	1
	3. Слабка	2
4. Вимоги до якості	1. Дуже високі	0
	2. На рівні світових стандартів	1
	3. Нижче світових стандартів	2
5. Умови збуту	1. Ринок монополізований	0
	2. На ринку великі підприємства	1
	3. На ринку малі та середні підприємства	2
6. Відносини з потенційними покупцями	1. Торгових відносин не було	0
	2. Невеликий обсяг торгових угод	1
	3. Епізодичні торгові зв'язки	2
	4. Стійкі комерційні зв'язки	3
7. Ефективність дії реклами	1. Низька	0
	2. Середня	1
	3. Висока	2
8. Інформація про ринок та країну	1. Практично відсутня	0
	2. Фрагментарна та ненадійна	1
	3. Об'ємна та надійна	2

Джерело: складено автором за [116].

Комплексна оцінка з урахуванням коефіцієнтів вагомості (R_i) визначається за формулою [62]:

$$R_i = \sum_{j=1}^m a_j b_j, \quad (3.1)$$

$$\sum_{j=1}^m a_j = 1, \quad (3.2)$$

де R_i – комплексна оцінка i -го ринку, $i = 1, \dots, n$; n – кількість досліджуваних ринків; b_j – бальна оцінка ринкових факторів, $j = 1, \dots, m$; a_j – коефіцієнт вагомості j -ї характеристики ринку; m – кількість характеристик ринку.

Найбільш перспективним буде ринок i^* , для якого виконується умова

$$R_{i^*} = \max_{1 \leq i \leq n} \{R_i\}. \quad (3.3)$$

Апробацію моделі проведено на ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова», що функціонує на ринку Дніпропетровського регіону. Оцінки ринкових факторів узагальнено за даними експертної комісії, до складу якої входили представники досліджуваного підприємства та вчені-економісти Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля.

На думку експертів, найбільше значення для вибору цільового сегмента ринку мають рівень ресурсного потенціалу (20%), торгово-політична ситуація (18%), рівень конкуренції (15%), вимоги до якості продукції та умови збуту (12%). Інші фактори впливають на вибір незначно.

Для кількісної оцінки привабливості сегмента ринку застосовуємо емпіричну шкалу (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Шкала кількісної оцінки привабливості сегмента ринку

Чисельна оцінка рівня привабливості	Градація привабливості сегмента ринку
Від 3 до 1,86	Перспективні ринки
Від 1,85 до 1,45	Потенційні ринки
Від 1,44 і нижче	Неперспективні ринки

Узагальнені результати експрес-аналізу й комплексні показники наведено в табл. 3.6–3.11

Як видно з табл. 3.6, експрес-аналіз цільових товарних ринків і розрахунок комплексного показника дозволяє стверджувати, що найбільш привабливими (за величиною комплексних показників оцінки привабливості ринку) для ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова» є сегменти ринків машинобудівної продукції Росії (комплексний показник – 1,77), Польщі (комплексний показник – 1,77) та Китаю (комплексний показник – 1,77).

Але на всіх ринках досить низькі вимоги до якості продукції та ефективність дії реклами, що можна використовувати з метою розширення власної товарної пропозиції кращої якості.

У той же час ринки Білорусі (комплексний показник – 1,77) та Монголії (1,39) характеризуються невисоким рівнем конкуренції.

Як і на вищеназваних ринках, невибагливістю до якості пропонуваної продукції, а учасниками досліджуваних ринків є малі та середні підприємства, що, в принципі, може бути важливим критерієм вибору сегмента ринку.

Таблиця 3.6

**Експрес-аналіз цільових товарних ринків
для ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»**

Характеристика ринків	Коефіцієнт вагомості	Росія	Зважене значення	Білорусь	Зважене значення	Польща	Зважене значення	Китай	Зважене значення	Монголія	Зважене значення
1. Торгово-політична ситуація	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54	3	0,54	1	0,18
2. Рівень ресурсного потенціалу	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
3. Конкуренція	0,15	1	0,15	2	0,3	1	0,15	1	0,15	2	0,3
4. Вимоги до якості	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,12
5. Умови збуту	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
6. Відносини з потенційними покупцями	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24	3	0,24	1	0,08
7. Ефективність дії реклами	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	0	0
8. Інформація про ринок та країну	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Комплексний показник			1,87		1,77		1,87		1,87		1,39

Таблиця 3.7

Експрес-аналіз цільових товарних ринків для ПрАТ НВП «Нафтомаш»

Характеристика ринків	Коефіцієнт вагомості	Росія	Зважене значення	Білорусь	Зважене значення	Польща	Зважене значення	Китай	Зважене значення	Монголія	Зважене значення
1. Торгово-політична ситуація	0,18	2	0,36	1	0,18	0	0	1	0,18	0	0
2. Рівень ресурсного потенціалу	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
3. Конкуренція	0,15	0	0	2	0,3	1	0,15	1	0,15	2	0,3
4. Вимоги до якості	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,12
5. Умови збуту	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
6. Відносини з потенційними покупцями	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	0	0
7. Ефективність дії реклами	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	0	0
8. Інформація про ринок та країну	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Комплексний показник			1,46		1,51		1,17		1,35		1,13

Таблиця 3.8

Експрес-аналіз цільових товарних ринків для ПрАТ «Дніпрогідромаш»

Характеристика ринків	Коефіцієнт вагомості	Росія	Зважене значення	Білорусь	Зважене значення	Польща	Зважене значення	Китай	Зважене значення	Монголія	Зважене значення
1. Торгово-політична ситуація	0,18	2	0,36	1	0,18	3	0,54	2	0,36	1	0,18
2. Рівень ресурсного потенціалу	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
3. Конкуренція	0,15	0	0	1	0,15	0	0	1	0,15	1	0,15
4. Вимоги до якості	0,12	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0,12
5. Умови збуту	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
6. Відносини з потенційними покупцями	0,08	3	0,24	1	0,08	2	0,16	3	0,24	1	0,08
7. Ефективність дії реклами	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	0	0
8. Інформація про ринок та країну	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	0	0
Комплексний показник			1,54		1,28		1,64		1,69		1,17

Таблиця 3.9

Експрес-аналіз цільових товарних ринків для ТОВ «Дніпромашбуд»

Характеристика ринків	Коефіцієнт вагомості	Росія	Зважене значення	Білорусь	Зважене значення	Польща	Зважене значення	Китай	Зважене значення	Монголія	Зважене значення
1. Торгово-політична ситуація	0,18	2	0,36	3	0,54	3	0,54	3	0,54	1	0,18
2. Рівень ресурсного потенціалу	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
3. Конкуренція	0,15	0	0	0	0	1	0,15	1	0,15	1	0,15
4. Вимоги до якості	0,12	0	0	1	0,12	0	0	0	0	1	0,12
5. Умови збуту	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
6. Відносини з потенційними покупцями	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08
7. Ефективність дії реклами	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	0	0
8. Інформація про ринок та країну	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Комплексний показник			1,46		1,76		1,79		1,87		1,24

Таблиця 3.10

**Експрес-аналіз цільових товарних ринків
для ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»**

Характеристика ринків	Коефіцієнт вагомості	Росія	Зважене значення	Білорусь	Зважене значення	Польща	Зважене значення	Китай	Зважене значення	Монголія	Зважене значення
1. Торгово-політична ситуація	0,18	3	0,54	2	0,36	3	0,54	3	0,54	0	0
2. Рівень ресурсного потенціалу	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
3. Конкуренція	0,15	0	0	1	0,15	1	0,15	0	0	2	0,3
4. Вимоги до якості	0,12	0	0	1	0,12	0	0	0	0	1	0,12
5. Умови збуту	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
6. Відносини з потенційними покупцями	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	1	0,08
7. Ефективність дії реклами	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	0	0
8. Інформація про ринок та країну	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07
Комплексний показник			1,72		1,66		1,87		1,72		1,21

Таблиця 3.11

Експрес-аналіз цільових товарних ринків для ТОВ «Продмаш»

Характеристика ринків	Коефіцієнт вагомості	Росія	Зважене значення	Білорусь	Зважене значення	Польща	Зважене значення	Китай	Зважене значення	Монголія	Зважене значення
1. Торгово-політична ситуація	0,18	2	0,36	2	0,36	2	0,36	1	0,18	1	0,18
2. Рівень ресурсного потенціалу	0,2	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4	2	0,4
3. Конкуренція	0,15	0	0	1	0,15	1	0,15	0	0	1	0,15
4. Вимоги до якості	0,12	0	0	1	0,12	0	0	0	0	1	0,12
5. Умови збуту	0,12	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24	2	0,24
6. Відносини з потенційними покупцями	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08
7. Ефективність дії реклами	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	0	0
8. Інформація про ринок та країну	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Комплексний показник			1,54		1,66		1,54		1,13		1,24

Як видно з табл. 3.7, для ПрАТ НВП «Нафтомаш» потенційними ринками є сегменти ринків машинобудівної продукції Росії (комплексний показник – 1,46), Білорусі (комплексний показник – 1,51).

У той же час ринки Польщі (комплексний показник – 1,17), Китаю (комплексний показник – 1,35) та Монголії (1,13) є неперспективними.

Як видно з табл. 3.8, для ПрАТ «Дніпрогідромаш» потенційними ринками є сегменти ринків машинобудівної продукції Росії (комплексний показник – 1,46), Польщі (комплексний показник – 1,54) та Китаю (комплексний показник – 1,69). У той же час ринки Білорусі (комплексний показник – 1,28) та Монголії (1,17) є неперспективними.

Такий розрахунок дозволяє досліджуваному підприємству визначати кількісні характеристики ринків, де вже освоєні сегменти реалізації машинобудівної продукції, і в той же час означену методику можна застосувати для одержання інформації про потенційні ринки збуту.

Як видно з табл. 3.9, для ТОВ «Дніпромашбуд» перспективними ринками є сегменти ринків машинобудівної продукції Китаю (комплексний показник – 1,87), сегменти ринків машинобудівної продукції Росії (комплексний показник – 1,46), Польщі (комплексний показник – 1,79) та Білорусі (комплексний показник – 1,76), а ринок Монголії (1,24) є неперспективним.

Незважаючи на одержані характеристики, підприємство повинно звернути увагу на ринки, де показники найменші, оскільки вони можуть стати потенційно вигідними за певних умов. Тому для означеного підприємства монгольський ринок за наявності попиту може стати реальним.

Як видно з табл. 3.10, для ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків» перспективними є сегменти ринків машинобудівної продукції Польщі (комплексний показник – 1,87), сегменти ринків машинобудівної продукції Росії (комплексний показник – 1,72), Китаю (комплексний показник – 1,72) та Білорусі (комплексний показник – 1,66). Сегменти ринку машинобудівної продукції Монголії (1,21) є неперспективними для досліджуваного підприємства, а тому недоцільно вносити до планів розвитку питання щодо їх освоєння.

Проте зважаючи на розвиток економіки Монголії, все ж слід на перспективу повернутися до вивчення ринків збуту на території цієї держави.

Як видно з табл. 3.11, для ТОВ «Продмаш» потенційними ринками є сегменти ринків машинобудівної продукції Росії

(комплексний показник – 1,54), Білорусі (комплексний показник – 1,56) та Польщі (комплексний показник – 1,54), а ринки Китаю (комплексний показник – 1,13) та Монголії (комплексний показник – 1,24) є неперспективними.

Оскільки висновки щодо вибору ринків будуються на суб'єктивних оцінках експертів, прийняття управлінського рішення за цими даними буде недостатньо обґрунтованим.

Для підвищення об'єктивності вибору найбільш привабливих сегментів товарних ринків доцільно використовувати інші підходи. Одним з них є метод ранжування, заснований на відборі сегментів ринку за певними критеріями.

Критерії зазвичай ділять на кількісні та якісні. До найбільш важливих кількісних критеріїв відносять: місткість ринку, частку ринку, обсяги інвестицій у ті галузі, які купують вироблену підприємством продукцію; величину валового внутрішнього продукту (ВВП) на душу населення, темпи зростання населення, темпи розвитку галузей, які споживають плановану для виробництва продукцію; технічні характеристики виробів-аналогів та їх ціни; географічне положення ринку; величину митних зборів та ін. До якісних критеріїв, які оцінюються за порядковою (бальною) шкалою, відносять: стабільність політичного й правового режиму, характер міждержавних і міжнаціональних відносин та ін.

Доцільно розглядати регіональні ринки й ринки зарубіжних країн окремо. У результаті вивчення ринків проводиться їх упорядкування, а саме вибудовування національних, регіональних ринків та ринків зарубіжних країн у послідовності убування інтересів підприємства до цих ринків залежно від умов реалізації на них товарів [19].

