

## 1.4. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ПОЛІПШЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

В ринкових умовах господарювання досягнення кінцевого результату є основною метою будь – якого підприємства. Звичайно успіх суб'єктів господарювання в значній мірі визначається тим, наскільки ефективно вони відтворюють свої можливості, тобто свій потенціал.

Забезпечення відтвоєння потенціалу підприємства в умовах внутрішньої та зовнішньої конкуренції, поступовий вихід із кризи, структурна перебудова й оновлення економіки, рух до більш високих рубежів передбачають реконструкцію, технічне переозброєння і диверсифікація виробництва, спрямованого на освоєння конкурентоспроможної продукції. Для запуску механізму реального виходу із кризи і економічного під'єму підприємствам необхідно спрямовувати оборотні кошти на ефективний розвиток свого потенціалу: виробничого, трудового, маркетингового, фінансового, інноваційного та інш. Реально все це передбачає подальший розвиток інвестиційного потенціалу підприємств України, як сукупних інвестиційних можливостей підприємств, використання яких спрямоване на досягнення цілей інвестиційної стратегії підприємства. Інвестиції справедливо розглядають як важливіший фактор економічного росту, оновлення, і визначають як всі майнові і інтелектуальні цінності вкладені в об'єкти підприємницького та іншого виду діяльності в результаті яких створюється прибуток и досягається соціальний ефект.

З розширенням джерел інвестицій на підприємствах України обставини складаються не просто. Найбільш характерні для сучасних ринкових умов, це і власні інвестиційні ресурси підприємств, іноземні інвестиції, банківські кредити, збереження населення, кошти від продажу державного майна в процесі приватизації.

Біля 60% інвестицій в економіці України формується за рахунок власних коштів підприємств. Засоб залучення коштів в якості довгострокового (інвестиційного) кредиту сьогодні характеризується високою відсотковою ставкою і не мають широких перспектив.

Тому важливим стає залучення банків в інвестиційні процеси для забезпечення росту підприємств. Основою взаємодії банків і підприємств промисловості може служити реалізація закінчених інвестиційних проектів, їх ефективність і масштабність.

Механізм економічного обґрунтування вибору реципієнтів інвестицій – суб'єктів інвестиційної діяльності, які приймають інвестиції – потребує удосконалення і розвитку.

Але, перед тим як безпосередньо перейти до дослідження проблеми підвищення ефективності використання потенціалу підприємства, на наш погляд, доцільно, визначитися з тим, що становить сутність даної економічної категорії.

В етимологічному значенні термін “потенціал” (від латинського *potentia* — сила) в широкому розумінні означає можливості, наявні сили, запаси або засоби, що можуть бути використані [1, с. 35]. Енциклопедія трактує термін “потенціал” як “ступінь, потужності (скриті можливості) у якому-небудь відношенні...” [18 с.526].

Слід відмітити, що основоположником розгляду питань з проблематики розвитку суспільства, виробництва та, зокрема, потенціалу був К.Маркс. Саме він заклав підґрунтя для подальших досліджень визначення економічної сутності категорії “потенціал”. В основу категорії “потенціал” він вкладав фактори, що визначають функціонування об’єкту.

Отже можна констатувати, що потенціал — фактори, які забезпечують функціонування та досягнення цілей об’єкта на основі відтворення системи наявних ресурсів.

У мову економічних досліджень поняття “потенціал” введено в двадцятих роках минулого століття. Вчені того часу вживали це поняття для оцінки продуктивних сил, які можуть бути реалізовані в процесі виробництва матеріальних благ за дії тих чи інших матеріальних умов, у яких здійснюється виробничий процес [19, с.22].

Серед публікацій, що маються у нас в країні стосовно тлумачення терміну «потенціал» та відносно його структури, огляд показав, що в цих питаннях серед дослідників немає єдиної думки.

