

**С.І. Чимшит**

канд. екон. наук

**Л.Д. Чалапко**

канд. екон. наук

**І.Л. Окуневич**

м. Дніпропетровськ

## МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

**Постановка проблеми.** Проблема оцінки сукупного потенціалу промислових підприємств є дуже складною і слабо вивченою. Загальна помилка всіх існуючих на сьогоднішній день досліджень в галузі розробки методів оцінки потенціалу промислового підприємства полягає в тому, що автори використовують стандартні показники, розглядаючи стандартні залежності, надаючи їм лише нову форму і не змінюючи методологічної суті. Також дуже часто в якості оцінки потенціалу використовують методи оцінки конкурентоспроможності, визначаючи їх як «методи оцінки сукупного потенціалу підприємства».

**Формування цілей статті.** Якщо виходити із суті самого поняття потенціалу промислового підприємства і саме його закладати в систему аналізу, то на перший план виходять не одиничні оцінки якихось граней складного поняття, а саме розуміння сутності взаємозв'язків, спрямованості трансформацій окремих змінних і виявлення найбільш перспективних напрямків розвитку комплексного та складного поняття — сукупний потенціал промислових підприємств. Важливо відзначити специфічну особливість в теорії систем, яка є методологічною основою аналізу формування показників потенціалу підприємства та оцінки ефективності виробничо-господарської діяльності промислових підприємств — цілісність, тобто організація взаємодії окремих підсистем і елементів і різноманіття реакцій і напрямків розвитку системи і окремих її змінних.

**Аналіз останніх публікацій.** Управління потенціалом як напрям наукового пошуку притаманний лише вітчизняним авторам і західна наука про управління системно його не вивчає та не використовує. Потенціал як поняття в закордонній літературі зустрічається дуже рідко й іноді автори використовують його лише для лексичного збагачення тексту. Проблеми формування, оцінки та розвитку потенціалу промислового підприємства як економічної системи розглядалися в працях вітчизняних та російських науковців В. Авдеєнко [1], Я. Берсуцького [2], В. Герасимчук [3], І. Іванова [4], Отенко І. П. [5], М. Лепи [6], В. Ткаченко [7], Р. Тяна [8], М. Чумаченко [10] та ін.

**Виклад основного матеріалу.** Дослідження показують, що сучасне промислове підприємство характеризується великим набором взаємопов'язаних факторів, для яких характерні такі особливості як: практична неможливість точного вимірювання початкових координат системи; відсутність стабільної структури та періодичність системоутворюючих процесів; асинхронність, неритмічність впливу зовнішніх факторів і як наслідок нерегулярність прояви властивостей; відсутність чіткого критерію функціонування; можливість зміни заданої мети руху системи; імовірнісний характер процесів, що робить неможливим формалізацію процесів; відсутність стаціонарності внутрішніх і зовнішніх характеристик процесів.

Найбільш простий спосіб аналізу сукупного потенціалу підприємства через показники:

1. Річна виробнича потужність;
2. Річний валовий обсяг продукції, робіт, послуг (виручка);
3. Величина доданої вартості, умовно-чистої або кінцевої продукції;
4. Чистий річний дохід / обсяг виробленої чистої продукції;
5. Річний балансовий прибуток від основної діяльності при можливих варіантах цінової стратегії підприємства;
6. Чистий прибуток після сплати податків тощо.

Загалом представлені показники дають загальну оцінку сукупного потенціалу промислових підприємств, оскільки є інтегральним відображенням якості всієї сукупності внутрішніх процесів на підприємстві, однак такий підхід не дає відповідь на два принципових питання:

1. За рахунок чого було досягнуто або не досягнуто такі показники?
2. Які найбільш перспективні шляхи формування або реалізації сукупного потенціалу промислового підприємства та багато іншого.

Крім того, дослідження показують, що виходячи з потреби формування дієвої системи управління, такий підхід не є ефективним, оскільки не розкриває всього

різноманіття взаємозв'язків та напрямків трансформації змінних сукупного потенціалу промислових підприємств.