Важливим моментом дослідження є визначення характеристик та наповнення кожного критерію. Тому доцільно для вивчення ринку виділити основні з них:

– місткість ринку. Чим більший обсяг реалізації товару, що аналогічний або близький за характеристиками до товару, пропонованого підприємством, тим вища ймовірність його продажу на певному ринку;

– частка підприємства на ринку;

– розвиток інвестиційної політики. Перевага віддається тим ринкам, де великі обсяги інвестицій у галузях, які споживають товари, що випускаються підприємством, та дозволяє досягти комерційного успіху;

– темпи зростання галузей виробництва, які споживають плановані для продажу на певних ринках товари. Обсяг реалізо-

ваних товарів тісно корелює з показником «інвестиційна політика», тому їх доцільно розглядати в комплексі;

– географічне положення. Відіграє суттєву роль при поставках великих партій виробів, а також сировинних товарів;

– імпордне регулювання. Залучають насамперед держави з найбільш ліберальним режимом ввозу товарів, де є мінімум тарифних та інших обмежень;

– стабільність правового режиму. Характерна для країн, з якими є міждержавні угоди про економічне співробітництво;

– ступінь конкуренції. Може включати ряд показників: технічний рівень (ТУ) виробів-аналогів підприємства на ринку; ціни виробів-аналогів фірми на ринку;

– відносний показник корисності товару на кожному з ринків.

Використання відносного показника корисності тієї чи іншої продукції дозволяє більш об'єктивно визначити ступінь конкуренції на цільовому ринку, оскільки об'єднує технічні та економічні характеристики товару. Чим більше значення відносного показника, тим більш конкурентоспроможний товар на ринку.

Але часто метод ранжування неможливо застосувати через відсутність інформації.

Широкий спектр економіко-математичних методів вирішення маркетингових завдань надасть можливість керівникам підприємств здійснювати тактичне, оперативне й стратегічне планування фінансово-господарчої діяльності, приймати якісні й обґрунтовані рішення щодо проведення ефективної політики підприємства.

Головною метою маркетингових досліджень є визначення сегмента ринку, що відповідає профілю підприємства та його можливостям. Тобто завдання зводиться до визначення тієї групи споживачів, відносно якої здійснюється інтенсивна дослідна робота та активна діяльність щодо просування товарів на ринок, оскільки сегментування ринку пов'язане з оптимізацією витрат підприємства.

З метою недопущення суб'єктивності експертної оцінки за результатами експрес-аналізу було проведено розрахунки методом цілочисельного лінійного програмування, де сегментування ринку базується на оптимізації витрат підприємства.

Лінійне програмування допомагає знайти оптимальне рішення в ситуаціях з великою кількістю передбачуваних змінних і стримуючих факторів. У нашому випадку лінійне програмування є методом пошуку оптимальної комбінації сегментів ринку, на якому зв'язки є лінійними, а вибір комбінацій значний.

Якщо позначити через x_j булеву змінну, яка показує доцільність діяльності на j -м сегменті, $j = 1, \dots, n$, то можна побудувати таку оптимізаційну модель вибору сегментів ринку [68]:

$$C(X) = \sum_{j=1}^n (c_j k_j + z_j) x_j \rightarrow \min, \quad (3.4)$$

$$\sum_{j=1}^n p_j k_j x_j \geq P, \quad (3.5)$$

$$\sum_{j=1}^n x_j \leq N, \quad (3.6)$$

$$x_j = \begin{cases} 1 \\ 0 \end{cases}, \quad j = 1, \dots, n, \quad (3.7)$$

де x_j – булева змінна, що підтверджує доцільність діяльності в j -му сегменті, $j = 1, \dots, n$, n – кількість можливих сегментів ринку підприємства та його продукції, $n \geq 2$; N – загальна кількість сегментів, освоєних підприємством ($1(N \leq n)$); k_j – кількість продукції, реалізованої в j -му сегменті за певний період часу ($j = 1, \dots, n$), фіз. од.; c_j – питомі витрати, пов'язані з реалізацією одиниці продукції в j -му сегменті, гр. од./фіз. од.; z_j – витрати на реалізацію продукції в j -му сегменті, які не залежать від обсягів продажів, гр. од.; p_j – виручка (прибуток) від реалізації одиниці товару в j -му сегменті, гр. од./фіз. од.; P – мінімальна сумарна виручка (прибуток) за певний період, гр. од.; $C(x)$ – цільова функція сумарних витрат на реалізацію продукції, гр. од.

Основною перевагою розглянутої моделі є універсальність її застосування для підприємств різної спеціалізації. Таким чином, розв'язок формальної постановки зводиться до традиційних підходів цілочисельного лінійного програмування, що дозволить встановити найбільш привабливий сегмент ринку з точки зору мінімальних витрат на його освоєння.

Для підтвердження вибору оптимального ринку розрахунків проведено методом цілочисельного лінійного програмування (табл. 3.12) при \min необхідної сумарної виручки $P = 115$ млн грн.

Розрахунки показали, що сумарна виручка склала 116 млн грн, а отже, ця величина перевищує задану мінімально необхідну сумарну виручку і забезпечує досягнення економічного ефекту.

Розрахунок цільової функції сумарних витрат на реалізацію продукції ПрАТ Науково-виробниче підприємство «Нафтомаш»,

Таблиця 3.12

**Розрахунок цільової функції сумарних витрат на реалізацію продукції
ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»**

Сегменти ринку (j) *	c_j	k_j	z_j	p_j	$cc_j = c_j \cdot k_j + z_j$	x_j	$cc_j \cdot x_j$	$p_j \cdot k_j \cdot x_j$
1	2,3	4	1,2	5,6	10,4	1	10,4	22,4
2	2,5	5	1,4	5,7	13,9	0	0	0
3	2,1	6	1,2	5,4	13,8	1	13,8	32,4
4	2,2	4	1,6	5,5	10,4	1	10,4	22
5	2,7	6	1,5	5,4	17,7	0	0	0
6	2,6	4	1,1	5,8	11,5	0	0	0
7	2,4	6	1,4	6	15,8	0	0	0
8	2,3	7	1,2	5,6	17,3	1	17,3	39,2
9	2,5	5	1,4	5,8	13,9	0	0	0
Всього							51,9	116

* j_{1-2} – ринки російських адміністративних одиниць, j_3 – ринки польських адміністративних одиниць, j_4 – ринки білоруських адміністративних одиниць, j_{5-6} – ринки українських адміністративних одиниць, j_{7-8} – ринки китайських адміністративних одиниць, j_9 – ринок монгольських адміністративних одиниць.

ПрАТ «Дніпрогідромаш», ТОВ «Дніпромашбуд», ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків», ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова», ТОВ «Продмаш» наведено в дод. В (табл. В.1–В.5).

Обґрунтування вибору сегмента ринку машинобудівної продукції за наведеною моделлю та методом експрес-аналізу для підприємств, де вони були апробовані (дод. Е), також дозволяє зробити висновки, що найбільш перспективними є китайський, польський та російський ринки (табл. 3.13).

Таким чином, розв'язання задачі цілочисельного лінійного програмування дозволяє встановити найбільш оптимальні сегменти ринку для функціонування на них досліджуваного підприємства з точки зору мінімізації витрат на їх освоєння. До таких сегментів належать російські, польські та китайські ринки. Але не слід знімати актуальності розвитку масштабів діяльності та перспектив на вітчизняних ринках машинобудівної продукції, їх питома вага досить значуща.

У процесі дослідження встановлено, що при прийнятті рішення про вибір сегмента ринку слід обґрунтувати критерії характеристики ринку і найбільш прийнятний метод вибору.

Таблиця 3.13

**Обґрунтування вибору сегмента ринку машинобудівної продукції
для підприємств Дніпропетровської області**

Підприємство	Метод*	Оцінка ринків машинобудівної продукції			
		Росія	Білорусь	Польща	Китай
ПрАТ Науково-виробниче підприємство «Нафтомаш»	Ек-Ан	1,46	1,51	1,17	1,35
	ЛнПр	20,4	32,4	32,4	32,4
ПрАТ «Дніпрогідромаш»	Ек-Ан	1,54	1,28	1,64	1,69
	ЛнПр	22,4	28	32,4	33,6
ТОВ «Дніпромашбуд»	Ек-Ан	1,46	1,76	1,79	1,87
	ЛнПр	37,8	21,6	27	32,4
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	Ек-Ан	1,72	1,66	1,87	1,72
	ЛнПр	31,2	20,8	32,4	32,4
ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»	Ек-Ан	1,87	1,77	1,87	1,87
	ЛнПр	22,4	22	32,4	39,2
ТОВ «Продмаш»	Ек-Ан	1,54	1,66	1,54	1,13
	ЛнПр	32,4	31,2	32,4	21,6

*Ек-Ан – експрес-аналіз, коефіцієнти; ЛнПр – лінійне програмування, сумарні витрати на реалізацію продукції, млн грн.

За вищенаведеною інформацією обираються концептуальні підходи, методи та інструменти розробки і впровадження подвійної стратегії управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства з урахуванням функціонування на найбільш оптимальних за витратами сегментах цільових товарних ринків.

3.3. ПОДВІЙНА СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

Попередніми нашими дослідженнями [130] встановлено, що управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства має відповідати стратегічним і тактичним цілям підприємства.

Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва машинобудівне підприємство обирає відповідну модель поведінки на ринку, впровадження новацій і покращання технологій, освоєння нових перспективних ринкових сегментів,

розвитку науково-дослідних робіт, що забезпечують доступ до високих технологій. Але його дії, врешті-решт, будуть визначатися стратегією розвитку.

Зважаючи на це, ми поставили завданням запропонувати власні науково-теоретичні підходи до розробки стратегії машинобудівного підприємства. Звичайно, вони базуються на використанні практики, що напрацьована у світі попередньо.

За систематизацією підходів до розробки стратегії можна виділити такі її характеристики:

1) стратегія як базис управлінського рішення. Зокрема, стратегії в умовах посилення конкуренції мають забезпечити пристосування до багатofакторної системи зовнішнього і внутрішнього середовища з метою збільшення відносної частки цільового ринку за рахунок зростання масштабів виробництва, диверсифікації, розширення асортименту. З цієї позиції стратегія спрощує процес прийняття рішень, з одного боку, а з іншого – підвищує їх якість, оскільки дозволяє використовувати досвід, уміння, мотивацію працюючих на підприємстві та обирати ефективні аналітичні інструменти. Такий підхід стає підґрунтям більш якісних рішень і вищої їх ефективності;

2) стратегія як механізм координації. Розроблений механізм реалізації стратегії дозволяє ідентифікувати цілі та місце підприємства в конкурентній боротьбі, визначати відповідальність кожного суб'єкта організації за процеси реалізації. Проте практично всі теорії стратегічного менеджменту базуються на ієрархії стратегій, в якій стратегічні цілі визначають завдання структурних підрозділів, які обирають тактику реалізації. Тому можна стверджувати, що стратегію слід розглядати як інструмент комунікації, оскільки для її реалізації залучаються різні функції, бізнес-процеси та групи виконавців;

3) стратегія як мета. Для успішної реалізації стратегії виділяються напрями діяльності підприємства, які є основними для нього і виступають мотивуючим фактором для співробітників щодо лідерства у певній сфері підприємництва. «Стратегічні наміри визначають ті лідерські позиції, до яких прагне організація, та одночасно є критерієм, що дозволяє оцінити ступінь наближення до бажаної мети», – стверджують Хемел і Прахалад [177, 196].

Звідси ми можемо зробити висновки, що:

– стратегія будь-якого підприємства є, як правило, портфельною, тобто являє собою певний набір стратегічно вагомих напрямів діяльності;

– як для існуючих напрямів, так і для нових, що з'являються у портфелі підприємства, встановлюються цілі та способи їх досягнення, які мають привести до довготривалого конкуренто-спроможного стану підприємства;

– кожен із напрямів має свої власні стратегічні можливості зростання та прибутковості, які створюються і реалізуються за умов специфічного підходу щодо формування, досягнення, утримання та поновлення конкурентних переваг, відмінності порівняно з іншими підприємствами, що беруть участь у цьому напрямі діяльності;

– усі складові стратегічного портфеля підприємства (напрями діяльності) мають бути збалансованими, взаємодоповнюючими або забезпечувати отримання синергічного ефекту та невпинне зростання в довгостроковому періоді, найкращим чином використовувати весь стратегічний потенціал – ресурси, процеси, навички, вміння, організаційні можливості та здатності до само-вдосконалення;

– як конкурентні переваги окремого напрямку діяльності мають постійно підтверджуватися та якісно оновлюватися, так і стратегія підприємства не може бути фіксованою на певний період і повинна постійно уточнюватись та керуватись або ж, за потреби, принципово змінюватись під впливом зовнішніх факторів.

