

ділової політики, яка б стимулювала і заохочувала до ефективної організації праці, а також сприяла створенню колективу односторонців, колективу тісної взаємодії на всіх рівнях управління й виробництва з метою досягнення високих кінцевих результатів, а отже й прибутків.

1. Михайлик А. Н. *Управление внешнеэкономической деятельностью фирмы: Учеб. пособие.* – М.: МНЭП, ИИК, 2000. – 112 с. 2. Г.М. Дроздова. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навч. посібник.* – К.: ЦУЛ, 2002. – 172 с. 3. Кредісов А.І. *Управління зовнішньоекономічною діяльністю.* – К.: Фенікс, 2000. 4. Пунько Б.М. *Основи підприємницької діяльності (практичні аспекти): Навч. посібник.* – Львів, 1997. – 130 с. 5. Кириченко О.А. *Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності: Навч. посіб.* – 3-тє вид., перероб. і доп. – К.: Знання-Прес, 2002. – 384 с.

УДК 330

М.Р. Тимошук, Р.В.Фещур

Національний університет „Львівська політехніка”

## ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© Тимошук М.Р., Фещур Р.В., 2003

**Розглядаються проблеми оцінювання потенціалу розвитку підприємства. Запропоновано систему показників вимірювання потенціалу як моментної характеристики стану підприємства, а також як інтервальної оцінки можливості розвитку підприємства. Зазначається, що сукупність показників зовнішньої оцінки потенціалу підприємства може розширюватися порівняно з множиною показників внутрішнього оцінювання.**

**The problems of estimation of development's potential of enterprise are considered in this work. The system of indicators of potential as a moment characteristic of the enterprise's state and interval valuation of abilities of its development are offered. It is marked, that the totality of characteristics of external valuation of the potential of the enterprise may be expended in comparison with the set of characteristics of valuation within the enterprise.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** У ринкових умовах господарювання змістилися наголоси з вирішення поточних організаційно-виробничих завдань на формування та досягнення довгострокових цілей розвитку підприємства.

Організування серійного і масового виробництва продукції, впровадження нових технологічних процесів, оптимізація використання виробничих ресурсів, підвищення професійного рівня працівників підприємства на певний час могли забезпечити мінімальний рівень витрат на виробництво продукції, однак не гарантували ефективності виробництва загалом, яка почала вирішально залежати не стільки від внутрішніх, скільки від зовнішніх чинників.

Вибір оптимального асортименту продукції, часу і темпів його оновлення і розширення вимагає активного дослідження кон'юнктури ринку, розвитку логістичної мережі, рекламування і просування нових продуктів на ринок, здійснення наукових досліджень і конструкторських розробок, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Така стратегічна переорієнтація підприємства на розвиток конкурентних переваг не могла не позначитися на системі менеджменту підприємства, зокрема на розвиткові стратегічного управління. До стратегічних цілей підприємства можна віднести: утвердження лідерських позицій у певному сегменті ринку, підвищення рівня прибутковості від основної діяльності, зростання ринкової вартості підприємства тощо.

Етапам розробки стратегічних цілей і планів, а також їх досягненню, передують етапи оцінювання потенціалу розвитку підприємства, що і є предметом цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання проблеми.** Проблеми стратегічного управління та індикативного планування розвитку підприємства достатньо повно описані в літературі [1–5]. Водночас теоретичні підходи до оцінювання потенціалу розвитку підприємства залишаються недостатньо опрацьованими попри постійну і посилену увагу вітчизняних та зарубіжних науковців до цієї проблеми [6–10]. Зокрема дискусійним залишається саме поняття потенціалу розвитку, через що методики числового оцінювання потенціалу підприємства не знайшли належного практичного застосування.

**Цілі статті.** На підставі аналізу теоретичних досліджень і публікацій щодо оцінювання потенціалу розвитку підприємства окреслимо невирішені або дискусійні частини загальної проблеми, а саме – розкриємо зміст поняття «потенціал» як моментної та інтервальної оцінки можливості розвитку підприємства, сформуємо сукупність показників оцінювання потенціалу підприємства, розглянемо теоретичні засади побудови методики кількісного оцінювання потенціалу підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** У загальному розумінні потенціал – це можливості, які в певних умовах в результаті практичної діяльності людей можуть реалізуватися у певному напрямі. У [11, с. 428] наведено таке означення потенціалу: «Потенціал – засоби, запаси, джерела, що є в наявності та можуть мобілізуватися, приводитися в дію, використовуватися для досягнення певної мети, реалізації плану, вирішення певного завдання, можливості окремої особи, суспільства, держави в певній сфері».