Визначення сутності поняття потенціал передбачає, що потенціал принципово формується з двох складових (рис. 1):

I. Матеріальна — включає якість ресурсів (матеріали, трудові, фінансові тощо), основних фондів, інфраструктури що використовуються або можуть бути використані;

II. Нематеріальна — включає систему взаємозв'язків між окремими матеріальними елементами та систему забезпечення функціонування (включає бізнес процеси (рух матеріалів, інформації, вартості та фінансових ресурсів), організаційне, соціально-психологічне та інформаційно-аналітичне забезпечення процесів (компетенції)).

Виходячи з того, що потенціал підприємства за своєю природою є системним поняттям, відзначимо, що найбільш важливим аспектом у його формуванні є саме нематеріальна складова, саме вона визначає здатність підприємства функціонувати та перетворювати потенційні можливості у реальні результати. Саме вона визначає спроможність підприємства встановити якісні гнучкі зв'язки між окремими елементами потенціалу. Отже, виходячи з цього, *потенціал* можна визначити як *рівень організованості або внутрішню якість соціально-економічної системи*. При цьому рівень організованості бізнес процесів на підприємстві є відображенням компетенцій підприємства. Використання системи управління потенціалом спрямоване на оптимізацію організації виробництва і управління підприємством, і, таким чином, на поліпшення бізнес-процесів підприємства.

Філософія управління потенціалом підприємства визначає, що досягти досконалості (певного ідеалу) неможливо, але до нього потрібно увесь час наближатися. Визначимо рівні досконалості, чи інакше рівні поліпшення бізнес-процесів підприємства (BPI) та, відповідно, рівня організованості системи (рис.2).

В практиці діяльності підприємств можна виділити чотири рівні організації бізнес-процесів шляхом реалізації наявних компетенцій:

- 1) хаос — дисбаланс та протиріччя системи комерційних, виробничих і фінансових цілей, характеризується відсутністю системного погляду, підприємство представляє собою як сукупність відокремлених елементів;
- 2) контроль — загальне балансування системи комерційних, виробничих і фінансових цілей підприємства



Рис. 1. Визначення сутності потенціалу підприємства

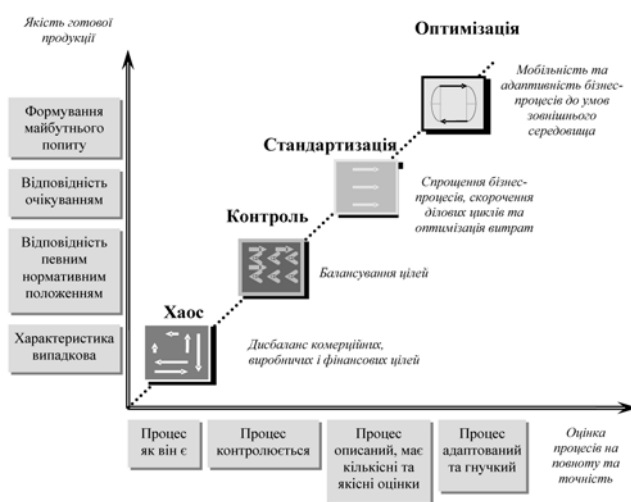


Рис. 2. Рівні формування потенціалу підприємства в контексті організації бізнес процесів

на основі чіткої організації і виконання обліку та контролю бізнес-процесів на підприємстві. Підсистеми, що орієнтовані на виконання цих функцій являються домінуючими та структуроутворюючими в системі управління, на які зав'язані всі комунікаційні потоки;

3) стандартизація — розробка стандартів та формалізація основних та допоміжних бізнес-процесів, спрощення основних бізнес-процесів на підприємстві, що, перш за все, веде до скорочення ділових циклів та оптимізація витрат;

4) оптимізація — активне управління бізнес процесами та пристосування їх під рішення конкретних завдань, мобільність та адаптивність бізнес-процесів до умов зовнішнього середовища, можливість підприємства формувати ринок.

Кожен рівень розвитку потенціалу підприємства на основі організації бізнес процесів можна охарактеризувати з погляду цінності готової продукції і критеріїв керованості процесів, тобто оцінки бізнес-процесів на повноту і адекватність (точність).

Відповідно до цього, визначимо наступні критерії керованості процесів:

I. Процеси, що відповідають рівню BPI Хаос, характеризуються хаотичністю, відсутністю стабільного механізму забезпечення, невизначеністю кінцевого результату. Процеси на підприємстві представляються як «чорна шухляда», тобто при заданих вхідних даних непередбачений результат, що веде до великих помилок у прогнозах і плануванні, тобто процеси на підприємстві не мають ні якісну ні тим більше кількісну оцінку.