У питанні систематизації поглядів відносно досліджуваної проблеми, В.М. Авдеєнко та В.О. Котлов в найбільшій мірі виділили ряд підходів до концепції потенціалу. [див. 20 ]

Визначаючи категорію, що досліджується, необхідно взяти до уваги положення академіка Л.І. Абалкіна про те, що поняття «потенціал» і «ресурси» не слід протиставляти. Крім того він вважає, що потенціал є узагальнена, сукупна характеристика ресурсів [21, с.214]. Як "кількість і якість ресурсів, якими володіє та чи інша господарська система", розуміють потенціал І.І. Лукінов і його співавтори [22, с. 12]. В.Н.Архангельський під потенціалом розуміє засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або рішення певної задачі, тобто як сукупність визначених накопичених ресурсів [23, с. 16]. До складових потенціалу в цьому розумінні відносять відповідні трудові, матеріальні, фінансові та інформаційні ресурси, які залучаються у сферу вдосконалення виробництва. Сюди ж включають і сукупність ресурсів, які забезпечують необхідний рівень організації виробництва та управління, ресурси сфери освіти і перепідготовки кадрів. «Ресурсне» розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує найістотніших його характеристик.

Другий підхід до концепції виробничого потенціалу, яку виділяють В.М. Авдеєнко та В.О. Котлов [20, с. 19], також є, на їх погляд, "ресурсним", але, на відміну від першого, трактує виробничий потенціал як сукупність ресурсів, здатних виробляти певну кількість

матеріальних благ. В даному випадку дослідники, не завжди акцентуючи увагу на тому, чи вступали виробничі ресурси у взаємозв'язок в процесі виробництва чи ні, більше орієнтуються на цільове призначення вказаного потенціалу. При цьому сама ціль потенціалу бачиться по-різному.

Так Е.Б. Фігурнов вважає, що виробничий потенціал "характеризує ресурси виробництва, кількісні і якісні їх параметри, які визначають максимальні можливості суспільства по виробництву матеріальних благ в кожний даний момент" [24, с. 38].

В.І. Свободін визначає той же потенціал як "сукупність спільно функціонуючих ресурсів, що наділені здатністю виробляти певний обсяг продукції" [18, с. 6]. Нарешті, Д.К. Шевченко вважає, що виробничий потенціал являє собою "сукупність виробничих ресурсів, об'єднаних в процесі виробництва, які наділені певними потенційними можливостями в області виробництва матеріальних благ і послуг"[25, с. 17]. Р.В. Марушков також вважає, що виробничий потенціал являє собою спроможність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси підприємства.

До третьої групи уявлень про виробничий потенціал В.М. Авдєєнко та В. О. Котлов [20, с. 20] включили ті з них, які не можна віднести до двох перших, хоча указані уявлення навряд чи можна вважати ідентичними за будь-якою ознакою. Так, зокрема, Ю.Ю. Донець вважає виробничий потенціал синонімом виробничої потужності підприємства, і тому допускає можливість визначати його як "максимально можливий річний, добовий, годинний чи віднесений до іншого терміну часу обсяг випуску продукції" [26, с. 3]. До того ж даний автор вважає за доцільне відносити потенціал до певної території, на якій сконцентрована певна сукупність виробництв. Е.П. Горбунов розуміє під виробничим потенціалом загальні масштаби виробництва суспільного продукту та національного доходу [27, с. 3], а С.А. Белова вважає, що даний потенціал є "синтетичним показником рівня розвитку економіки" [28, с. 21]. Таким чином, з певною часткою умовності можна все-таки стверджувати, що наведені визначення потенціалу орієнтовані лише на його цільове призначення.

Узагальнюючи підходи можна дійти висновку, що категорія «потенціал» об'єднує фактори, ресурси, та можливості.

Враховуючи точки зору даних – вчених економістів будемо виходити з того, що потенціал – це максимальні можливості об'єкту функціонування з врахуванням факторів підвищення ефективності відтворення всіх видів ресурсів для досягнення поставлених цілей.