Якщо напрямом реалізації потенціалу є економіка, то «... економічний потенціал – економічні можливості держави, що можуть використовуватися для забезпечення всіх її матеріальних потреб» [12, с. 541]. Поруч із поняттям економічного потенціалу вживаються такі терміни, як: народногосподарський, виробничий, ресурсний, трудовий, науково-технічний, функціональний, організаційний потенціал, управлінський потенціал, потенціал розвитку тощо.

Потенціал в прямому розумінні цього слова характеризує можливості підприємства, які в конкретних умовах довкілля і внутрішнього середовища можуть проявитися у визначеному напрямку з певною ефективністю за певний час. Напрямок розкриття потенціалу підприємства впливає з поставленою перед ним мети.

Якщо як мету розглядати розвиток підприємства, то потенціал можна розглядати як можливість його розвитку, які виражені кількісною оцінкою. При проектуванні кількісної оцінки на якісну шкалу можна зробити висновок про рівень потенціалу (відсутній, низький, помірний, достатній, високий) розвитку підприємства (далі – потенціалу).

У наведеному тлумаченні потенціалу містяться чотири ключові елементи – «можливості», «умови», «мета», «ефективність», через які розкривається конкурентоспроможність підприємства в даний момент часу (потенціал як моментна характеристика) або на певному проміжковій часу (потенціал як інтервальна характеристика).

На нашу думку, тлумачення потенціалу як четвірки елементів «мета – умови – можливості – ефективність» ускладнює його розуміння і породжує термінологічну неоднозначність.

Перш за все вилучимо з четвірки елемент «умови», оскільки можливості не можна розглядати поза умовами.

Будемо вважати, що вірогідний стан зовнішнього середовища (зовнішні умови) постулюється, аналогічно як і вид діяльності, мета, ефективність.

У такому випадку потенціал можна розглядати як оцінку можливостей розвитку підприємства при визначених сталих параметрах (стан зовнішнього середовища, вид діяльності, мета, ефективність) і сукупності змінних характеристик, які описують внутрішні умови (продукція, ресурси, технологія, нематеріальні активи).

Потенціал  $U$  можна описати як функцію можливостей  $m$  в момент часу  $t$  чи на час  $t$ :

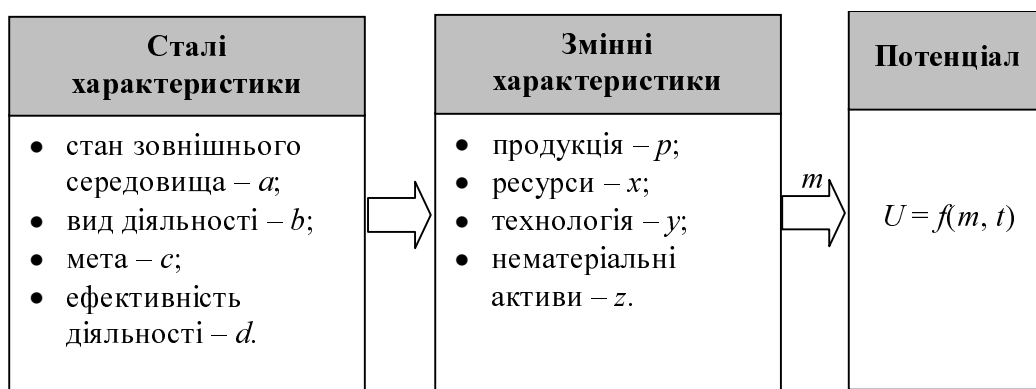
$$U = f(m, t). \quad (1)$$

Якщо  $t = 0$ , то отримуємо моментну оцінку потенціалу (ІІМ), якщо  $t > 0$ , то інтервальну (ІІІ).

У свою чергу, можливості  $m$  можна розглядати як функцію  $\varphi$  із заданими параметрами (стан зовнішнього середовища –  $a$ ; вид діяльності –  $b$ ; мета –  $c$ ; ефективність діяльності –  $d$ ) та змінними величинами (продукція –  $p$ ; ресурси –  $x$ ; технологія –  $y$ ; нематеріальні активи –  $z$ ):

$$m = \varphi(a, b, c, d; p, x, y, z). \quad (2)$$

Схематично характеристики, що враховуються при оцінюванні потенціалу, відображені на рисунку.