Якщо обирати традиційні методи побудови стратегії, то для виконання означених завдань на перших етапах достатньо дотримуватися в процесі її розробки правила «золотого трикутника» Х. Віссема [26], а саме: передбачення та інтуїція, раціональний аналіз, стратегічні наміри. Слід погодитися з автором стосовно того, що зазначені елементи взаємопов'язані і взаємодіють між собою. Субхаш С. Джейн із США наголошує, що основне завдання стратегії – зручне позиціонування компанії відносно конкурентів за рахунок явних переваг та вищої якості обслуговування, що у сукупності трьох «К» («Компанія», «Клієнти», «Конкуренти») складають трикутник стратегії [1]. М. Трейсі та Ф. Вірсема пропонують орієнтувати стратегічне планування за одним з трьох ціннісних критеріїв: налагоджена операційна діяльність (operational Excellence); довірчі відносини з клієнтами (customer Intimacy); переваги продукту (product Leadership) [198]. Вибір стратегії за моделлю аналізу ринкових сил М. Портера, які можуть як загрожувати підприємству, так і відкривати для нього можливості зростання [142], найчастіше використовують у практиці діяльності, оскільки, як підкреслює автор, стра-

тегія – це вибір, який є засобом стратегічної інновації порівняно з конкурентами. Р. Керин та Р. Петерсон пропонують обирати стратегію за матрицею оцінки можливостей [5]. А.П. Наливайко пропонує формувати стратегію за парадигмальною конструкцією [35]. Існують інші думки стосовно побудови стратегії [64, 67, 76, 108, 119–120, 143, 172, 186], які нами було залучено до виокремлення положень концепції розробки стратегії машинобудівного підприємства.

За нашим міркуванням, загальна концепція розробки стратегії у цьому випадку може включати такі елементи:

- поділ діяльності підприємства на стратегічно важливі, однорідні за ознаками напрями;
- вивчення у кожному стратегічному напрямі рівня і характеру конкуренції у зовнішньому середовищі;
- дослідження потенціалу внутрішніх конкурентних переваг через базові стратегії зниження витрат, диференціації продукції або їх поєднання;
- вибір стратегічних альтернатив розвитку, які забезпечують напрями подальшого розвитку через поглиблення спеціалізації; оновлення стратегічних напрямів шляхом диверсифікації; організаційний розвиток підприємства для посилення конкурентного статусу тощо;
- формування на підставі аналізу зовнішніх і внутрішніх можливостей загальної стратегії підприємства і визначення оптимального набору стратегічних альтернатив.

У підсумку слід погодитися, що побудова сучасної теорії стратегії базується на конструкції прикладних взаємозв'язків проблем практики і оновлення загальнотеоретичних концептуальних підходів, методів і інструментів розробки та впровадження стратегії підприємства [26].

Головною тезою, яку ми ставимо в основу досліджень, є те, що основним елементом стратегічного управління є вибір стратегії, яка розуміється як довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку машинобудівного підприємства.

Незважаючи на певні можливості, на сьогодні вітчизняні підприємства не зможуть забезпечити ефективність функціонування, використовуючи лише традиційні підходи. Тому важливо спрямувати стратегію підприємства як на максимізацію ефективності на сьогодні, так і на розвиток ресурсів, що дозволяють забезпечити можливість конкуренції у майбутньому.

Виходячи з цього, ми розглянули інші підходи до формування стратегії, зважаючи на те, що незалежно від того, настільки є зрозумілими перспективи, закладені в стратегії, основу їх

успішної реалізації складає ресурсна база, тобто рівень ресурсного потенціалу. Проте сьогодні відбувається настільки швидка зміна категорій, функцій і навантаження на ті чи інші процеси, які відбуваються на підприємствах, що виникає потреба оперативного реагування на означені процеси і зміни концепції формування стратегій.

Як стверджують Г. Хемел і К. Прахалад [196], у динамічному навколишньому середовищі звичайного підходу до формування стратегії, що базується на відповідності між внутрішніми ресурсами та зовнішніми можливостями, може виявитися недостатньо для забезпечення довготривалої ефективності діяльності. «У нашому світі неможливо спиратися на минуле, потрібно щодня винаходити майбутнє», – акцентує Т. Пітерс [138]. Адаптація до змін конкурентного середовища, як стверджує Р. Грант [35], вимагає, щоб підприємства конкурували одночасно у двох часових періодах.

А тому виникає необхідність розробки так званої подвійної стратегії, механізму управління та її реалізації.

Найбільш розповсюдженим визначенням є: подвійна стратегія – це стратегія максимізації продуктивності і результатів у поточних умовах і в той же час це є стратегія розробки та використання ресурсів і компетенцій для бізнесу у майбутньому [37]. Р. Грант вважає, що стратегія як ключовий елемент успіху має бути розроблена в двох періодах різної тривалості для забезпечення використання ресурсів у теперішній час та розширення і збільшення їх у майбутньому, а тому може бути охарактеризована як нова бізнес-модель [35]. Д. Абель вважає, що застосування подвійних стратегій, що оптимізують поточну діяльність і одночасно забезпечують адаптацію до майбутнього, є головним стратегічно важливим завданням [3].

Згідно з нашими підходами, подвійна стратегія розглядається як стратегія максимізації очікуваних результатів у поточних умовах, розробки і використання ресурсів і компетенцій підприємства у майбутньому за умови, що основною характеристикою є спроможність системно нарощувати наявні ресурси, забезпечувати можливість подальшого використання та збільшення з метою виконання місії і досягнення стратегічних цілей.

На підставі вищеозначеного можна дійти висновку, що управління подвійними стратегіями потребує подвійної системи планування:

– короткострокове планування, де акцент ставиться на стратегічній відповідності та ефективній діяльності строком на один-два роки;

– довгострокове планування базується на розвитку бачення, зміни господарського портфеля та перегляду змісту і позиціонування окремих напрямів діяльності, реструктуризації організаційної структури на п'ять і більше років.

Погоджуючись з таким висновком, слід констатувати, що управління подвійними стратегіями не обмежується створенням подвійної системи стратегічного планування. Основною характеристикою є спроможність нової бізнес-моделі системно використовувати наявні ресурси, забезпечувати можливість їх подальшого використання та збільшення обсягів у майбутньому.

Отже, формування подвійної стратегії підприємства має базуватися на результатах системного аналізу впливу факторів його внутрішнього і зовнішнього середовища, що розглядається за двоїстою характеристикою. Розробка подвійної стратегії, що базується на інтегральному підході до стратегічного управління машинобудівним підприємством, являє собою поєднання наявних ресурсів (виробничих, фінансових, трудових та інформаційних) і потенційних можливостей їх нарощування з урахуванням реакції на вплив зовнішнього середовища, спрямованих на забезпечення досягнення стратегічних цілей та ефективного функціонування в поточному і довгостроковому періодах розвитку.

Системний характер процесу формування подвійної стратегії обумовлює його структуру, до якої входять певні елементи, зв'язки між ними та умови, що обмежують відносини в системі. Блок формування подвійної стратегії підприємства наведено на рис. 3.6.

Як видно з рис. 3.6, місія підприємства є однаковою для коротко- і довгострокової реалізації стратегії. Проте змінюється мета підприємства щодо досягнення стійкої його позиції на ринку та ефективності діяльності.

У короткостроковій перспективі основним є забезпечення відповідності між наявним ресурсним потенціалом та його віддачею, яка виражається через ефективність діяльності та достатній рівень конкурентоспроможності. У довгостроковій перспективі на перший план виходить можливість зростання ресурсного потенціалу для закріплення, зміцнення і розширення позиції на ринку.

Для виконання місії і стратегічної мети доцільно розробити локальні цілі, які містять власне характеристику реакції підприємства на зміни у конкурентному середовищі.

Основним спрямуванням подвійної стратегії є не просто пристосування до змін, а створення відповідності між стратегією,

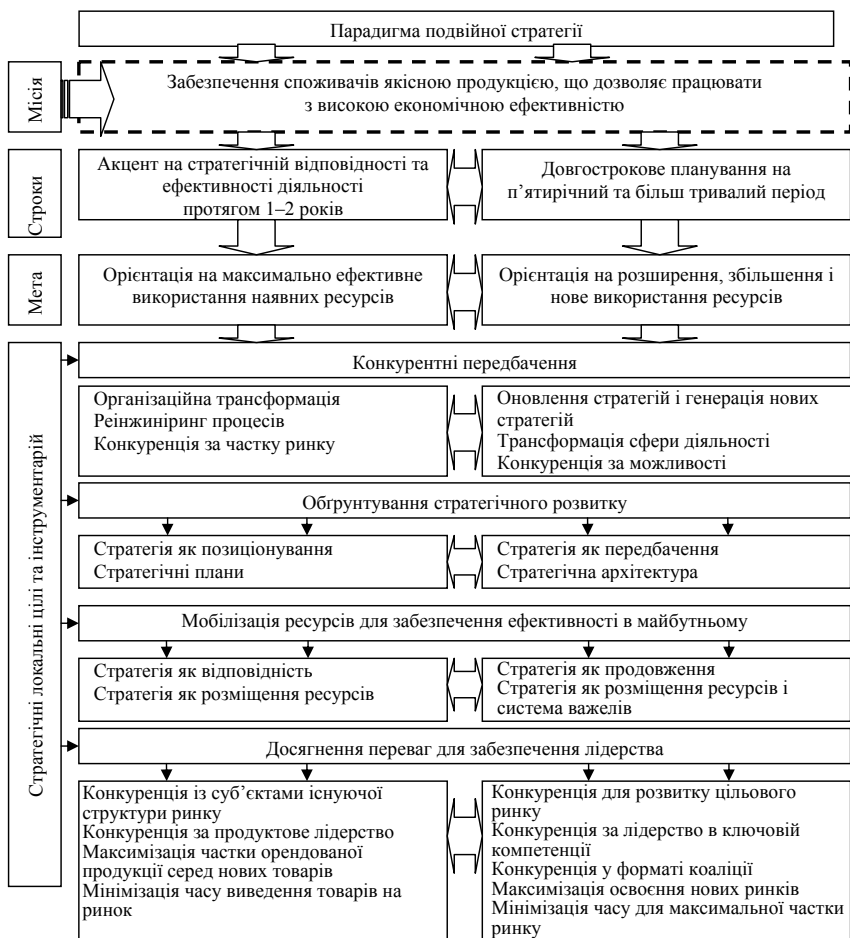


Рис. 3.6. Декомпозиція блоку формування подвійної стратегії

Джерело: розроблено автором.

зовнішнім середовищем та ресурсним потенціалом для забезпечення довготривалого розвитку підприємства як лідера у певній сфері діяльності з урахуванням можливих стратегічних інновацій конкурентів.

До локальних цілей у запропонованій схемі процесу управління подвійними стратегіями належать: 1) конкурентні передбачення; 2) обґрунтування стратегічного розвитку; 3) мобілізація

ресурсів для забезпечення ефективності у майбутньому; 4) досягнення переваг для забезпечення лідерства. Для кожної з них залежно від строків прогнозування обирається власний інструментарій, який висвітлено на рис. 3.6.

Управління подвійними стратегіями передбачає, що найбільш ефективним буде такий його механізм, який дозволяє приймати рішення щодо координації діяльності підприємства в умовах мінливого конкурентного середовища та забезпечення своєчасної реакції на швидкі і непередбачувані зміни у зовнішньому середовищі за найменшим сигналом про це та прогнозувати ресурсний потенціал, достатній для забезпечення ефективного розвитку машинобудівного підприємства [130].

Нами розглянуто загальні науково-теоретичні підходи до формування подвійної стратегії без урахування сценарного аналізу, який дозволяє прогнозувати майбутнє на десятки років наперед, еволюції економічної сфери діяльності, стадії життєвого циклу конкретного підприємства.

Крім того, визначені нами науково-теоретичні підходи є першою стадією розробки стратегії. Далі слід розвивати концепцію стратегічної відповідності, за допомогою якої можна визначити ефективність обраної стратегії, виходячи з умов ринку функціонування машинобудівного підприємства та ресурсних можливостей впровадження стратегії з урахуванням нарощування потенціалу ресурсів. Модифікація підходів Дж. Джеррі та К. Шоулза [40] дозволила подати ці судження у вигляді такої схеми (рис. 3.7).



Рис. 3.7. Стратегічна відповідність дій машинобудівного підприємства умовам та потенційним ресурсам

Джерело: розроблено автором.

Сутність такого підходу полягає у забезпеченні відповідності можливостей машинобудівного підприємства умовам конкурентного ринку, де воно функціонує, не тільки на поточний момент, але й на найближче майбутнє. Це означає, що ресурси і можливості мають відповідати потребам і умовам відповідного товарного ринку.

Ліва бокова сторона трикутника показує взаємозв'язок між умовами відповідного ринку і стратегією підприємства. Потреби ринку машинобудування та умови функціонування на ньому, що найчастіше пов'язані з рівнем конкуренції та ступенем ризику, визначають такий вид стратегії розвитку підприємства.