II. Процеси укладені в певну логічну систему в уявленні керівництва підприємства, яке намагається їх контролювати та відстежувати причинно-наслідкові зв'язки. Бізнес здобуває більш стійкий характер, основні бізнес-процеси є центром тяжіння та уваги керівництва і відштовхуючись від них менеджмент підприємства приймає управлінські, стає можливою реалізація певних задуманих проектів, але ще не досягається оптимізація через те що відсутні нормативні дані процесів. Все ще існує певна варіативність у кінцевих результатах. Сприйняття витратного механізму підприємства досить примітивне. Керівництво намагається цілеспрямовано керувати витратами на виробництво та реалізацію про-



дукції шляхом мінімізації витрат за окремими процесами або операціями.

III. Процеси характеризуються тим, що є цілком формалізованими як в управлінні, так і у виробництві. Процеси документовані, стандартизовані й об'єднані в єдиний інформаційний потік. Існує система забезпечення реалізації бізнес процесів (організаційне забезпечення, соціально-психологічне, ресурсне та інформаційно-аналітичне), можливість оперативного одержання інформації про якість використання ресурсів і проведення аналізу по основних аспектах управлінської діяльності. Тобто, проведене нормування процесів на підставі якого досягається оптимізація планування, постановка довгострокових цілей (переважає аналітичний аспект); починає розвиватися управління корпоративними знаннями на базі формування системи метрик процесів. Сприйняття витратного механізму підприємства достатньо широке в контексті комплексної діяльності підприємства. Виходячи з цього керівництво досить гнучко підходить до управління витратами та намагається мінімізувати не витрати на рівні окремих операцій (що в комплексі часто призводить до зворотного ефекту), а мінімізація сукупних витрат, в тому числі і витрат капіталу на ведення бізнесу.

IV. Процеси, що відповідають рівням ВРІ «Оптимізація», характеризуються тим, що пріоритети зміщуються у бік оцінки якості як окремих процесів, так системи в цілому. При цьому головною вимогою є гнучкість окремих процесів, що дозволяє системі в цілому бути адаптивною до зміни факторів і умов функціонування. Такий рівень організації бізнес-процесів характеризується тим, що підприємство здатне цілеспрямовано керувати якістю процесів по всьому ланцюжку, від проектування продукту до його утилізації. Витратний механізм сприймається з позицій концепції стратегічного управління витратами та «таджет костінг», що означає, що керівництво дивиться на цю проблему системно. Виходячи з цього мова не йде про мінімізацію витрат на окремих операціях та процесах, або мінімізація сукупних витрат. Здійснюється оптимізація складу та структури витрат виходячи до поставленої мети та стратегії підприємства на конкретному ринку та часовому проміжку. Це може означати не лише зниження витрат, але й їх збільшення на окремі статті.

При визначенні рівнів ВРІ декларуються наступні критерії оцінки цінності готової продукції.

«Відповідність стандарту» — якість продукції є випадковою величиною і прямо залежить від здібностей окремих співробітників. Продукція цього рівня має лише перший та частково другий рівень маркетингової цінності.

Якість продукції для рівня організації бізнес-процесів «Контроль» є постійною величиною за рахунок того, що підприємство з «чорної шухляди» перетворюється в систему з певним рівнем прозорості, де налагоджені чіткий виробничий і управлінський облік і контроль. Продукція цього рівня передбачає наявність повного другого рівня системи цінності продукції та окремі елементи третього рівня.

«Відповідність очікуванням» визначається не тільки відповідністю стандарту підприємства, але і задоволенням експлуатаційних вимог (потреб споживача). Підприємство наближається до рівня «висока якість за помірною ціною» і мова на цьому рівні йде про якість споживання.

Продукція даного рівня якості може конкурувати з продукцією світових виробників. Продукція цього рівня має повних три рівні системи цінності продукції.

«Формування майбутнього попиту». Якість продукції даного рівня спрямовано на задоволення майбутнього попиту. Підприємство здатне виробляти інноваційний продукт, який дозволяє йому вести бізнес на випередження. Цей рівень характерний для підприємств рівня «Світовий клас». Система цінності має всі чотири рівні, які, до того ж, дуже добре оптимізовані між собою. На цьому рівні для споживача вже майже не існує конкретного товару, а існує бренд, якому споживач повністю довіряє та його сподівання завжди виправдовуються. Це підприємства рівня Bosh, Toyota, Sony, Nokia, Tyres тощо.