*Характеристики, що враховуються при оцінюванні потенціалу розвитку підприємства*

Зазначимо, що потенціал може оцінюватися як із внутрішньої точки зору (з боку підприємства), так і з зовнішньої точки зору (кредитори, інвестори, органи державної влади тощо). Відповідно, система показників, через які розкриваються сталі та змінні характеристики, буде змінюватися. Аналогічне зауваження властиве і для встановлення моментної чи інтервальної оцінки потенціалу.

З урахуванням цих зауважень розглянемо систему показників оцінювання потенціалу підприємства.

Мета розвитку підприємства розкривається системою показників, які можна згрупувати в чотири сукупності: показники покращання бізнес-процесу; показники задоволення потреб та очікувань споживачів; показники розвитку внутрішніх можливостей; показники задоволення потреб та інтересів акціонерів [13]. Перелік показників наведено в табл. 1. Зазначимо, що до числа показників оцінювання рівня досягнення цілей з зовнішньої точки зору можуть входити будь-які показники з табл. 1.

Таблиця 1

**Показники оцінювання  
рівня досягнення мети розвитку підприємства**

Показники оцінювання з внутрішньої точки зору	Додаткові показники оцінювання з зовнішньої точки зору
1. Покращання бізнес-процесу (фокус на внутрішнє організування)	
1. Прибутковість нових продуктів 2. Приріст частки ринку в сегменті продукції підприємства	1. Створення можливостей для подальшого покращання бізнес-процесу
2. Задоволення потреб та очікувань споживачів (фокус на споживачів)	
1. Рівень задоволення потреб та очікувань споживачів 2. Розвиток системи довгострокових стосунків зі споживачами 3. Розвиток системи персонального обслуговування клієнтів	1. Рівень довіри споживачів 2. Оцінка післяпродажного обслуговування
3. Розвиток внутрішніх можливостей (фокус на навчання та зростання)	
1. Розвиток системи корпоративного управління 2. Розвиток системи мотивування персоналу 3. Приріст ринкової вартості підприємства	1. Створення передумов для подальшого розвитку людського капіталу
4. Задоволення потреб та інтересів акціонерів (фокус на фінансові результати)	
1. Рівень виплати дивідендів 2. Рівень впливу акціонерів на прийняття стратегічних рішень	1. Конфліктність інтересів акціонерів і персоналу: «Зростання доходу чи підвищення продуктивності?»

Як видно з табл. 1, мета розвитку підприємства описується показниками, що торкаються як внутрішнього середовища (покращання бізнес-плану, розвиток внутрішніх можливостей), так і довкілля (задоволення потреб та очікувань споживачів, потреб та інтересів акціонерів).

Показники оцінювання потенціалу підприємства зведемо в такі групи: показники продукції, ресурсів, технології (операційної діяльності), нематеріальних активів (табл. 2).

## Показники оцінювання потенціалу підприємства

Показники внутрішньої оцінки потенціалу		Додаткові показники зовнішньої оцінки потенціалу
Базові показники моментної оцінки	Додаткові показники інтервальної оцінки	
1	2	3
<i>P.</i> Показники продукції		
1. Інтегральний показник якості продукції 2. Питома вага нової продукції в асортименті підприємства 3. Питома вага продукції на експорт	1. Середній темп приросту показника якості продукції 2. Середній темп приросту питомої ваги нової продукції 3. Середній темп приросту питомої ваги продукції на експорт	1 Лідерство продукції
<i>XI.</i> Фінансові показники		
1. Інтегральний показник платоспроможності 2. Інтегральний показник фінансової стійкості 3. Інтегральний показник бізнесової активності 4. Інтегральний показник рентабельності	1. Середній темп приросту показника платоспроможності 2. Середній темп приросту показника фінансової стійкості 3. Середній темп приросту показника бізнесової активності 4. Середній темп приросту показника рентабельності	1. Кредитоспроможність підприємства (можливість залучення інвестицій) 2. Капіталізація
<i>X2.</i> Показники основних засобів (ОЗ) та їх використання		
1. Коефіцієнт придатності ОЗ 2. Коефіцієнт оновлення ОЗ 3. Коефіцієнт використання ОЗ 4. Фондовіддача 5. Коефіцієнт ритмічності використання ОЗ 6. Коефіцієнт відтворюваності технологічного процесу	1. Середній темп приросту коефіцієнта придатності ОЗ 2. Середній темп приросту коефіцієнта оновлення ОЗ 3. Середній темп приросту коефіцієнта використання ОЗ 4. Середній темп приросту фондівіддачі 5. Тенденція зміни коефіцієнта відтворюваності технологічного процесу	1. Мобільність ОЗ
<i>X3.</i> Показники використання матеріальних ресурсів		
1. Витрати основних матеріалів на одиницю продукції 2. Рівень використання нових видів матеріалів	1. Середній темп приросту (зниження) витрат на одиницю продукції	1. Дефіцитність матеріальних ресурсів