Саме така стратегія дозволяє розв'язувати стратегічні цілі машинобудівного підприємства. Як функціональну стратегію слід виокремити стратегію управління ресурсним потенціалом.

Права бокова сторона трикутника показує взаємозв'язок між умовами на цільовому товарному ринку і ресурсами, необхідними для ефективного функціонування на цьому ринку.

Як параметр відповідності між цими елементами виступають потенційні ресурси, нарощування яких (основа трикутника) забезпечує реалізацію стратегії і подальший розвиток підприємства.

За цим взаємозв'язком можна дійти висновку, що стратегія машинобудівного підприємства не може бути реальною, якщо вона не відповідає потребам ринку. І в той же час, якщо машинобудівне підприємство не матиме ресурсів для реалізації стратегії або змоги їх нарощувати, то така ситуація теж є неперспективною.

Після визначення стратегічної відповідності зазвичай обґрунтовується конкретний вид стратегії.

На основі дослідження передумов розвитку машинобудівних підприємств Дніпропетровської області щодо збільшення обсягів виробництва, мінімізації витрат та подальшого розвитку і зростання слід констатувати, що ефективним інструментом може бути вибір обґрунтованої чи коригування раніше обраної стратегії.

Для вітчизняних підприємств машинобудування найбільш поширеною стратегією є пасивне виживання (таку стратегію обирають приблизно 48% підприємств), основною характеристикою якої є відсутність програми просування товарів на ринок. 39% підприємств обирають стратегію «активного виживання». Ця стратегія базується на збереженні та збільшенні сегмента товарного ринку, що в кінцевому підсумку визначає ефективність функціонування і подальший розвиток [1].

За нашим міркуванням, зважаючи на визначений рівень ресурсного потенціалу та відповідний їм тип машинобудівного підприємства, можна обирати реальні стратегії (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

Вибір стратегії машинобудівного підприємства за його типом та рівнем ресурсного потенціалу

Рівень ресурсного потенціалу	Тип підприємства	Загальна стратегія	Види стратегій за їх групами	
			Базова на довготривалий період	На короткотривалий 1–2 роки
Високий	Лідери	Подвійна стратегія	Наступальна	Робастна
Середній	Конкурентоспроможні		Комбінована	Раціональна
Низький	Ризикові		Захисна	Радикальна

Джерело: розроблено автором.

Так, для машинобудівних підприємств-лідерів з високим рівнем ресурсного потенціалу це можуть бути стратегії з групи робастних (стійких) стратегій. У цьому випадку стійкі результати роботи підприємства забезпечують на тривалий час за рахунок створення відповідної запитам споживачів продукції.

При цьому слід зважати на те, що особливістю стратегій означеної групи є забезпечення вищих цінностей для покупців продукції з розумінням, що це не довготривала перевага; інвестицій у відносини з постачальниками та посередниками; впровадження новацій, ефективних інформаційних технологій тощо.

Тільки в цьому випадку робастна стратегія буде працювати. Оскільки підприємство має на меті збільшення обсягів продажів товарної продукції, прибутку, капітальних вкладень, підвищення інноваційної активності тощо, тому базова стратегія за своїм характером має бути наступальною.

Раціональні стратегії, які є прийнятними для конкурентоспроможних машинобудівних підприємств, дозволять досягти високих короткострокових результатів, що дозволить перейти їм до групи лідерів. Це може відбутися за рахунок розробки нової продукції, що буде відрізнятися високою якістю або нижчою ціною порівняно з продукцією конкурентів. Проте слід пам'ятати, що такі стратегії не забезпечують стійкої конкурентної переваги і служать для цілей короткострокового прориву вперед. Для того, щоб побудувати довгострокові відносини з покупцями та стійкий розвиток підприємства, стратегія повинна бути скори-

гована. Як базову стратегію на довготривалий період підприємство обирає стратегію за характером комбіновану, якщо результати діяльності коливаються через нестабільність обсягів продажів та прибутку.

Радикальні стратегії обираються з метою забезпечення значного зростання обсягів продажів і прибутку. При цьому підприємство не встигає створювати суттєву цінність для покупців, а тому – такі стратегії не є довгостроковими, оскільки базуються на залученні вже набутого досвіду. Відсутність конкурентних переваг порівняно з підприємствами, що функціонують на даному ринку, призводить до неспроможності вести конкурентну боротьбу і тому базовою стратегією може виступати захисна стратегія.

Підбиваючи підсумок, слід констатувати, що розробка подвійної стратегії є концепцією інтегрального підходу до стратегічного управління машинобудівного підприємства і являє собою поєднання потенційних ресурсів, можливостей і ризику впливу зовнішнього середовища для забезпечення досягнення стратегічних цілей та ефективного функціонування в поточному і довготривалому періодах розвитку.

ВИСНОВКИ

Результати дослідження сучасного стану сфери машинобудування дозволили визначити її особливості та виокремити передумови ефективного розвитку машинобудівних підприємств за рахунок нарощування ресурсного потенціалу і обґрунтування стратегії управління ним.

На підставі теоретичного узагальнення наукових підходів здійснено уточнення поняття ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства. Ресурсний потенціал розглядаємо як систему взаємопов'язаних видів ресурсів, що є в розпорядженні машинобудівного підприємства або можуть бути збільшені для здійснення місії та досягнення стратегічних цілей розвитку за його відповідністю до потреб конкурентного середовища в результаті ефективної комбінації складових. Визначення природи і сутності ресурсного потенціалу дозволило розробити таку комбінацію складових у вигляді ромба, де на кінцях діагоналей відображаються виробничі, фінансові, трудові та інформаційні ресурси та їх різноспрямований вплив.

Встановлено, що стратегічне управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства є безперервним процесом прийняття рішень щодо його нарощування з метою забезпечення такої позиції на ринку, яка створює переваги порівняно з конкурентами за рахунок ефективної комбінації ресурсів і застосування способів управління ними та вибору стратегії для одержання достатнього для розвитку прибутку. У запропонованій концепції як один з основних об'єктів виокремлено рівень ресурсного потенціалу через аналіз і оцінку стану його складових з метою створення відповідних умов та нових можливостей для розвитку машинобудівного підприємства.

Для аналітичного супроводу процесів стратегічного управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства розроблено організаційно-економічний механізм, який включає структурні компоненти, що забезпечують ефективне управління. Серед компонентів, що найбільше впливають на результати діяльності підприємства, визначено оцінку ресурсного потенціалу.

Проведений аналіз існуючих методик оцінювання ресурсного потенціалу підприємства став підґрунтям для встановлен-

ня пріоритетного серед них методичного підходу, що за матрицею рівнів управління підприємством, складових ресурсного потенціалу та рівнів діяльності дозволяє оцінити ресурсний потенціал за допомогою інтегрального показника, який базується на поєднанні відносних характеристик виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів з урахуванням вагомості їх значення у формуванні потенціалу та індексної форми аналізу. Одержана оцінка дозволила провести типологізацію підприємств за рівнем ресурсного потенціалу (високий, середній і низький) та виділити типи машинобудівних підприємств (лідери, конкурентоспроможні, ризикові), що дає можливість аналізувати та прогнозувати дії підприємства щодо визначення і збереження рівня ресурсного потенціалу для забезпечення ефективного функціонування.

Виявлено, що сформований у стратегічному управлінні майбутній бажаний стан машинобудівного підприємства залежить від його позиції на ринку. Кількісний аналіз конкурентної позиції досліджуваних у роботі підприємств проведено за SPASE-методикою, методом мережі пріоритетів, SWOT- та PEST-аналізом. Результати дослідження позиції машинобудівних підприємств Дніпропетровської області у форматі графічної моделі дозволили встановити їхні конкурентні переваги за рахунок сильних сторін, виявити слабкі сторони діяльності, визначити напрями удосконалення стратегічного управління їхнім ресурсним потенціалом.

Установлено, що одним із суттєвих факторів забезпечення ефективності функціонування машинобудівного підприємства є інформаційні джерела про найбільш перспективні сегменти ринку машинобудівної продукції, обґрунтування вибору яких підвищує ресурсні можливості підприємства. Проведено оцінку перспективних ринків реалізації продукції машинобудівного підприємства на підставі використання експрес-аналізу, комплексної оцінки з урахуванням коефіцієнтів вагомості, лінійного програмування і на цих засадах обґрунтовано оптимізаційну модель вибору сегмента ринку для досліджуваних машинобудівних підприємств.

Сформульовано науково-теоретичні аспекти формування подвійної стратегії управління ресурсним потенціалом, двоїста характеристика якої дозволяє максимізувати очікувані результати поточного періоду і забезпечити в майбутньому спроможність системно нарощувати наявні ресурси, можливість подальшого використання та збільшення їх з метою виконання місії та досягнення стратегічних цілей.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1

Індекси промислової продукції у 2007–2012 рр.

Показник	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Машинобудування	119	100,3	55,1	136,1	117,2	94
Промисловість	107,6	94,8	78,1	111,2	107,6	98,2

Таблиця А.2

Індекс промислової продукції у 2003–2012 рр.

Територія	Рік									
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Україна	135,8	128	107,1	11,8	119	100,3	55,1	136,1	117,2	94
Дніпропетровська обл.	135	125,8	119,7	96,3	103,9	106,6	61,3	161,7	126,1	97,6

Таблиця А.3

Обсяг виробництва підприємств машинобудування у 2003–2012 рр., млн грн

Рік	Виробництво машин та устаткування	Виробництво електричного, електронного та оптичного устаткування	Виробництво транспортних засобів та устаткування
2003	13070,7	8352,2	13710,2
2004	16988,5	16437,2	20143,6
2005	20762,3	13530,5	25375,3
2006	22423,2	15510,3	30797,1
2007	30100,4	21216,5	47023,0
2008	37271,5	25580,5	58928,4
2009	34245,7	24504,7	27082,6
2010	39778,4	27708,9	48861,2
2011	48313,2	34412,5	71459,2
2012	33816,0	25641,00	64788,8

Таблиця А.4

**Фінансові результати діяльності машинобудівних підприємств України
у 2003–2012 рр.**

Рік	Підприємства, які одержали прибуток, % до загальної кількості підприємств	Підприємства, які одержали збиток, % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування, млн грн	Обсяги збитків, млн грн
2003	63,3	36,7	432	1857
2004	65,7	34,3	1613	1728
2005	66,7	33,3	2239	1343
2006	66,7	33,3	1917	1978
2007	69,2	30,8	5128	2010
2008	63,9	36,1	705	6707
2009	60,7	39,3	1974	6384
2010	62,4	37,6	7173	3637
2011	67,7	32,3	15081	3219
2012*	63,9	36,1	9560	2304

*За січень–вересень 2012 р.

Таблиця А.5

**Частка експорту та імпорту машинобудування в загальній величині
експорту-імпорту промисловості у 2005–2012 рр., %**

Рік	Експорт	Імпорт
2005	14	28
2006	14	30
2007	17	33
2008	16	31
2009	17	20
2010	18	21
2011	17	24
2012	19	27

Таблиця А.6

**Динаміка потреби підприємств у працівниках за професійними групами,
тис. осіб**

Професійна група	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Законодавці, вищі державні службовці, керівники, менеджери	11,1	7	6,5	5,7	5,3	4,3
Професіонали	16,5	10,9	10	9	9,1	8,2
Фахівці	15,6	12,1	9,1	7,4	7	5,9
Технічні службовці	6,4	3,8	2,4	2,2	1,7	1,3

Закінчення табл. А.6

Професійна група	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Робітники з обслуговування, експлуатації та контролювання за роботою технологічного устаткування, складання устаткування та машин	31,7	14,4	7,7	7,9	7,9	6,7

Таблиця А.7

**Впровадження інновацій на промислових підприємствах
у 2007–2012 рр.**

Показник	Рік					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Впроваджено нових технологічних процесів	1419	1647	1893	2043	2510	2188
Освоєно виробництво інноваційних видів продукції, найменувань	2526	2446	2685	2408	3238	3403
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %	6,7	5,9	4,8	3,8	3,8	3,3
Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, %	11,5	10,8	10,7	11,5	12,8	13,6

Додаюк Б
Таблиця Б.1

Розрахунок коефіцієнтів конкордації експертного опитування складових ресурсного потенціалу

Показник	Експерт																								Сума балів	Ступінь відхилення	Коефіцієнт вагомості	Загальний коефіцієнт вагомості	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					25
Виробничий потенціал																													
Рентабельність виробництва продукції	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	85	506,25	0,34	0,56
Коефіцієнт фондовіддачі основних фондів	4	1	4	4	2	3	2	4	4	4	3	4	3	4	4	3	3	2	4	4	2	2	2	2	79	272,25	0,31		
Коефіцієнт придатності основних фондів	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	4	1	33	870,25	0,13			
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	4	2	1	1	1	3	53	90,25	0,21			
Фінансовий потенціал																													
Коефіцієнт чистої рентабельності продажів	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	2	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	85	506,25	0,38	0,60	
Коефіцієнт фінансової стійкості	4	1	4	4	2	3	2	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	4	4	2	2	2	79	272,25	0,28			
Коефіцієнт фінансової незалежності	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	4	1	33	870,25	0,19			
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	1	4	2	1	1	1	3	53	90,25	0,16			

Закінчення табл. Б.1

Показник	Експерт																								Сума балів	Супільня відхилення	Коефіцієнт вагомості	Загальний коефіцієнт вагомості		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					25	
<i>Трудовий потенціал</i>																														
Коефіцієнт ефективності використання фонду оплати праці	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	50	2304	0,67	1
Коефіцієнт економії адміністративних витрат	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	529	0,33		
<i>Інформаційний потенціал</i>																														
Коефіцієнт інвестування у програмне забезпечення та рекламу	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	47	2025	0,63	0,60	
Коефіцієнт нематеріальних активів у загальному обсязі витрат	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	28	676	0,37		

Таблиця Б.2

Розрахунок інтегрального коефіцієнта конкурдації ресурсного потенціалу

Показник	Експерт																								Сума балів	Супільня відхилення	Коефіцієнт вагомості	Загальний коефіцієнт вагомості	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					25
Виробничий потенціал	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	92	870,25	0,37	
Фінансовий потенціал	3	4	1	3	4	3	2	3	4	1	3	4	3	4	3	2	4	3	4	3	4	1	3	4	4	75	156,25	0,30	0,68
Трудовий потенціал	2	1	3	2	2	2	3	2	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2	2	52	110,25	0,21	
Інформаційний потенціал	1	2	2	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	31	992,25	0,12	

Таблиця Б.3
Показники економічної діяльності машинобудівних підприємств Дніпропетровської області за 2010 р.