В основу переходу підприємства з одного рівня організації бізнес процесів на наступний покладене їх попереднє моделювання і впровадження нової бізнес-моделі в практику.

Для критерію оцінки переходу на наступний рівень організації бізнес процесів пропонується виділяти тільки ті процеси, що необхідні для даного переходу. Всі оцінки процесів нижніх рівнів присутні на більш вищих рівнях, але з більш детальними до них вимогами. Таким чином, перехід з одного рівня організації бізнес процесів на вищий припускає використання наступного:

По-перше: упорядкованої системи процесів, що при спільному виконанні дозволяють підприємству досягти визначених вихідних результатів, що за своєю організацією відповідають всім основним вимогам теорії систем (надалі ключові процеси/КП).

По-друге: загальних принципів, критеріїв та обмежень організації та функціонування системи процесів, що визначають вимоги до бізнес процесу, щоб забезпечити досягнення вихідних результатів (іменованих надалі ключовими практиками).

По-третє: організаційно-економічний механізм реалізації циклу покращення бізнес-процесів.

Всі ключові процеси (КП) принципово можна розбити на три категорії: управлінські, організаційні і процеси забезпечення (табл.1.).

Перехід підприємства з одного рівня організації бізнес процесів на інші й іменується циклом ВРІ. При кожному циклі ВРІ використовуються визначений набір методик, що в сучасному менеджменті відображені у ERP-стандартах та стандартах Систем Управління Якістю (СУЯ).

В результаті проведених досліджень визначено, що методологічна основа управління виробничими системами змінюється відповідно до того чи іншого рівня організації бізнес процесів: неінтегровані процеси > MRP > ERP > CSRP (Customer Synchronize Resource Planning). Найбільш прогресивною сучасною методологією організації виробництва на сьогодні є CSRP (CSRP це концепція, орієнтована на кінцевого споживача — синхронізація покупця із внутрішнім плануванням і виробництвом). CSRP передбачає планування процесів та ресурсів підприємства в залежності від потреб клієнта, здійснюючи адаптацію бізнес-процесів до зовнішнього середовища за рахунок інтеграції підприємства з зовнішніми агентами. На відміну від методології MRP і навіть ERP, які охоплюють лише внутрішні: виробничий і логістичні цикли, методологія — CSRP захоплює весь

Таблиця 1

## Розбивка КП на категорії та методики управління, що використовуються

Категорії процесів	Процеси управління	Організаційні	Процеси забезпечення
<b>Рівні зрілості</b>			
<b>IV. Оптимізація</b>	Гнучке асортиментне планування CSRP* Управління майбутнім попитом TQM — істотна частина всіх систем організації	Управління безпечним поліпшенням процесів Управління зміною процесів	Використання СУЗ у всіх системах організації Управління зміною технологій
<b>III. Стандартизація</b>	Планування виробництва в залежності від потреб споживача Управління процесами через кількісні оцінки Управління виробництва на основі принципів JIT Управління витратами Управління якістю	Організація робіт на базі міжфункціональних осередків і груп Створення функціональних моделей організаційних процесів Програма навчання персоналу	Запобігання дефектів Управління проектуванням ГП (САПР) Управління технологічними процесами (АСУТП)
<b>II. Контроль</b>	Система багаторівневого планування Управління постачанням та управління складськими запасами Система контролю і диспетчеризація Система обліку витрат Забезпечення якості	Визначені методики управління діяльності підприємства на осевої управлінського обліку та бюджетування	
<b>I. Хаос</b>	Неінтегровані процеси Реактивний стиль управління	Процеси носять випадковий, тимчасовий характер як відповідь на результат, що вже існує	

життєвий цикл товару. CSRP дозволяє при плануванні і управлінні підприємством враховувати не тільки основні виробничі і матеріальні ресурси підприємства, але і всі ті ресурси, що звичайно розглядаються як «допоміжні» чи «накладні». CSRP переміщає фокус уваги з планування виробництва до планування замовлень покупців. Виробниче планування не просто розширюється, а замінюється вимогами клієнтів, що надходять з підрозділів, орієнтованих на роботу з покупцями. Операційна система підприємства в такому випадку організована за принципом тягнутих систем.