1	2	3
<b>X4. Показники трудових ресурсів, соціального захисту та використання персоналу</b>		
1. Інтегральний показник якості трудових ресурсів 2. Коефіцієнт плинності кадрів 3. Продуктивність праці персоналу 4. Середній рівень заробітної платні персоналу 5. Рівень захворюваності персоналу 6. Рівень виробничого травматизму персоналу	1. Середній темп приросту інтегрального показника якості трудових ресурсів 2. Середній темп приросту (зменшення) коефіцієнта плинності кадрів 3. Середній темп приросту продуктивності праці персоналу 4. Середній темп приросту заробітної платні 5. Тенденція зміни рівня захворюваності 6. Тенденція зміни рівня виробничого травматизму	1. Можливість приросту людського капіталу 2. Оцінка системи мотивування персоналу 3. Питома вага атестованих робочих місць на підприємстві
<b>У. Показники ефективності операційної діяльності</b>		
1. Рентабельність основної діяльності 2. Витрати на 1 грн реалізованої продукції 3. Структура операційних витрат 4. Дисперсія операційних витрат стосовно рівня, заданого бюджетом	1. Середній темп приросту рентабельності 2. Середній темп приросту(зниження) витрат 3. Тенденція зміни структури операційних витрат	1. Втрати від рекамації споживачів 2. Компенсаційні витрати звільненим
<b>Z. Показники нематеріальних активів</b>		
1. Імідж підприємства 2. Корпоративна культура 3. Розвинутість інформаційно-комунікаційних технологій	1. Тенденція зміни іміджу 2. Тенденція зміни корпоративної культури 3. Тенденція зміни інформаційно-комунікаційних технологій	1. Усвідомлення ланцюга створення цінностей (доданої вартості) 2. Оцінка системи управління підприємством з урахуванням вимог ISO 9000

Формування груп показників потенціалу підприємства базувалося на двох суперечливих принципах – повноти охоплення проблеми оцінювання та мінімальності числа показників, які утворюють відповідні групи. За принципом Парето на появу складної події вирішальний вплив має незначне число показників, тому в табл. 2 наведено показники, які характеризують дію цих вирішальних чинників. Цілком зрозуміло, що розширення кількості показників кожної групи не становить труднощів, натомість набагато складніше сформувати мінімальну сукупність показників у кожній групі.

Іншим важливим моментом є введення показників (графа 2), які доповнюють базову сукупність показників моментної оцінки потенціалу (графа 1) і разом утворюють множину показників, які служать для внутрішнього оцінювання *Пі*.

Щодо зовнішнього оцінювання, то в графі 3 наведені додаткові показники, які поряд з показниками внутрішнього оцінювання потенціалу становлять основу для розрахунку кількісної оцінки потенціалу.

Потенціал за своєю сукупністю є векторною величиною, оскільки групи показників (продукції, ресурсів, операційної діяльності, нематеріальних активів) є різноманітними за природою. Визначення аналітичного виразу потенціалу  $U$  є окремою задачею економетричного моделювання. Якщо припустити можливість згортання (скаляризації) системи показників *табл. 2*, то для встановлення числового значення потенціалу можна скористатися такими формами:

$$U = \alpha_1 \cdot \delta_p + \alpha_2 \cdot \delta_x + \alpha_3 \cdot \delta_y + \alpha_4 \cdot \delta_z, \quad (3)$$

де  $\alpha_1 - \alpha_4$  – вагові коефіцієнти відповідних груп показників ( $\alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \alpha_4 = 1$ );  $\delta_p$  – відносна оцінка потенціалу продукції;  $\delta_x$  – відносна оцінка потенціалу ресурсів;  $\delta_y$  – відносна оцінка потенціалу операційної діяльності;  $\delta_z$  – відносна оцінка потенціалу нематеріальних активів.

Відносні оцінки потенціалів змінних внутрішніх характеристик можна визначити за такими формулами:

$$\delta_p = \sum_i \beta_p^i \cdot \frac{P_i}{P_i^*}; \quad \delta_x = \sum_i \beta_x^i \cdot \frac{x_i}{x_i^*};$$

$$\delta_y = \sum_i \beta_y^i \cdot \frac{y_i}{y_i^*}; \quad \delta_z = \sum_i \beta_z^i \cdot \frac{z_i}{z_i^*};$$

де  $\beta^i$  – коефіцієнти вагомості показників ( $\sum_i \beta_i = 1$ );  $p_i, x_i, y_i, z_i$  – значення  $i$ -го показника відповідної групи;  $p_i^*, x_i^*, y_i^*, z_i^*$  – максимальне (еталонне) значення  $i$ -го показника.