Підприємство	Чистий прибуток	Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, послуг)	Основні засоби: первісна вартість	Основні засоби: залишкова вартість	Витрати на оплату праці	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Інші фінансові інвестиції	Нематеріальні активи: первісна вартість	Інші витрати	Усього за розділом «Необоротні активи»	Усього за розділом «Оборотні активи»	Усього за розділом «Власний капітал»	Усього за розділом «Поточні зобов'язання»	Баланс
ПРАТ НВП «Нафтомаш»	11	7520	6350	2104	978	716	1009	0	673	0	32	29	2615	1083	2880	818	3698
ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»	9211	433448	395767	296106	92619	70824	47647	49732	130355	1306	6	5544	98271	255014	170254	122332	353369
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	5643	145892	129191	105407	59768	23742	10795	11590	31803	108	257	262	65157	93008	52294	74194	158167
ПРАТ «Дніпрогідромаш»	1203	34517	30664	3455	1835	3141	2531	62	696	0	322	0	2074	16421	9779	8838	18617
ТОВ «Дніпромашбулд»	1841	21855	18820	4178	2206	1021	143	469	4090	0	56	0	2210	3024	4516	718	5234
ТОВ «Продмаш»	45	7513	6282	18901	7930	686	5376	508	936	0	6	0	7930	6240	5590	3445	14170

Таблиця Б.4
Показники економічної діяльності підприємств Дніпропетровської області за 2011 р.

Підприємство	Чистий прибуток	Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Основні засоби: первісна вартість	Основні засоби: залишкова вартість	Витрати на оплату праці	Адміністративні витрати	Витрати на збут	Інші операційні витрати	Інші фінансові інвестиції	Нематеріальні активи: первісна вартість	Інші витрати	Усього за розділом «Оборотні активи»	Усього за розділом «Необоротні активи»	Усього за розділом «Власний капітал»	Усього за розділом «Поточні зобов'язання»	Баланс
ПрАТ НВП «Нафтомаш»	77	9853	8453	4164	2593	1059	805	214	1543	0	32	79	2305	2593	2957	611	3568
ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»	8838	763681	605954	401125	130119	133927	77984	51888	125370	1036	350	956	544736	97521	162082	255700	467500
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	314	214513	191704	110371	59613	48456	29291	22753	13064	0	1227	810	49846	66283	54059	42088	116132
ПрАТ «Дніпрогідромаш»	996	27063	23976	3522	1722	3657	2628	0	0	0	323	1541	13714	1934	10775	5042	15817
ТОВ «Дніпропомашбуд»	172,7	5665,5	4721,2	740	740	89	9,5	520	600	1	25	635	5656,1	7,4	180,1	5483,4	5663,5
ТОВ «Продмаш»	165	7083	5903	20990	8931	863	3015	507	2734	25	6	0	6762	8931	2925	4291	15694

Таблиця Б.5
Оцінка ресурсного потенціалу за одиничними, комплексними та інтегральним показниками у 2010, 2011 рр.

Показник	2010 р.						2011 р.					
	ПРАТ Науково-виробниче	ПРАТ «ДніпроГідромаш»	ТОВ «ДніпромашБуд»	ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»	ТОВ «Промаш»	ПРАТ Науково-виробниче	ПРАТ «ДніпроГідромаш»	ТОВ «ДніпромашБуд»	ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»	ДП «ВО «Південний машинобудівний завод імені А.М. Макарова»	ТОВ «Промаш»
Виробничий потенціал	0,377	0,461	0,426	0,640	0,415	0,178	0,437	0,70	0,570	0,363	0,270	0,385
Рентабельність виробництва продукції	0,48	0,51	0,48	1,33	0,71	0,20	0,27	1,25	1,04	0,05	0,408	0,79
Коефіцієнт фондівдачі основних фондів	0,09	0,28	0,14	0,04	0,04	0,01	0,06	0,21	0,198	0,053	0,047	0,009
Коефіцієнт придатності основних фондів	0,06	0,07	0,07	0,07	0,04	0,05	0,08	0,06	0,13	0,07	0,042	0,06
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,39	0,39	0,47	0,29	0,33	0,21	0,77	0,36	0,18	0,81	0,233	0,18
Фінансовий потенціал	0,272	0,150	0,373	0,090	0,160	0,069	0,473	0,25	0,01	0,123	0,080	0,059
Коефіцієнт чистої рентабельності продажів	0,015	0,015	0,037	0,017	0,009	0,003	0,003	0,02	0,014	0,0008	-0,006	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,706	0,310	0,921	0,197	0,390	0,090	1,36	0,60	0,009	0,36	0,178	0,19
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,148	0,100	0,164	0,063	0,092	0,075	0,16	0,13	0,006	0,09	0,066	0,07
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,0384	0,0752	0,1216	0,0224	0,0448	0,0608	0,06	0,10	0,005	-0,04	0,028	-0,08
Трудовий потенціал	0,238	0,244	0,009	0,040	0,041	0,132	0,047	0,019	0,003	0,088	0,051	0,082
Коефіцієнт ефективності використання фонду оплати праці	0,637	0,061	0,031	0,109	0,109	0,061	0,07	0,09	0,0134	0,15	0,13	0,08
Коефіцієнт економії адміністративних витрат	0,50	1,10	0,01	0,08	0,09	0,57	0,15	0,00	0	0,27	0,11	0,307
Інформаційний потенціал	0,036	0,034	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,009	0,001	0,001	0,001	0,001
Коефіцієнт інвестування у програмне забезпечення та рекламу	0,003	0,003	0,001	0,001	0,004	0,003	0	0,00	0,001	0	0,003	0,005
Коефіцієнт нематеріальних активів у загальному обсязі витрат	0,169	0,157	0,005	0,002	0,001	0,002	0,006	0,08	0,007	0,01	0,001	0,001
Інтегральний показник ресурсного потенціалу	0,92	0,89	0,81	0,77	0,62	0,38	0,96	0,98	0,58	0,58	0,40	0,53

Додаток В

Таблиця В.1

Розрахунок цільової функції сумарних витрат на реалізацію продукції
ПрАТ НВП «Нафтомаш»

Сегменти ринку	C_i	K_i	Z_i	P_i	$CC = C \cdot K + Z$	X_i	$CC \cdot X$	$P \cdot K \cdot X$
1	2,5	4	1,6	5,1	11,6	1	11,6	20,4
2	2,3	5	1,4	5,6	12,9	0	0	0
3	2,1	6	1,2	5,4	13,8	1	13,8	32,4
4	2,1	6	1,6	5,4	14,2	1	14,2	32,4
5	2,3	5	1,5	5,4	13	0	0	0
6	2,7	4	1,1	5,6	11,9	0	0	0
7	2,6	7	1,4	6	19,6	0	0	0
8	2,4	6	1,2	5,4	15,6	1	15,6	32,4
9	2,3	4	1,4	5,2	10,6	0	0	0
Усього							55,2	117,6

* j_{1-2} – ринки російських адміністративних одиниць, j_3 – ринки польських адміністративних одиниць, j_4 – ринки білоруських адміністративних одиниць, j_{5-6} – ринки українських адміністративних одиниць, j_{7-8} – ринки китайських адміністративних одиниць, j_9 – ринок монгольських адміністративних одиниць.

Таблиця В.2

Розрахунок цільової функції сумарних витрат на реалізацію продукції
ПрАТ «Дніпрогідромаш»

Сегменти ринку	C_i	K_i	Z_i	P_i	$CC = C \cdot K + Z$	X_i	$CC \cdot X$	$P \cdot K \cdot X$
1	2,6	4	1,4	5,6	11,8	1	11,8	22,4
2	2,1	5	1,5	5,7	12	0	0	0
3	2,6	6	1,6	5,4	17,2	1	17,2	32,4
4	2,3	5	1,4	5,6	12,9	1	12,9	28
5	2,7	5	1,4	5,4	14,9	0	0	0
6	2,5	4	1,5	5,8	11,5	0	0	0
7	2,7	6	1,1	5,8	17,3	0	0	0
8	2,1	6	1,6	5,6	14,2	1	14,2	33,6
9	2,6	3	1,5	5,8	9,3	0	0	0
Усього							56,1	116,4

* j_{1-2} – ринки російських адміністративних одиниць, j_3 – ринки польських адміністративних одиниць, j_4 – ринки білоруських адміністративних одиниць, j_{5-6} – ринки українських адміністративних одиниць, j_{7-8} – ринки китайських адміністративних одиниць, j_9 – ринок монгольських адміністративних одиниць.

Таблиця В.3

**Розрахунок цільової функції сумарних витрат на реалізацію продукції
ТОВ «Дніпромашбуд»**

Сегменти ринку	C_i	K_i	Z_i	P_i	$CC = C \cdot K + Z$	X_i	$CC \cdot X$	$P \cdot K \cdot X$
1	2,3	7	1,4	5,4	17,5	1	17,5	37,8
2	2,5	6	1,5	5,7	16,5	0	0	0
3	2,1	5	1,6	5,4	12,1	1	12,1	27
4	2,2	4	1,5	5,4	10,3	1	10,3	21,6
5	2,7	6	1,2	5,4	17,4	0	0	0
6	2,6	5	1,1	5,8	14,1	0	0	0
7	2,4	6	1,4	5,8	15,8	0	0	0
8	2,3	6	1,5	5,4	15,3	1	15,3	32,4
9	2,5	5	1,4	5,8	13,9	0	0	0
Усього							55,2	118,8

* j_{1-2} – ринки російських адміністративних одиниць, j_3 – ринки польських адміністративних одиниць j_4 – ринки білоруських адміністративних одиниць, j_{5-6} – ринки українських адміністративних одиниць, j_{7-8} – ринки китайських адміністративних одиниць, j_9 – ринок монгольських адміністративних одиниць.

Таблиця В.4

**Розрахунок цільової функції сумарних витрат на реалізацію продукції
ПАТ «Дніпропетровський завод прокатних валків»**

Сегменти ринку	C_i	K_i	Z_i	P_i	$CC = C \cdot K + Z$	X_i	$CC \cdot X$	$P \cdot K \cdot X$
1	2,4	6	1,4	5,2	15,8	1	15,8	31,2
2	2,1	4	1,2	5,7	9,6	0	0	0
3	2,4	6	1,6	5,4	16	1	16	32,4
4	2,1	4	1,7	5,2	10,1	1	10,1	20,8
5	2,4	5	1,5	5,4	13,5	0	0	0
6	2,2	4	1,1	5,8	9,9	0	0	0
7	2,3	5	1,4	6	12,9	0	0	0
8	2,5	6	1,5	5,4	16,5	1	16,5	32,4
9	2,3	5	1,4	5,8	12,9	0	0	0
Усього							58,4	116,8

* j_{1-2} – ринки російських адміністративних одиниць, j_3 – ринки польських адміністративних одиниць j_4 – ринки білоруських адміністративних одиниць, j_{5-6} – ринки українських адміністративних одиниць, j_{7-8} – ринки китайських адміністративних одиниць, j_9 – ринок монгольських адміністративних одиниць.