CSRP змушує переглянути бізнесу-логіку, фокусуючи її на ринковій активності, а не на виробничій діяльності. Бізнес-процеси синхронізуються з діяльністю покупців.

Це не технологічна ефективність, що забезпечує лише тимчасову конкурентну перевагу, це — здатність створювати продукти, що задовольняють різноманітним потребам покупця і кращий сервіс, тобто — одержання стійкої конкурентної переваги.

В результаті досліджень встановлено, що постановка кожного наступного рівня ВРІ можливо лише за умов повного виконання всіх вимог попереднього рівня. Неможливо будувати на підприємстві, наприклад, «Стандартизація», якщо підприємство повністю не відповідає рівню «Контроль». Це потребує довгострокових поступових дій стосовно формування потенціалу підприємства.

Зауважимо, що в сучасному бізнес середовищі той чи інший рівень організації бізнес-процесів ґрунтується на перетинанні трьох площин знань.

Площина А — розвиток Інформаційних Технологій:

— Використання професійних операційних систем (для серверів Баз Даних) і персональних комп'ютерів;

— Використання професійних Систем Управління Базами Даних (СУБД);

— Використання ERP-систем як ядра Інтегрованої Інформаційної Системи підприємства;

— Використання кооперативних технологій, що забезпечують комп'ютерну підтримку рівнобіжної погодженої роботи групи («команди») співробітників над одним проектом, документом і т. п.;

— Використання телекомунікації, що дозволяє виключити передачу паперових документів і особистих зустрічей, звести до мінімуму необхідність переїздів для проведення нарад;

— Використання Систем Управління Знаннями для організації сховища і пошуку неструктурованих документів.

Площина В — розвиток бізнес-платформ, що включає:

— Системи Управління Якістю (тобто цілісна ідеологія управління підприємством) на базі міжнародних стандартів серії ISO;

— Методики Організації операційного менеджменту;

— Методики Управління вимогами і конструкторськими розробками (CALS-стандарти);

— Методики моделювання бізнес-процесів (SADT, IDEF0, DFD, UML).

Площина С визначає «психологію праці» і спрямована на рішення наступних задач:

— Впровадження принципу «Лідерства» (усунення недоліків виробничої системи, а не окремих працівників);

— Впровадження принципу «Залучення працівників» (підвищення значимості й ініціативності кожного працівника);

— Зняття бар'єрів між виробничими підрозділами, організація групової «артеріальної роботи»; утворення так званих «плоских» робочих груп, що використовують едхократичні способи управління, що спираються на Інформаційні Технології й організують динамічний і неформальний розподіл прав і обов'язків співробітників групи (такі групи реактивні, нікому не дають монополію на істину, вимагають пророблення альтернативних рішень);

— Формування корпоративної культури і підвищення едхократії в організації;

— Впровадження філософії Тотального Управління Якістю на всіх робочих місцях (TQM);

— Впровадження філософії організації виробничих процесів JIT на всіх робочих місцях.

Виходячи з вище зазначено, визначимо, що той чи інший рівень організації бізнес-процесів означає відповідний рівень сукупного потенціалу підприємства. А отже, ми можемо дати оцінку потенціалу відповідно до ступені організованості внутрішнього механізму підприємства та його синхронізованості із зовнішнім середовищем.

Для цього пропонується використовувати методи кореляційного аналізу. Сам аналіз проводиться у декілька етапів:

1. Формування масиву даних
2. Побудова крапкових діаграм, що відображають тісноту взаємозв'язку між показниками
3. Визначення лінії тренду
4. Визначення рівняння та коефіцієнту апроксимації

5. Визначення середнього або середньозваженого показника апроксимації.

Такий аналіз доцільно проводити за допомогою комп'ютерної техніки та прикладних програм StatGraphics або Microsoft Excel.

Як показують проведені дослідження, всі основні залежності мають вписуватися в наступні лінії тренду.

- проста лінійна;
- логарифмічна;
- ступенева;
- експоненціальна;
- поліноміальна другого або максимум третього ступеня (як виключення).