З урахуванням можливих станів довкілля ( $a_1$  – несприятливий;  $a_2$  – нейтральний;  $a_3$  – сприятливий) та їх вірогідностей  $P_{(a_1)}, P_{(a_2)}, P_{(a_3)}$  потенціал розвитку підприємства можна визначити за такою формулою:

$$U = P_{(a_1)} \cdot U_1 + P_{(a_2)} \cdot U_2 + P_{(a_3)} \cdot U_3, \quad (4)$$

де  $U_1, U_2, U_3$  – потенціали підприємства з урахуванням можливого стану довкілля.

**Висновки і перспективи подальшого дослідження.** Запропоновано розширене тлумачення потенціалу розвитку підприємства, на підставі якого сформований підхід до його кількісного оцінювання. Розроблено систему показників оцінювання потенціалу розвитку підприємства з внутрішньої та зовнішньої точок зору, а також оцінювання моментного чи інтервального потенціалу.

До числа проблемних завдань, які потребують подальшого дослідження, слід віднести:

- розробка підходу до побудови регресійної моделі, яка б описувала залежність між внутрішніми та зовнішніми характеристиками і кількісною оцінкою потенціалу;
- формування шкал кількісного вимірювання якісних ознак;
- встановлення еталонних значень показників;

- визначення системи пріоритетів щодо кількісного вираження значень коефіцієнтів вагомості показників усередині груп і груп характеристик загалом;
- встановлення «порогових» числових значень потенціалу для проектування їх на якісну шкалу.

1. Будзан Б. *Менеджмент в Україні: сучасність і перспективи*. – К.: Видавництво Соломії Павличко “Основи”, 2001. – 349 с. 2. Друкер Питер Ф. *Задачи менеджмента в XXI веке*. – К.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 270 с. 3. *Индикативное планирование: теория и пути совершенствования*. – Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, 2000. – 96 с. 4. Потер Майкл Е. *Стратегія конкуренції*. – К.: Основи, 1998. – 390 с. 5. Ансофф И. *Стратегическое управление*. – М.: Экономика, 1989. – 519 с. 6. *Социально-экономический потенциал региона*. – К.: Наукова думка, 1985. – 160 с. 7. *Трудовий потенціал і зайнятість: Теоретичні основи та регіональні особливості* / М.І. Долішній, С.М. Злупко та ін. – Ужгород: Карпати, 1997. – 422 с. 8. Пирожков С.И. *Трудовой потенциал в демографическом измерении*. – К.: Наукова думка, 1992. – С. 10 – 46. 9. Чубатый В.Л., Сеницын Е.Э. *Эффективность использования производственного потенциала*. – Львів: Вища школа, 1986. – 190 с. 10. Фецуур Р.В. *До поняття потенціалу людини та його вимірювання* // Вісник Державного університету “Львівська політехніка”, 1998. – № 328. – С. 148 – 150. 11. *Потенціал* // БСЭ. – 3-е изд. – М.: 1975. – Т.20. – С.428. 12. *Словник інішомовних слів*. – К.: УРЕ, 1987. – 776 с. 13. *Система індикаторів управління розвитком компанії* / Матеріали 3-го Літнього інституту CEUME. – Ялта, 2001.

УДК 658

О.Ю. Фірстова

Національний університет “Львівська політехніка”

## **ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПІДПРИЄМСТВА: СУТНІСТЬ, ПІДХОДИ ДО ВИДІЛЕННЯ ФАЗ, УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ**

© Фірстова О.Ю., 2003

**Розглянуто сутність життєвого циклу підприємства, охарактеризовано підходи до визначення його етапів, проаналізовано зв'язок між етапами життєвого циклу підприємства, фазами управління підприємством та кризами, що виникають на цих фазах. Запропоновано інтегральну модель управління підприємством на основі врахування його циклу.**

**In the article the essence of life cycle of the enterprise is considered, the approaches to determination of its stages are characterized, the connection between stages of life cycle of the enterprise, phases of operation of business and crises which arise on these phases is analyzed. The integrated model of operation of business on the basis of its life cycle is offered.**

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Проблема життєвого циклу підприємства (ЖЦП) на науковому та практичному рівнях почали цікавитись порівняно недавно, тому ще не існує