Таблиця В.5

**Розрахунок цільової функції сумарних витрат на реалізацію продукції
ВАТ «Продмаш»**

Сегменти ринку	C_i	K_i	Z_i	P_i	$CC = C \cdot K + Z$	X_i	$CC \cdot X$	$P \cdot K \cdot X$
1	2,4	6	1,6	5,4	16	1	16	32,4
2	2,3	5	1,2	5,2	12,7	0	0	0
3	2,2	6	1,4	5,4	14,6	1	14,6	32,4
4	2,3	6	1,2	5,2	15	1	15	31,2
5	2,3	6	1,5	5,6	15,3	0	0	0
6	2,4	4	1,2	5,7	10,8	0	0	0
7	2,3	6	1,4	5	15,2	0	0	0
8	2,4	4	1,2	5,4	10,8	1	10,8	21,6
9	2,2	5	1,4	5,8	12,4	0	0	0
Усього							56,4	117,6

* j_{1-2} – ринки російських адміністративних одиниць, j_3 – ринки польських адміністративних одиниць, j_4 – ринки білоруських адміністративних одиниць, j_{5-6} – ринки українських адміністративних одиниць, j_{7-8} – ринки китайських адміністративних одиниць, j_9 – ринок монгольських адміністративних одиниць.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 17 моделей построения стратегии // Маркетолог. – 2007. – № 5 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_models.shtml
2. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики / Л.И. Абалкин. – М.: Мысль, 1981. – 351 с.
3. Абель Д. Концепция стратегического планирования / Д. Абель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_16/article_4131
4. Азарова А.О. Математичні моделі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо його підвищення: монографія / А.О. Азарова, О.В. Антонюк. – Вінниця: ВНТУ, 2012. – 168 с.
5. Альтернативные модели построения стратегии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stplan.ru/articles/theory/stmodels.htm>, свободный. – загл. с экрана.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.vuzlib.net/beta3/html/1/5182/>
7. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2004. – 200 с.
8. Ареф'єва О. Методичний підхід до визначення резервів загально-го потенціалу розвитку підприємства та управління ним / О. Ареф'єва, О. Коренков // Економіст. – 2003. – № 9 (203). – С. 45–47.
9. Ареф'єва О.В. Управління розвитком людського капіталу в системі вищої освіти: монографія / О.В. Ареф'єва, Т.В. Харчук. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2008. – 207 с.
10. Армстронг М. Менеджмент: методы и приемы: пер. 3-го англ. изд. / М. Армстронг. – К.: Знання-Прес, 2006. – 876 с.
11. Артемьев Д. Стратегическое управление проектами: цели, этапы, инструментарий / Д. Артемьев, Д. Гергергт, Т. Пономарева // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 3. – С. 106–115.
12. Архангельский В.Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В.Н. Архангельский, Л.Е. Зиновьев. – М.: Наука, 1983. – 120 с.
13. Бажанова О.В. Управління економічним потенціалом: теоретичний аспект / О.В. Бажанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2010. – № 30. – С. 71–77.
14. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 153 с.
15. Бауліна Т.В. Кадровий потенціал як головний фактор управління змінами на підприємстві / Т.В. Бауліна // Економіка і управління. – 2008. – № 1. – С. 67–71.

16. Белопольский Н.Г. Обеспечение эффективности управления промышленными предприятиями Украины в условиях реформирования экономики: монография / Н.Г. Белопольский, В.Д. Малыгина, Л.А. Цыбульская. – Донецк: ДонДУЕТ, 2008. – 220 с.
17. Бешелев С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич. – М.: Статистика, 1980. – 263 с.
18. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. – К.: ІВЦ «Видавництво “Політехніка”», 2003. – 384 с.
19. Богатырева Н. Конкурентный потенциал организации: влияние позиционирования / Н. Богатырева // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 2. – С. 104–109.
20. Большой экономический словарь / под ред. А.Н. Азрина. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 881 с.
21. Бугай В.З. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства / В.З. Бугай, А.В. Горбунова, Ю.В. Ключова // Вісник Запорізького національного університету. – 2011. – № 31(9). – С. 27–33.
22. Бузько І.Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства: монографія / І.Р. Бузько, І.Є. Дмитренко, О.А. Сущенко. – Алчевськ: ДГМІ, 2002. – 216 с.
23. Бутиркин А.Я. Особенности и модели управления интегрированными корпоративными структурами в сфере крупного бизнеса / А.Я. Бутиркин. – М.: ТЕИС, 2004. – 124 с.
24. Вакульчик О.М. Оцінка та управління ефективністю формування і використання інформації на машинобудівному підприємстві / О.М. Вакульчик, В.В. Дрей // Академічний огляд. – 2012. – № 2 (37). – С. 135–142.
25. Василенко В.О. Стратегічне управління / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – К.: ЦУЛ, 2003. – 396 с.
26. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / пер. с англ. – М.: Издательство «Фин-пресс», 2000. – 272 с.
27. Виханський О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханський. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
28. Вишневська О.М. Ресурсний потенціал підприємництва / О.М. Вишневська // Економіка АПК. – 2008. – № 12. – С. 32–37.
29. Воронкова А.Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку / А.Е. Воронкова, Ю.С. Погорелов // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 4. – С. 33–35.
30. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
31. Генеза ринкової економіки: Терміни, поняття, персоналії / за наук. ред. Г.І. Башнянина і В.С. Іфтемічука. – 2-ге вид., випр. і доп. – Львів: Магнолія Плюс, 2007. – 688 с.

32. Герасимчук З.В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська. – Луцьк: ЛДТУ, 2003. – 244 с.

33. Гончаров В.Н. Характеристика інноваційного потенціала підприємства в контексті стратегічного управління / В.Н. Гончаров, Е.В. Иванова // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2004. – Вип. 76. – С. 112–119.

34. Горінов П.Е. Підходи до вивчення ефективності менеджменту підприємства [Електронний ресурс] / П.Е. Горінов. – Режим доступу: <http://www.prodiplom.com.ua/content/view/5670/75/>

35. Грант Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова / Р.М. Грант. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.

36. Гросул В.А. Сутнісна характеристика потенціалу як об'єкта управління на підприємстві. Розділ колективної монографії «Сучасні технології управління на підприємстві» / В.А. Гросул. – Донецьк: ЛАН-ДОН – XXI, 2013. – С. 11–20.

37. Двойная стратегия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pribylov.ru/bip/dual_strategy.html

38. Денисов В.Т. Процессное управление машиностроительным предприятием: методологические положения и практика: монография / В.Т. Денисов, О.В. Грищенко. – НАН Украины. Ин-т экономики промышленности. – Донецк, 2005. – 188 с.

39. Державний комітет статистики в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

40. Джонсон Джерри. Корпоративная стратегия: теория и практика [Электронный ресурс] / Джонсон Джерри, Шоулз Кивен, Уиттингтон Ричард. – Режим доступа: <http://kniga.biz.ua/book/management/24/1259/>

41. Длігач А.О. Стратегічне маркетингове управління: монографія / А.О. Длігач. – К.: Алеута, 2012. – 272 с.

42. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка. навч. посіб. / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 208 с.

43. Довгань Л.Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л.Є. Довгань, Ю.В. Каракай, Л.П. Артеменко – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

44. Догадайло Я.В. Обґрунтування складу потенціалу підприємств дорожньої галузі / Я.В. Догадайло // Економіка транспортного комплексу. – Харків: ХНАДУ. – 2010. – Вип. 16. – С. 182–191.

45. Должанський І.З. Діагностика розвитку машинобудування України / І.З. Должанський, Н.В. Горбатовська // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ, 2010. – Вип. 1. – С. 162–166.

46. Должанський І.З. Мотиваційні моделі управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський // Академічний огляд. – 2013. – № 1 (38). – С. 76–81.
47. Должанський І.З. Удосконалення управління інноваційним потенціалом промислових підприємств на засадах гармонізації / К.В. Іванова, О.А. Овечкіна, І.З. Должанський. – Донецьк: Вид-во «Ноулдж» (донецьке відділення), 2012. – 273 с.
48. Должанський І.М. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. / [І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих та ін.]. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
49. Донець Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Ю.Ю. Донец. – К.: Знание, 1978. – 225 с.
50. Ефимов Е.Н. Информационные системы в экономике / Е.Н. Ефимов, С.М. Патрушина, Л.Ф. Панферова, Л.И. Хашиева. – М.: ИКЦ «МарТ»; Р-н-Д: МарТ, 2004. – 352 с.
51. Захарченко В.В. Ресурсный потенциал и эффективность корпоративного управления / В.В. Захарченко, Л.И. Кошкин, М.М. Соловьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 9–15.
52. Занятость, безработица. Служба занятости. Толковый словарь терминов и понятий. – М.: «Нива России», 1996. – 288 с.
53. Зими́на Л. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель / Л. Зими́на, Л. Ефремов // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 9. – С. 77–83.
54. Зозульов О. Проблеми і перспективи стратегічної стабільності підприємства / О. Зозульов // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 54–57.
55. Іванілов О.С. Інноваційний потенціал підприємства / О.С. Іванілов, О.М. Таряник // Економіка, фінанси, право. – 2004. – № 12. – С. 5–7.
56. Іванова М.В. Аналіз динаміки ресурсних складових потенціалу промислових підприємств. Сучасні концепції, передумови та перспективи розвитку підприємств України (управлінський аспект): колективна монографія / під заг. ред. К.Ф. Ковальчук. – Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012. – 344 с.
57. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: навч. посіб. / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2003. – 278 с.
58. Калюжна Н.Г. Потенциал системы управления предприятием: сущность и составные элементы / Н.Г. Калюжна // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 6 (51). – Ч. 1. – 2011. – С. 197–201.
59. Каплан Роберт. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Роберт Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2004. – 214 с.

60. Каплан Роберт. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт Каплан, Дейвид П. Нортон. – М.: ЗАО «ОЛИМП-БИЗНЕС», 2007. – 523 с.
61. Карачина Н.П. Оцінювання економічної поведінки машинобудівних підприємств регіону / Н.П. Карачина // Регіональна економіка. – 2011. – № 2 (60). – С. 60–68.
62. Карасев А.П. Сегментирование рынка потребителей услуг сотовой связи / А.П. Карасев // Маркетинг. – 2008. – № 5 (102). – С. 21–31.
63. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В.С. Катькало // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – № 4. – С. 20–42.
64. Кирилов О.Д. Формування ефективної стратегії розвитку підприємства в умовах інвестиційної уразливості / О.Д. Кирилов // Академічний простір. – 2008. – № 12. – С. 244–250.
65. Киселев Е. Управление инновационным развитием на машиностроительном предприятии / Е. Киселев, Т. Коркина // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 1. – С. 127–133.
66. Климахина О. Методика оценки экономического потенциала региона / О. Климахина // Вопросы экономики. – 2005. – № 8. – С. 38–42.
67. Кныш М.И. Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. – СПб., 2000. – 284 с.
68. Ковальчук С.В. Маркетинг: навч. посіб. / С.В. Ковальчук, В.Л. Карпенко, Л.М. Коваль та ін.; за ред. С.В. Ковальчука. – Львів: Новий світ, 2011. – 679 с.
69. Козловський С. Стратегическое управление экономических систем / С. Козловський // Экономика Украины. – 2011. – № 4 (585). – С. 28–38.
70. Кононова І.В. Аналіз підходів до управління підприємством у сучасних умовах / І.В. Кононова // Прометей: регіональний зб. наук. праць з економіки. – Донецьк: ДЕГІ, 2013. – Вип. 1 (40). – С. 146–150.
71. Концепція загальнодержавної цільової програми розвитку промисловості України на період до 2017 року. Проект [Електронний ресурс]: Міністерство промислової політики України. – Режим доступу: http://industry.kmu.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=57967&cat_id=57966
72. Коренков О.В. Виробничий потенціал як складова частина потенціалу підприємства / О.В. Коренков // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – Сер.: Економічна. – 2006. – № 565. – С. 186–190.
73. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 1200 с.
74. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібн. / Н.С. Краснокутська. – К.: Вид-во ЦНЛ, 2005. – 352 с.

75. Круш П.В. Формування та розвиток моделі корпоративного управління в трансформаційній економіці: навч. посіб. / під заг. ред. канд. екон. наук, проф. П.В. Круша. – К.: Центр учбової літератури, 2007 – 264 с.

76. Кудіна О.М. Формування ресурсної стратегії підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ольга Миколаївна Кудіна. – 2007. – 20 с.

77. Кузин Б.И. Методы и модели управления фирмой: учебник / Б.И. Кузин, В.Н. Юрьев, Г.М. Шахдинаров. – СПб.: Питер, 2001. – 432 с.