В таблиці 2 наведені приклади взаємозалежностей, які можуть бути покладені в основу системи аналізу сукупного потенціалу промислового підприємства.

Важливо відзначити, що при формуванні системи оцінок необхідно підбирати залежності, які б відображали всі функціональні складові сукупного потенціалу: маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом, організаційне забезпечення. Особливу уваги в цій методиці слід приділяти між функціональним зв'язкам, оскільки саме там (назвемо ці точки «технологічні сти-

ки») з'являються проблеми в діяльності підприємства. В дійсності ж дуже важко визначити де закінчується, наприклад, маркетинг та починається операційний менеджмент, але існує велика вірогідність, що саме на цьому технологічному стику виникають проблеми.

Визначимо наступні рівні потенціалу підприємства відповідно до рівня організації бізнес-процесів (на прикладі підприємства машинобудівної галузі): «Хаос» — відсутність залежностей, або неприродні залежності (рис.3)

Даний приклад демонструє, що залишки готової продукції ніяк не пов'язані з обсягами доходу підприємства. Загалом призначення залишків готової продукції — це створення певного резерву для забезпечення потреб споживачів.

Отже він має бути прив'язаний до обсягів реалізації продукції і складати певний відсоток від цього показника. Слід пам'ятати, що залишки готової продукції на складах — це законсервовані кошти підприємства, а отже це автоматично збільшує дефіцит фінансових ресурсів, який має покриватися, як правило, за рахунок запозичених коштів.

В нашому прикладі це призводить до не прогнозованості у потребах щодо фінансових ресурсів підприємства. «Контроль» — наявність певних тенденцій та закономірностей,  $R^2$  від 15 % до 40 % (рис.4).

Таблиця 2

Основні залежності, що досліджуються при аналізі потенціалу підприємства

Аргумент	Функція	Тип залежності	Додаткові умови
Залишки ТМЗ	Операційна рентабельність	Зворотна	
Виручка	Сума оборотних активів (можливо окремо по групам: ТМЗ, незавершене виробництво, готова продукція, ДЗ, що дасть можливість визначити функціональний підрозділ, який найбільш позитивно, або негативно впливає на результати діяльності підприємства)	Пряма	Кут нахилу менше $45^\circ$ , функція не ступенева і не експоненціальна
Виручка	Сума поточних пасивів	Пряма	Кут нахилу менше $45^\circ$ , функція не ступенева і не експоненціальна
Витрати на маркетинг	Виручка	Пряма	Кут нахилу менше $45^\circ$ , функція не ступенева і не експоненціальна
Характеристики бізнес-процесів (прямо точність, паралельність, пропорційність, неперервність)	Операційні витрати	В залежності від характеристики	
Темпи приросту обсягів виробництва та реалізації продукції	Коефіцієнт автономії	Якщо темпи росту перевищують середньогалузеві, то, як правило, зворотна при виконанні додаткових умов	Кут нахилу менше $45^\circ$ , функція не ступенева і не експоненціальна
Текучість кадрів	Виручка, прибуток	Пряма	
Витрати на оплату праці	Будь який якісний показник діяльності підприємства (рентабельність, оборотність, продуктивність тощо)	Пряма	
Адміністративно-управлінські витрати	Будь який якісний показник діяльності підприємства (рентабельність, оборотність, продуктивність тощо)	Пряма	Кут нахилу більше $45^\circ$ , функція не логарифмічна
Рівень кваліфікації персоналу (середній рівень освіти за 10-бальною шкалою)	Будь який якісний показник діяльності підприємства (рентабельність, оборотність, продуктивність тощо)	Пряма	
Ступень завантаження основних фондів	Фондовіддача	Пряма	
Оплата праці, характеристики бізнес-процесів, витрати на систему управління якістю	Кількість браку	Пряма	
Продуктивність праці	Кількість браку		Лінійна з кутом нахилу, що наближається до $0^\circ$ .
Витрати на НДР	Рентабельність продажів, виручка, продуктивність праці інші якісні показники	Пряма	Кут нахилу більше $60^\circ$ , функція не логарифмічна