В.М. Авдєєнко і В. О. Котлов відмічають відсутність єдиного погляду дослідників потенціалу і на його склад [20, с. 20]. Різні автори включають до складу виробничого потенціалу найрізноманітніший перелік ресурсів. Є.А.Іванов [29, с. 47] та В.К. Фальцман [30, с. 3] до виробничого потенціалу відносять лише виробничі фонди та потужності.

Т.С. Хачатуров [31, с. 19] у виробничий потенціал включає виробничі фонди та трудові ресурси. На думку Е.Б. Фігурнова [24, с. 39], до елементів виробничого потенціалу слід відносити трудові ресурси, засоби та предмети праці, а також корисні копалини, що залучені у виробництво. За визначенням С.А. Хейнмана [32, с. 13-14], виробничий потенціал має складатися із виробничого апарату та рівня технології, природних ресурсів і матеріального балансу, системи комунікацій, техніки, інформації, виробничих ресурсів. В.М. Архипов [33, с. 11] у склад виробничого потенціалу включає виробничі фонди, кадри, ресурси управління, організацію виробництва та науково-технічну інформацію.

За визначенням В.М. Авдєєнко та В.О. Котлова [20, с. 21] виробничий потенціал — це сукупність ресурсів господарської системи, що знаходяться в її використанні. Кількісні та якісні параметри цих ресурсів, їх інтеграція визначають виробничу здатність структурної одиниці. Разом з тим визначається, що головне призначення виробничого потенціалу зводиться до створення нової вартості. Його елементи мають пристосовуватись до умов виготовлення продукції. Отже, склад виробничого потенціалу має знаходитись у відповідності із параметрами виробництва продукції, тоді вони підпорядковані єдиній меті, яку має підприємство. Місце і функція кожного елемента виробничого потенціалу визначаються загальними виробничими потребами і вони повинні бути підпорядкованими, що вказує на їх взаємозв'язок і взаємообумовленість. Отже, виробничий потенціал повинен відповідати усім потребам виробничого процесу.

На думку цих авторів, головне призначення виробничого потенціалу полягає в забезпеченні безперервного виготовлення продукції. Тому виробничий потенціал повинен постійно відновлюватись. Причому, у кожний момент часу характеристика потенціалу має бути адекватною обсягам та особливостям виготовлення продукції. Всі елементи виробничого потенціалу будуть відновлюватися в системі з урахуванням наявної інформації про процеси відтворення та про стан окремих елементів потенціалу, які знаходяться у взаємозв'язку [20, с. 21—22].

Структурні підрозділи підприємства, які уречевлюють виробничий потенціал, повинні бути продуктивними, що означає відповідність потребам ринкового попиту. Їх кількість має бути оптимальною і забезпечувати послідовний процес виробництва та оптимальне використання елементів виробничого потенціалу. При цьому узгодженість елементів визначається сутністю виробничого процесу, який у своєму складі носить елементи індивідуальності, що пов'язані із типом виробленої продукції та специфікою технології.

Узгодженість між елементами виробничого потенціалу має суттєве значення, оскільки призводить до оптимального використання усіх наявних ресурсів підприємства.

В.М. Авдєєнко та В. О. Котлов у склад виробничого потенціалу за доцільне вважають включати ресурси допоміжного виробництва [20, с. 42], оскільки у цій підсистемі є найвагоміша інформація про потреби основного виробництва. В умовах розбалансованості економічної системи таке твердження має певну рацію. Ці автори вказують також на процес взаємозалежності елементів виробничого потенціалу у рамках окремо взятого підприємства [20, с.62].

Настільки значна увага, приділена авторами даного дисертаційного дослідження точці зору В.М. Авдєєнка та В.О. Котлова на проблеми виробничого потенціалу, продиктована тим, що вони, як було відмічено раніше, єдині, хто зробив спробу систематизувати погляди інших дослідників. Крім того, лише дані автори роблять спробу розглядати виробничий потенціал на рівні підприємства як відокремленої частини економічної системи.