78. Кузьменко О.В. Дослідження відповідності ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства його рейтингу / О.В. Кузьменко // Економіка та держава. – 2012. – № (12) – С. 63–66.

79. Кузьменко О.В. Ідентифікація стратегічного ресурсного потенціалу і створення стійких конкурентних переваг підприємства. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

80. Кузьменко О.В. Інвестиційний потенціал машинобудівного підприємства / О.В. Кузьменко // тези доповідей Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених [«Сучасні економічні системи: ставлення та розвиток»] (м. Дніпропетровськ, 16 квітня 2011 р.). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. – С. 57–59.

81. Кузьменко О.В. Інтегровані корпоративні структури та їх роль в економічному розвитку / О.В. Кузьменко // Економіка: проблеми теорії та практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2008. – Вип. 241. – Т. 1. – С. 114–121.

82. Кузьменко О.В. Концептуальні аспекти формування корпоративної стратегії / О.В. Кузьменко // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2008. – № 2 (5). – С. 110–117.

83. Кузьменко О.В. Машинобудування України та наслідки економічної кризи / О.В. Кузьменко // тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених і студентів [«Євроінтеграційний вибір України та проблеми макроекономіки»] (м. Дніпропетровськ, 22 березня 2011 р.). – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. – С. 95–97.

84. Кузьменко О.В. Методика оцінювання інвестиційної привабливості машинобудівних підприємств / О.В. Кузьменко // Materiály VII mezinárodní vědecko-praktická konference [«Vědecký průmysl evropského kontinentu – 2011»] (м. Прага, 27 листопада – 05 грудня 2011 р.). – Praha:

Publishing House «Education and Science» s.r.o, 2011. – Díl 10. Ekonomické vědy. – С. 17–20.

85. Кузьменко О.В. Методичні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу / О.В. Кузьменко // тези доповідей Міжвузівської науково-практичної конференції аспірантів та молодих вчених [«Сучасні соціально-економічні системи та проблеми освітології»] (м. Дніпропетровськ, 28 квітня 2012 р.). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2012. – С. 35–37.

86. Кузьменко О.В. Механізм управління ресурсним потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Кузьменко // Матеріали Х Міжнародної Інтернет-конференції [«Формування та розвиток економіки в сучасних умовах господарювання»], (м. Вінниця, 22–23 травня 2013 р.). – Вінниця: ВТЕІ КНТЕУ, 2013. – Режим доступу: <http://www.viem.edu.ua/konf/art.php?id=0307>

87. Кузьменко О.В. Неразрушающий контроль качества продукции: внедрение, эффективность, перспективы / А.Д. Хасхачих, О.В. Кузьменко // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2010. – №1 (8). – С. 229–234. [Особистий внесок: розглянуто фактор якості продукції як потенціал виробничих ресурсів машинобудівного підприємства].

88. Кузьменко О.В. Обґрунтування стратегії ефективного управління ресурсним потенціалом / О.В. Кузьменко // Прометей: зб. наук. праць. – Донецьк: ІЕПД НАН України, ДЕГІ, 2010. – 2 (32). – С. 102–106.

89. Кузьменко О.В. Оптимизационная модель выбора сегмента рынка машиностроительного предприятия / О.В. Кузьменко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2011. – № 3 (57) – С. 292–294.

90. Кузьменко О.В. Особливості сучасної асортиментної політики виробничого підприємства / О.В. Кузьменко // Экономика и управление. – 2010. – № 5. – С. 117–122.

91. Кузьменко О.В. Оцінка інноваційного потенціалу машинобудівного підприємства / О.В. Кузьменко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів та студентів [«Реалізація національних економічних інтересів України в рамках євроінтеграційних процесів»] (м. Сімферополь, 13 травня 2010 р.). – Сімферополь: ПП «Підприємство Фенікс», 2010. – С. 145–147.

92. Кузьменко О.В. Оцінювання ресурсного потенціалу підприємств машинобудівної галузі / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко // Держава та регіони. – 2010. – № 1. – С. 152–156.

93. Кузьменко О.В. Ресурсний потенціал і конкурентоспроможність підприємства / О.В. Кузьменко // Матеріали Міжнародної науково-

практичної конференції [«Економіка і управління і умовах глобалізації»] (м. Донецьк, 1–7 грудня 2010 р.). – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – С. 174–176.

94. Кузьменко О.В. Ресурсний потенціал цільового ринку та наслідки впливу на споживання / О.В. Кузьменко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції викладачів та студентів [«Торгівля і продовольча безпека»] (м. Донецьк, 01–07 грудня 2010 р.). – Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. – С. 270–272.

95. Кузьменко О.В. Стан, тенденції та перспективи розвитку сфери машинобудування / О.В. Кузьменко // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції [«Економіка підприємства: теорія та практика»], (м. Київ, 12 жовтня 2012 р.). – К.: КНЕУ, 2012. – С. 147–150.

96. Кузьменко О.В. Стратегическое управление потенциальными возможностями машиностроительного предприятия / О.В. Кузьменко // Академічний огляд. – 2009. – №. 2. – С. 90–95.

97. Кузьменко О.В. Стратегічне управління підприємством / О.В. Кузьменко // materiály V mezinárodní vědecko-praktická conference [«Aktuální vymoženosti vědy – 2009»] (м. Прага, 27 червня – 05 липня 2009 р.). – Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o, 2009. – Díl 4. Ekonomiké vědy. – S. 8–10.

98. Кузьменко О.В. Теоретичні аспекти процесу формування подвійними стратегіями / О.В. Кузьменко // тези доповідей I Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих вчених та аспірантів [«Сучасні соціально-економічні системи та проблеми освітології»] (м. Дніпропетровськ, 13 квітня 2013 р.). – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. – С. 43–45.

99. Кузьменко О.В. Формування інноваційної політики підприємства за його ресурсним потенціалом / О.В. Кузьменко // Матеріали VIII Международной научно-практической конференции [«Современные информационные технологии в экономике и управлении предприятиями, программами и проектами»] (м. Алушта, 20–26 сентября 2010 р.). – Харьков: Национальный аэрокосмический университет им. Н.Е. Жуковского «Харьковский национальный авиационный институт», 2010. – С. 82–84.

100. Кузьменко О.В. Модель выбора сегмента рынка машиностроения / О.В. Кузьменко // Матеріали Международной научно-практической конференции [«Международная практика экономического развития страны»] (г. Симферополь, 24–25 мая 2013 г.). – Симферополь: Наукове об'єднання «ECONOMICS», 2013. – С. 75–76.

101. Лапін Е.В. Економічний потенціал підприємства: монографія / Е.В. Лапін. – Сумы: Университетская книга, 2002. – 310 с.

102. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління / Є.В. Лапін // Вісник СумДУ. – 2007. – № 31. – Т. 2. – С. 63–71.

103. Ліпич О.М. Ефективність виробничо-ресурсного потенціалу підприємства: фактори впливу та критерії оцінки / О.М. Ліпич // Науковий вісник НЛТУУ. – 2005. – Вип. 15.5. – С. 356–364.
104. Лук'янова В.В. Економічний ризик: навч. посіб. / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К.: Академ. видав., 2007. – 464 с.
105. Малаєва Т.В. Удосконалення аналітичного забезпечення стратегічного управління машинобудівних підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Тетяна Віталіївна Малаєва. – 2008. – 21 с.
106. Малащук Д.В. Особливості інноваційного потенціалу машинобудування України. / Д.В. Малащук. // Актуальні проблеми економіки. – 2005. – № 2. – С. 111–120.
107. Малицький А.А. Ресурсне забезпечення функціонування організаційно-економічного механізму управління підприємствами роздрібною торгівлі нафтопродуктами / А.А. Малицький // «Простір і час сучасної науки»: Шоста Всеукр. наук. прак. інтернет-конференція: Матеріали [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://intkonf.org>
108. Маркетингові стратегії розвитку та конкурентоспроможності соціально-економічних систем в умовах глобалізації: монографія / І.В. Тараненко та ін.; за ред. І.В. Тараненко. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права, 2010. – 304 с.
109. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2000. – 288 с.
110. Маслак О.І. Визначення економічного потенціалу машинобудівних підприємств / О.І. Маслак, С.В. Іщенко, П.К. Кулінічев // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. Вип. 19: у 2 ч. – Черкаси: ЧДТУ, 2008. – Ч. I. – С. 149–152.
111. Маслак О.І. Стратегічний потенціал промислових підприємств / О.І. Маслак, М.М. Михайленко // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Вип. 249: у 6 т. – Т. III. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2009. – С. 730–737.
112. Маслак О.І. Синергетичний підхід до оцінювання економічного потенціалу промислового підприємства в умовах циклічних коливань / О.І. Маслак, О.О. Безручко // п. 1.3. – С. 26–45. Сучасні концепції, передумови та перспективи розвитку підприємств України [управлінський аспект]: колективна монографія. – Донецьк: Видавництво ЛАНДОН-XXI, 2012. – 344 с.
113. Машинобудування в Україні: тенденції, проблеми, перспективи / за заг. ред. чл.-кор. АН України Б.М. Данилишина. – Ніжин: ТОВ Видавництво «Аспект-Поліграф», 2007. – 308 с.

114. Механизм управления предприятием: стратегический аспект / В.С. Пономаренко, Е.Н. Ястремская, В.М. Луцковский [и др.]. – Харьков: Изд. ХГЭУ, 2002. – 252 с.
115. Мінцберг Г. Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг / пер. з англ. К. Сисоева. – К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. – 412 с.
116. Модели оценки, анализа и прогнозирования положения предприятия на рынке / Р.Н. Яценко // Бизнес Информ. – 2008. – № 3. – С. 25–30.
117. Моделювання системи розвитку машинобудівного підприємства: монографія / Н.В. Касьянова, Н.В. Вецепура, Д.В. Солоха та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2010. – 260 с.
118. Моисеев Н.Н. Человек, среда, общество / Н.Н. Моисеев. – М.: Наука, 1982. – 240 с.
119. Момот В.Є. Стратегія підприємства в умовах невизначеності середовища господарювання: автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / В.Є. Момот. – Одеса, 2004. – 31 с.
120. Наливайко А. Эволюция теории стратегии предприятия / А. Наливайко // Экономика Украины. – 2002. – № 1 (474). – С. 24–30.
121. Невский Н. Стратегическое развитие машиностроительного комплекса: факторный анализ / Н. Невский, Н. Задуменко // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 9. – С. 58–66.
122. Нездойминога Е.А. Разновидности и определительные признаки категориального аппарата стратегического управления / Е.А. Нездойминога // Економіка. Фінанси. Право. – 2011. – № 5. – С. 10–13.
123. Никонова А. Стратегическое планирование и развитие предприятия: основы адаптивного подхода / А. Никонова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 9. – С. 106–119.
124. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов; под ред. Н.Ю. Шведовой. – 18 изд; Стереотип. – М.: Русский язык, 1986. – 787 с.
125. Основы социального управления: учебн. пос. / А.Г. Гладышев, В.Н. Иванов, В.И. Патрушев и др.; под ред. В.Н. Иванова. – М.: Высшая школа, 2001. – 271 с.
126. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: дис. ... д-ра екон. наук: 08.06.01 / І.П. Отенко. – 2007. – 38 с.
127. Отенко И.П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: монография / И.П. Отенко. – Харьков: ХНЗУ, 2004. – 216 с.
128. Павлова В.А. Конкурентоспособность предприятия: управление, оценка, стратегия: монография / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, В.М. Орлова, Г.А. Рижкова. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

129. Павлова В.А. Оценка конкурентоспособности и финансового потенциала предприятия / В.А. Павлова, Р.В. Губарев, О.В. Кузьменко // Актуальные вопросы современной науки: сб. науч. трудов. – Вып. 24. – Новосибирск: Издательство НГТУ, 2012. – С. 246–254.
130. Павлова В.А. Управління подвійними стратегіями: постановний аспект / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко // Європейський вектор економічного розвитку. – 2013. – № 1 (14). – С. 152–159.
131. Пахомова С.В. Аналіз стану машинобудівних підприємств України та можливості стратегії їх розвитку / С.В. Пахомова // Прометей. – 2009. – № 3 (29). – С. 155–159.
132. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія / В.В. Пастухова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. – 302 с.
133. Педченко Н.С. Концептуальные подходы к формированию и использованию потенциала развития предприятия в системе стратегического управления / Н.С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 6 (51). – Ч. 1. – 2011. – С. 220–228.
134. Педченко Н.С. Потенціал розвитку при стратегічному управлінні підприємством: монографія / Н.С. Педченко. – Полтава: РВВ ПУЕТ, 2012. – 365 с.
135. Педченко Н.С. Еволюція сутності поняття «потенціал підприємства» в економіці / Н.С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія: Економічні науки. – 2009. – № 3 (34). – С. 33–38.
136. Педченко Н.С. Особливості стратегічного управління потенціалом розвитку підприємства / Н.С. Педченко // Науковий вісник Полтавського університету споживчої кооперації України. Серія: Економічні науки. – 2010. – № 2 (41). – С. 95–99.
137. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом / А.А. Пересада. – К.: Лібра, 2002. – 472 с.
138. Питерс Т. Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений = Reimagine! [Электронный ресурс] / Т. Питерс. – М.: Best Business Books, 2006. – 352 с. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/article/tom-piters>
139. Підлісецький Г.М. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу підприємств / Г.М. Підлісецький // Економіка АПК. – 2008. – № 5. – С. 65–66.
140. Порожня В.М. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.М. Порожня, Т.О. Безземельна, Т.А. Кравченко. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
141. Портер М.Э. Конкуренция / М.Э. Портер; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 608 с.