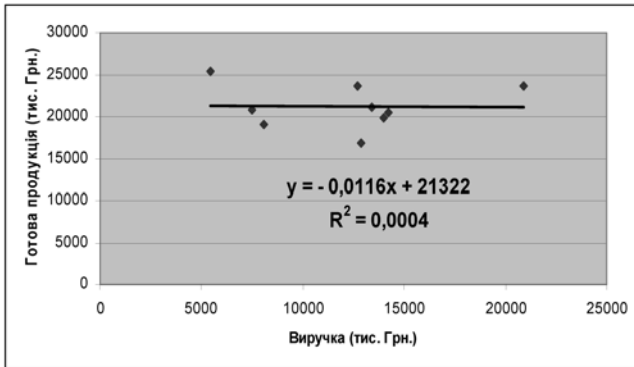


Рис. 3. Приклад залежності, що демонструє рівень організації процесів «Хаос»

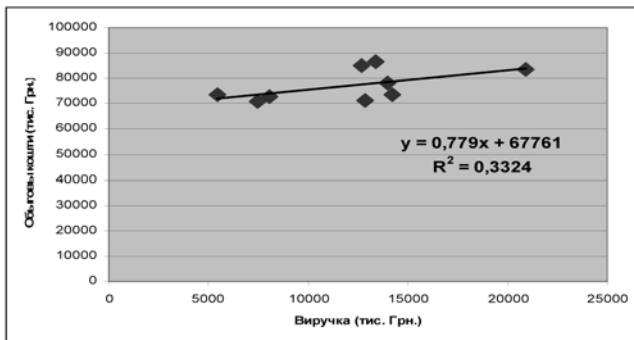


Рис. 4. Приклад залежності, що демонструє рівень організації процесів «Контроль»

В наведеному прикладі відстежується певна тенденція, але зв'язок між цими показниками дуже низький. Крім того, кут нахилу лінії тренду менше  $45^\circ$ , що також є позитивною тенденцією.

«Стандартизація» — наявність чітких залежностей, які вписуються в установлені формати з показником апроксимації  $R^2$  від 40 % до 75 % (рис.5).

Цей приклад показує, що на даному підприємстві рівень організованості маркетингової функції в цьому аспекті (ефективність витрат на маркетинг) достатньо високий. Оскільки вона певним чином виконує головне завдання — збільшення доходу підприємства, а отже додаткові витрати на збут себе виправдовують.

Оптимізація — однозначні стійкі залежності з показником апроксимації  $R^2$  понад 75 % (на жаль на досліджуваному підприємстві таку залежність виявити не вдалося, всі оціночні показники мали максимальний рівень апроксимації 67 %).

Переваги такого підходу полягають у тому, що він дає можливість встановити взаємозв'язки між окремими складовими потенціалу, які до того ж належать до різних функціональних сфер. Крім того, такий аналіз дозволяє оцінити еластичність тих чи інших факторів, що формують потенціал підприємства один до одного.

Кінцевий сумарний показник апроксимації може визначатися як середнє арифметичне або як середньозважене значення. Якщо це середньозважене значення. То в такому випадку дослідник має визначити вагові коефіцієнти. Вагові коефіцієнти можуть визначатися з урахуванням двох аспектів:

1. який рівень організації бізнес процесів має підприємство на даному етапі розвитку. Наприклад, якщо це хаос, то на перших етапах розвитку підприєм-

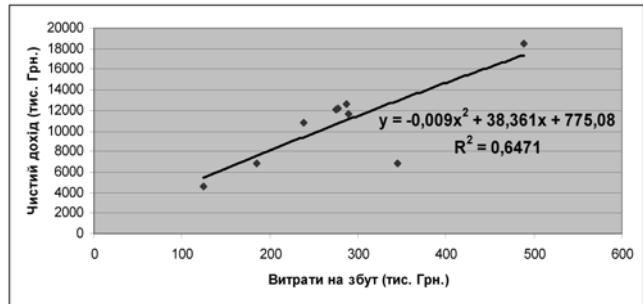


Рис. 5. Приклад залежності, що демонструє рівень організації процесів «Стандартизація»

ства домінуючими мають бути показники фінансового та виробничого потенціалу (внутрішні оцінки).

2. на основі конкурентного тиску та в залежності від того, на якому ринку і в яких умовах працює підприємство. Якщо, наприклад, підприємство знаходиться в середовищі ринку виробника (мало виробників, попит перевищує пропозицію, підприємство є лідером ринку, підприємство пропонує унікальний продукт тощо), то домінуючою є виробнича сфера (виробничий потенціал). Якщо підприємство знаходиться на ринку покупця, то домінуючою є маркетингова сфера (маркетинговий потенціал).