Всі інші автори розглядали і оцінювали виробничий потенціал з позиції більш значущих ієрархічних рівнів управління економікою: загальнодержавного, регіонального чи галузевого.

Проведений нами аналіз літературних джерел відносно дослідження потенціалу свідчить, що має місце певна часова періодичність в наукових підходах до його вивчення вітчизняними та зарубіжними вченими. Так, наприклад, поряд з використанням терміну "потенціал" з уточнюючим словом "виробничий" в наукову термінологію, починаючи з 60-х років минулого сторіччя, була введена категорія "економічний потенціал". На це прямо вказують у своїй статті В. Кузьменко та М. Шиптенко [34, с. 55].

На думку цих авторів економічний потенціал слід розглядати як соціально-економічний, оскільки потреби суспільства формують соціальні цілі, досягнення яких здійснюється шляхом використання економічних можливостей.

Існує точка зору, що економічний потенціал визначається "кількістю ресурсів праці і якістю їх підготовки, обсягом виробничих потужностей промисловості і будівельних організацій, потенційними можливостями лісового господарства, довжиною транспортних магістралей і наявністю транспортних засобів, розвитком галузей виробничої сфери, досягненнями науки і техніки, ресурсами розвіданих корисних копалин, тобто елементами, що складають виробничі сили суспільства..." [19, с. 627].

На думку Т.Л. Ігнатовського [35, с. 76], економічний потенціал складається із знарядь праці, наукового та виробничого арсеналу, запасів сировини й енергії, трудових ресурсів, досвіду. Колектив авторів стверджує [36, с. 10], що економічний потенціал підприємства характеризується обсягами ресурсів та виробленої продукції. Е.П. Горбунов [27, с. 3] визначає його як суму потенціалів трудових, природних, виробничих ресурсів.

Таким чином можна зробити висновок, що економічний потенціал - це узагальнюючий показник, який характеризує розвиток виробничих сил. Його величина визначається розмірами та структурною комбінацією

ресурсів. Поняття "економічний потенціал" є більш широким, ніж виробничий. Головним елементом, частиною економічного потенціалу є виробничий. У структуру виробничого потенціалу не включаються економічні зв'язки, що характеризують виробничі відносини [33, с. 23-24]. На думку М.У. Сліжиса [37, с. 10], економічний потенціал відрізняється від виробничого тим, що перший характеризує можливості народного господарства в цілому, а виробничий - лише сфери матеріального виробництва.

Аналізуючи публікації щодо економічного потенціалу, можна досить чітко виділити чотири основні підходи до розуміння його сутності, як це зробили О.Я. Степанов та Н.В. Іванова [38, с. 2].

Перший підхід визначає економічний потенціал як сукупну здатність галузей народного господарства. Такої думки, наприклад, дотримуються Б.М. Мочалов та його співавтори, які пишуть, що економічний потенціал - це "сукупна здатність галузей народного господарства виробляти промислову, сільськогосподарську продукцію, здійснювати капітальне будівництво, перевозити вантажі, надавати послуги населенню" [36, с. 7]. На цей же вислів посилаються В.М. Мосін та Д.М. Крук [39, с. 82]. Він наведений також в економіко-математичному словнику за редакцією П.І. Лопатнікова [40, с. 67] та в економічній енциклопедії за редакцією А.М. Румянцева [41, с. 484]. Це визначення характеризує лише цільове, функціональне призначення економічного потенціалу, тобто не є повним.