142. Портер Майкл Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. з англ. / Майкл Э. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
143. Пять взглядов на стратегию достижения лидерства // Office. – 2000. – № 5. – С. 40–44.
144. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. – Харків: ІНЖЕК, 2006. – 496 с.
145. Рац О.М. Аналіз сучасного стану вітчизняних підприємств машинобудування / О.М. Рац // Управління розвитком: Збірник наукових праць. – Харків: ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 18–19.
146. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / Олена Вікторівна Ревенко. – 2006. – 21 с.
147. Ременников В.Б. Управленческие решения [Электронный ресурс] / В.Б. Ременников. – Режим доступа: <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook167/book/part-008>
148. Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / І.М. Репіна // Вісник Української академії державного управління при Президенті України. – 1998. – № 2. – С. 262–271.
149. Рогоза М.Є. Механізми функціонування в системах управління підприємствами: чинники й особливості / М.Є. Рогоза, В.А. Павлова // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2005. – № 1. – С. 223–226.
150. Россошанська О.В. Системне формування стратегічного потенціалу підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Ольга Валентинівна Россошанська. – Луганськ, 2006. – 20 с.
151. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис. ... канд. екон. наук: 08.06.01 / М.В. Савченко. – Харківський національний економічний ун-т. – Харків, 2004. – 21 с.
152. Сатир Л.М. Комплексна оцінка ресурсного потенціалу [Електронний ресурс] / Л.М. Сатир. – Режим доступу: http://www.btsau.kiev.ua/files/list/edition/ed_odspfgnvn.pdf
153. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання / С.Е. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83–88.
154. Серединська І. Машинобудівна галузь України та стан управління її підприємствами / І. Серединська // Галицький економічний вісник. – 2011. – № 4 (33). – С. 74–81.
155. Словник іншомовних слів; за заг. ред. О.С. Мельничука. – К., 1974. – 776 с.
156. Соціально-економічне становище України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

157. Спирин В.С. Анализ экономического потенциала предприятия / В.С. Спирин. – М.: Финансы и статистика, 1994. – 295 с.
158. Стратегическое управление предприятием: структурно-функциональная модель / Л. Зинина, Л. Ефремова // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 09. – С. 77–83.
159. Сторчевой М. Теория фирмы и стратегического менеджмента / М. Сторчевой // Вопросы экономики. – 2013. – № 1. – С. 131–146.
160. Сумець О.М. Стратегія підприємства. Теорія, ситуації, приклади: навч. пос. / О.М. Сумець. – К.: ВД «Професіонал», 2005. – 320 с.
161. Суржина Н.І. Основні теоретичні положення ефективності управління підприємствами / Н.І. Суржина // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – № 6 (51). – Ч. 2. – 2011. – С. 185–191.
162. Сухай О.Є. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства / О.Є. Сухай, І.І. Яремко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19 (9). – С. 233–238.
163. Терещенко С.І. Ресурсний потенціал підприємства: формування та структура / С.І. Терещенко // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. – 2012. – Вип. 2 (58). – С. 191–196.
164. Технологічний імператив розвитку інтелектуального потенціалу України: наук.-концепт. альманах у 7 кн. – Дніпропетровськ: Моноліт, 2010. – Кн. 4: Ініціативна інтелектуальна творча діяльність в основі розвитку: монографія / В.А. Ткаченко, Б.І. Холод, М.Є. Рогоза [та ін.]. – 360 с.
165. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд; под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
166. Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія / Н.П. Гончарова, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко та ін.; заг. ред. проф. О.С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006. – 288 с.
167. Ускова С.И. Экономический потенциал предприятия как основа предпринимательской деятельности / С.И. Ускова. – Режим доступа: http://science-bsea.narod.ru/2006/ekonom_2006_2/uskova_ekonom.htm
168. Фарінович І.В. Тенденції розвитку машинобудівної галузі в економічному розвитку країни / І.В. Фарінович // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.11. – С. 83–88.
169. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
170. Харченко С.В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства / С.В. Харченко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 8. – С. 141–149.

171. Хасхачих А.Д. Неразрушающий контроль качества продукции: внедрение, эффективность, перспективы / А.Д. Хасхачих, О.В. Кузьменко // *Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць.* – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2010. – № 1 (8). – С. 229–234.
172. Хаустова В.Е. Моделирование маркетинговой стратегии предприятия на рынках продукции производственно-технического назначения: монография / В.Е. Хаустова, Ю.А. Лидовский. – Харьков: Издательский Дом «ИНЖЭК», 2004. – 176 с.
173. Хлыстова О. Стратегическое управление в условиях неопределенности и временного преимущества: основные модели / О. Хлыстова, Е. Неяскина // *Проблемы теории и практики управления.* – 2011. – № 5. – С. 17–28.
174. Хлыстова О.В. Стратегическое управление на основе нейросетевого моделирования / О.В. Хлыстова // *Менеджмент в России и за рубежом.* – 2011. – № 3. – С. 18–24.
175. Хомяков В.І. Управління потенціалом підприємства / В.І. Хомяков, І.В. Бакум. – К.: Кондор, – 2009. – 400 с.
176. Хулей Грэм. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Грэм Хулей, Сондерс Джон, Найджел Пирси; пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 800 с.
177. Хэмэл Г. Стратегические намерения / Г. Хэмэл, К. Прахалад [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mgt-edu.ru/14-21.php>
178. Циба Т.Є. Стратегічне управління, формування та використання інтелектуального капіталу на підприємствах та організаціях України. Теоретико-методичні засади прискорення процесів соціально-економічного регіону: колективна монографія / П.І. Сокурєнко. – Кременчук: ПП Щербатих, 2013. – 460 с.
179. Цигилик І.І. Виробничий потенціал в системі підприємництва / І.І. Цигилик, Я.Р. Бибик // *Економіка. Фінанси. Право.* – 2004. – № 1. – С. 6–13.
180. Чевганова В.Я. До питання визначення економічної категорії «потенціал підприємства» / В.Я. Чевганова, Ю.В. Карпенко // *Регіональні перспективи.* – 2000. – № 2–3. – С. 9–10.
181. Чепенко В. Модернизация российской экономики и возрождение отечественной машиностроительной отрасли / В. Чепенко, В. Андреев // *Вопросы экономики.* – 2011. – № 5. – С. 125–129.
182. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: монографія / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – 219 с.
183. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: навч. пос. / З.Є. Шершньова, С.В. Оборська. – К.: КНЕУ, 2004. – 384 с.
184. Шинкаренко В.Г. Сучасне розуміння потенціалу підприємства / В.Г. Шинкаренко, О.М. Криворучко, І.С. Пипенко // *Економіка транспортного комплексу.* – 2011. – Вип. 18. – С. 47–58.

185. Шнайдер О.В. Финансовое состояние как индикатор экономического потенциала организации / О.В. Шнайдер // Проблемы теории и практики управления. – 2007. – № 9. – С. 39–45.
186. Шубін О.О. Економічна стратегія підприємства в умовах конкурентного середовища: автореф. ... д-ра екон. наук: 08.02.03. / О.О. Шубін. – Донецьк, 2004. – 36 с.
187. Шуремов Е. Модель комплексной оптимизации закупок и продаж товаров / Е. Шуремов, Д. Заложнев // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 4. – С. 96–101.
188. Щепакін М.Б. Методический подход к оценке эффективности использования ресурсов на предприятиях хлебопродуктового подкомплекса / М.Б. Щепакін, В.М. Цицилина // Научно-технические ведомости СПбГПУ: «Экономические науки». – СПб.: Изд. Политехнического университета, 2007. – № 4 (52) – С. 36–44.
189. Эванс Дж.Р. Маркетинг: пер. с англ. / Дж.Р. Эванс, Б. Берман. – М.: Сирин, 2002. – 308 с.
190. Экономический потенциал региона: анализ, оценка, диагностика: монография / А.Н. Тищенко, Н.А. Кизим, А.И. Кубах, Е.В. Давыскиба. – Харьков: ИНЖЭК, 2005. – 176 с.
191. Яремко І.Й. Теоретичні і практичні засади формування вартості машинобудівних підприємств: монографія / І.Й. Яремко – Львів: Вид. нац. університету «Львівська політехніка», 2008. – 260 с.
192. Barney J. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage / J.B. Barney, D.N. Clark. – Oxford University Press, 2008. – 327 p.
193. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.
194. Kuzmenko O.V. Evaluation of resources potential management efficiency / О.В. Кузьменко // Материалы 7-ой международной научно-практической конференции [«Най Новите постижения на европейската наука»] (м. Софія, 17–25 червня 2011 р.). – Софія: Бял ГРАД-БГ, 2011. – С. 48–50.
195. Pearce II JA., Robinson R.B. Jr. Strategic Management, 2nd ed. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, 1985.
196. Prahalad C.K. The core competence of the corporation / Prahalad C.K., Hamel G. // Harvard business review. – 1990. – № 68. – P. 79–91.
197. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceedings, August 1972.
198. Treacy V. The Discipline of Market Leaders. Reading (Mass.) / V. Treacy, F. Wiersema, 1995 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.buildingleaders.com/wp-content/uploads/2011/01/Discipline.pdf>

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Стан, тенденції та перспективи розвитку сфери машинобудування.....	6
1.2. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура та характеристика його складових.....	20
1.3. Концептуальні підходи до процесу стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства.....	32
Розділ 2. МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	51
2.1. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства.....	51
2.2. Методичні підходи до оцінювання ресурсного потенціалу підприємства та визначення їх типів.....	65
2.3. Оцінка ресурсного потенціалу підприємств за комплексним підходом.....	76
Розділ 3. СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	86
3.1. Обґрунтування пріоритетних напрямів удосконалення управління відповідно до позиції підприємства на ринку.....	86
3.2. Оптимізаційна модель вибору сегмента ринку.....	98
3.3. Подвійна стратегія управління ресурсним потенціалом.....	111
ВИСНОВКИ	122
ДОДАТКИ	124
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	135

Наукове видання

**Павлова Валентина Андріївна
Кузьменко Оксана Василівна
Гончар Лариса Анатоліївна**

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ:
КОНЦЕПЦІЯ, МЕХАНІЗМ, СТРАТЕГІЯ**

Монографія

Редактори: О.О. Шевцова, М.С. Ярмолюк
Комп'ютерна верстка О.М. Гришкіної

Підписано до друку 15.01.2014. Формат 60×84/16.
Ум. друк. арк. 8,83. Тираж 300 пр. Зам. № .

ПВНЗ «Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля».
49000, м. Дніпропетровськ, вул. Набережна В.І. Леніна, 18.
Тел. (056) 778-58-66, e-mail: rto@duer.edu
Свідоцтво ДК № 4611 від 05.09.2013 р.

Віддруковано у ТОВ «Роял Принт».
49052, м. Дніпропетровськ, вул. В. Ларіонова, 145.
Тел. (056) 794-61-05, 04
Свідоцтво ДК № 4121 від 27.07.2011 р.

Павлова В.А.

- П 12 Стратегічне управління ресурсним потенціалом: концепція, механізм, стратегія: монографія / В.А. Павлова, О.В. Кузьменко, Л.А. Гончар. – Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2014. – 152 с.

ISBN 978-966-434-285-5

У монографії досліджено стан і тенденції розвитку сфери машинобудування, розглянуто зміст і характеристику складових ресурсного потенціалу, сутність стратегічного управління ним на підприємстві. Запропоновано організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом, узагальнено методичні підходи до визначення стратегічної відповідності ресурсного потенціалу в процесі його оцінювання, проведено оцінку ресурсного потенціалу підприємств. Обґрунтовано пріоритетні напрями удосконалення управління розвитком ресурсного потенціалу відповідно до позиції підприємства на ринку, оптимізаційної моделі вибору сегмента ринку та науково-теоретичних підходів до вибору подвійної стратегії управління ресурсним потенціалом.

Монографія може бути корисна для науковців, викладачів, керівників виробництва, фахівців, які займаються проблемами стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства.

УДК 658.5
ББК 65.011