Важливо відзначити, що якщо та чи інша залежність має ступеневу та експоненціальну функцію або поліноміальну, то це вказує на наявність тих чи інших операційних меж в діяльності підприємства (приклад).

Дослідження показують, що в окремих випадках можна спостерігати нетипові або зворотні залежності до тих, що вказані в таблиці. Якщо залежність не спрацює, то це може свідчити або про принципові зміни, що були впроваджені у внутрішньому фінансово-господарському механізмі (принципові зміни в системі поставок, оплати за ресурси, розрахунки з покупцями, зміна товарного асортименту, видів ресурсів, введення нових стандартів якості тощо), або про значний запас невикористаного потенціалу в цьому напрямку.

#### Висновки

1. Проблема аналізу сукупного потенціалу промислових підприємств є дуже складною і слабо вивченою. Такий напрям у наукових дослідженнях притаманний лише вітчизняним авторам і західна наука системно його не вивчає та не використовує. Потенціал як поняття в закордонній літературі зустрічається дуже рідко й іноді автори використовують його лише для лексичного збагачення тексту.

2. Визначено потенціал як рівень організованості або внутрішня якість соціально-економічної системи.

3. На підставі тлумачення сутності, структури та складу поняття «сукупний потенціал промислового підприємства» запропоновано методику оцінки потенціалу, яка полягає в визначенні рівня організованості системи (або окремої підсистеми) через визначення якості та адекватності зв'язків між окремими елементами системи.

4. Розроблена методика аналізу сукупного потенціалу підприємства передбачає виконання наступних етапів: формування актуальної збалансованої системи показників виробничо-господарської діяльності, визначення рівнянь залежностей між показниками, встановлення природності та спрямованості цих залежностей, розрахунок величини апроксимації, виведення інтегрованої оцінки.

5. Визначено, що аналіз потенціалу підприємства передбачає ранжування отриманих інтегрованих показників за чотирма рівнями організованості системи: хаос — дисбаланс та протиріччя системи цілей, підприємство представляє собою як сукупність відокремлених елементів; контроль — загальне балансування системи цілей підприємства на основі чіткої організації і виконання обліку та контролю бізнес-процесів на підприємстві, підсистеми, що орієнтовані на виконання цих функцій являються домінуючими та структуроутворюючими в системі управління, на які зав'язані всі комунікаційні потоки; стандартизація — розробка стандартів та формалізація основних та допоміжних бізнес-процесів та їх спрощення, що веде до скорочення ділових циклів та оптимізація витрат; оптимізація — мобільність та адаптивність бізнес-процесів до умов зовнішнього середовища, можливість підприємства формувати ринок.

#### Література

1. Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов — М. : Экономика, 1989.
2. Берсуцкий Я. Г. Модели и алгоритмы принятия управленческих решений / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, Н. Г. Гузь — Донецк : ИЭП НАН Украины, 1998. — 307 с.
3. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия. Эффективность. / В. Г. Герасимчук — К. : Вища школа, 1995, — 268 с.
4. Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала: Теория и практика. / Н. И. Иванов. — Дон. ИЭП НАН Украины, 2000.
5. Отенко И. П. Методологические основы управления потенциалом предприятия: Монография. / И. П. Отенко. — Харьков : ХНЭУ, 2004. — 216 с.
6. Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу в промисловості: Монографія / НАН України. Ін-т економіки промисловості / О. І. Амоша, М. І. Іванов, Л. Т. Хижняк та інш. — Донецьк, 2004. — 396 с.
7. Ткаченко В. А. Філософія управління складними соціально-економічними системами. / В. А. Ткаченко. — Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. — 315 с.
8. Тянь Р. Б. Организация производства: Наука и образование. / Р. Б. Тянь, Н. М. Чернышук. — 2000. — 300 с.
9. Чимшит С. И. Управление потенциалом сложных социально-экономических систем : монография / С. И. Чимшит. — Д. : Монолит, 2008. — 362 с.
10. Чумаченко М. Т. Проблеми інвестування реструктуризації промисловості / М. Т. Чумаченко, О. І. Амоша // Регіональна економіка. — 1999. — № 2. — С. 5–12.