Другий підхід, орієнтований на склад носіїв потенціалу, визначає економічний потенціал як сукупність ресурсів, що є в наявності. Такий підхід приймається П. Плишевським [42,с.3], А. Годосійчуком [43,с.64], Ю. Личкіним [44,с.28] та О. Цигічко [45,с.10]. Вони ототожнюють поняття "потенціал" з поняттями "ресурси", "інвестиції", "інвестиційні ресурси", "число зайнятих" і т. ін. Такий підхід, по-перше, відображає лише одну сторону потенціалу, його склад, залишаючи поза увагою функціональне та цільове призначення і, по-друге, стирає відмінності потенціалу від інших економічних категорій, таких як "національне багатство", "ресурси", "матеріально-технічна база" і т. ін.

Для третього підходу характерним є ототожнювання терміну "економічний потенціал" з поняттями "економічна потужність" та "народногосподарський потенціал". Це можна зустріти в працях Е.П. Горбунова [27, с. 7], Е.Б. Фігурноєа [24, с. 37]. Такий підхід навряд чи можна вважати прийнятним тому, що ототожнюються поняття різномасштабні. Економічна потужність є складовою "економічного потенціалу", а він сам є складовою "народногосподарського потенціалу". Це досить аргументовано доведено Б.М. Мочаловим [36, с. 10; с. 18] та О.А. Задоею [46, с. 22].

Нарешті, четвертий підхід полягає у визначенні економічного потенціалу як результату економічних і виробничих відносин між суб'єктами господарської діяльності. Так Я.І. Самоукін вважає, що економічний потенціал необхідно розглядати у взаємозв'язку з

властивостями кожної суспільно-економічної формації, виробничими відносинами, що виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства, організації, галузей народного господарства в цілому стосовно повного використання їх здатності до створення матеріальних благ і послуг [47, с. 5]. Ця точка зору, безсумнівно, вірна, хоча потенціал залежить не лише від розвитку виробничих відносин, а і від рівня розвитку виробничих сил. Останнє підкреслено у словнику за редакцією О.В. Козлової, де наведено визначення економічного потенціалу як "економічних можливостей країни, залежних від рівня розвитку виробничих сил і виробничих відносин, наявності трудових і виробничих ресурсів, ефективності господарського механізму" [48, с. 58]. В даних визначеннях підкреслена ще одна особливість потенціалу -та, що він є результатом історичного розвитку виробничих сил і виробничих відносин і, відповідно, не є стабільним в плині часу. А внаслідок цього методи оцінки його величини та ефективності використання також повинні змінюватись.

Крім досить детально розглянутих нами понять потенціалу з уточнюючими словами "виробничий" та "економічний" в роботах, що присвячені дослідженню теорії потенціалів використовується ще досить широкий клас визначень потенціалів, серед яких найпоширенішими є наступні: народногосподарський, оборонний, інтелектуальний, природно-ресурсний, виробничо-ресурсний, науково-технічний, кадровий, будівельний, сільськогосподарський, інформаційний, організаційний, сировинний. Зустрічаються такі поняття як "потенціал інфраструктури", "потенціал соціального розвитку", "потенціал виробничих сил і виробничих відносин" і т.ін.

Дев'яності роки минулого століття, які знаменували собою початок періоду глибокої соціально-економічної трансформації суспільного життя у постсоціалістичних країнах, сприяли появі ще декількох нових визначень потенціалу, на коротких характеристиках яких доцільно зупинитись. Перехід до ринкових відносин, природно, призвів до появи поняття "потенціал ринку". Під цим поняттям найчастіше розуміють потенційні обсяги основних елементів кон'юнктури ринку - попиту та пропозиції. Так, І.К. Біляєвський відмічає, що "один із основних об'ємних показників, попит, являє собою не реальну, безпосередньо вимірювану величину, а потенцію..." [49, с. 41] та "одним із показників пропозиції і, в той же час, її детермінантою виступає його виробничий і сировинний потенціал (рівень виробничих можливостей), тобто здатність виробництва забезпечити відповідний обсяг і структуру пропозиції" [49, с. 42]. Останнє визначення є дуже важливим в контексті проблеми, що досліджується в нашій роботі.

В українській науковій літературі одним з найбільш адекватних визначень сутності потенціалу підприємства є формулювання О.І. Олексюка. Під потенціалом підприємства він розуміє "максимально можливу сукупність активних та пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної

системи підприємства у певному середовищі господарювання (соціально-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень" [50, с. 5].

Але, по-перше, це визначення представляє потенціал підприємства як гіпотетичний об'єкт, вважаючи його "максимально можливою сукупністю", що, на наш погляд, унеможлиблює його реальну оцінку.

По-друге, О.І. Олексюк вважає функцією потенціалу "розвиток соціально-економічної системи" підприємства, тоді як, на наш погляд, функцією, головною метою потенціалу є задоволення потреб, а розвиток є лише засобом досягнення цієї мети. Тому вважаємо, що це визначення потребує уточнення.

В російській науковій літературі останніх років з'явився ряд праць, які безпосередньо стосуються дослідження потенціалу промислового підприємства. Відзначимо три із них тому, що там наведені три нові визначення потенціалу підприємства з уточнюючими словами "ринковий", "підприємницький" та "маркетинговий".

Поняття "ринковий потенціал підприємства" запропоноване Є.В. Поповим і визначається автором як "...можливість управління ресурсами господарського суб'єкту на певних етапах його розвитку" [51, с. 59]. Вони підкреслюють, що в даному понятті об'єднуються не лише ресурси, що взаємодіють із системою управління, але і методи, використання яких дозволяє найбільш ефективно реалізувати ринкові можливості, які має підприємство. Автори пропонують розглядати потенціал підприємства як взаємодію системи управління, ресурсів та персоналу, тобто складових, що, на їх погляд, найбільш повно характеризують внутрішній стан підприємства. Ця концепція чітко відображає менеджерський підхід до вирішення існуючих проблем, що, знову-таки, не може повністю задовольнити вимогам повної характеристики "потенціалу" як економічної категорії. Втім, у ній, як і майже у кожній іншій, є цілий ряд позитивних моментів, які поглиблюють уявлення про сутність потенціалу підприємства.

Визначення поняття "підприємницький потенціал підприємства" наводять О.Я. Степанов та Н.В. Іванова, під яким розуміють "сукупні можливості підприємства визначати, формувати і максимально задовольняти потребу споживачів у товарах та послугах в процесі оптимальної взаємодії з оточуючим середовищем і раціонального використання ресурсів" [38,с.5]. І.М. Репіна під «підприємницьким потенціалом» розуміє сукупність ресурсів(трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т.п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства.

На наш погляд, це найбільш адекватне і коректне визначення потенціалу підприємства з усіх, які мають місце в проаналізованих джерелах. Деякі сумніви викликає лише саме уточнююче слово



"підприємницький". Оскільки слово "підприємництво" означає "інтелектуальний вид діяльності, направлений на організацію і здійснення сміливих і складних проєктів" [38,с.85] то його використання в якості уточнюючого сутність потенціалу підприємства навряд чи доцільне.

Нарешті визначення "потенціал маркетингу" підприємства, запропоноване тим же Є.В. Поповим, складає частину ринкового потенціалу підприємства. Це "сукупність засобів і можливостей підприємства в реалізації маркетингової діяльності" [52, с. 115].

В термінологічному словнику маркетингу, маркетинговий потенціал являє собою невід'ємну частину потенціалу підприємства.

Еменка Сандей [53] визначає маркетинговий потенціал підприємства як спроможність маркетингової системи господарського об'єкту забезпечити постійну конкурентоспроможність на підставі якісного управління і організації маркетингу підприємства в цілому; ефективного використання трудового капіталу; застосування новітнього маркетингового інструментарію; раціонального використання фінансових та матеріальних ресурсів.

Схоже визначення маркетингового потенціалу наведено в On- line словнику з маркетингу. Маркетинговий потенціал – це сукупна спроможність маркетингової системи (підприємства) забезпечувати постійну конкурентоспроможність підприємства, економічну і соціальну кон'юнктуру його товару або послуги на ринку завдяки плануванню і проведенню ефективних маркетингових заходів в області дослідження попиту, цінової, комунікативної і збутової політики, а також організації стратегічного планування і контролю за поведінкою товару, конкурентів і споживачів на ринку.

Підсумовуючи вище перелічені формулювання Л.В Балабанова , Р.В. Мажиневський запропонували наступне визначення категорії «комплексний маркетинговий потенціал являє собою сукупний потенціал маркетингових ресурсів і сукупний потенціал маркетингових зусиль підприємства, ефективного використання якого забезпечить досягнення корпоративних цілей.

В теорії менеджменту розглядають «стратегічний потенціал» під яким розуміють сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки та здійснення стратегії підприємства. [54, 99] і далі М.М Мартиненко та І.А Ігнат'єва наголошують на тезі, що потенціал організації необхідно пов'язувати не лише з наявними ресурсами, а також з потенційними можливостями випусками конкурентоздатну продукцію за умов протистояння зовнішньому середовищу. Цю думку підтверджують [55, 159, 123]. Так П.Т. Клівець вважає, що «стратегічний потенціал підприємства це граничні можливості підприємства щодо дослідження глобальних і локальних стратегічних цілей у певних умовах зовнішнього середовища».

Узагальнюючи результати проведеного нами огляду думок відносно тлумачення змісту поняття "потенціал", необхідно констатувати про

необхідність більш виваженого підходу до визначення та класифікації досліджуваних економічною наукою категорій та понять, є цілком слушною.

Тому спробуємо, спираючись на наведені вище матеріали, визначити свою позицію відносно об'єкта даного дослідження. При цьому візьмемо за основу загальноприйняті визначення цього поняття.

Взагалі на нашу думку, потенціал – це сукупність якостей системи взаємопов'язаних ресурсів, можливостей та їх мобілізації щодо досягнення цілей підприємства, конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища.

Для ефективного управління будь-яким об'єктом необхідно мати його оцінку. На сьогодні існує багато методик щодо оцінки потенціалу, в яких розглянуті методологічні аспекти формування та оцінки його величини.

Під оцінкою економічного потенціалу підприємства на думку Лапіна Є.В. [6, с.173] „розуміється визначення економічних ресурсів, якими володіє і розпоряджається підприємство та економічного результату їх ефективного використання”.

У працях Федоніна О.С., Репіної І.М., Оленсюк О.І. [1] визначен період формування потенціалу підприємства і обґрунтування його загальнотеоретична модель. Подальший розвиток ці думки знайшли в працях Краснокутської Н.С., Гави В.Н., Божко Е.А. [2, 3]. Авторами сформульовані наукові підходи до оцінки потенціалу підприємства, обґрунтована необхідність його по елементній оцінці у вигляді методики вартісної оцінки розміру складових елементів потенціалу підприємства при його формуванні.

Єдиної методики оцінювання потенціалу управлінська наука ще не виробила. В [2, 3] вперше пропонується виявити кількісні і якісні зв'язки між окремими елементами, рівень його розвитку і конкурентоспроможності. Автори роблять висновок, що на підприємстві можливі всі напрями діяльності, і тим самим розкрити діалектику його потенціалу. У випадок прийняття стратегічних рішень при виборі і реалізації своєї стратегії підприємству необхідно знати наскільки його стратегічний потенціал відповідає умовам зовнішньої середовища. Оцінку потенціалу підприємства доцільно проводити за допомогою системи показників методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки і використовувати алгоритм графоаналітичного методу аналізу, названий авторами „Квадрат потенціалу”.

Графоаналітичні методи демонструють результати дослідження і дозволяють швидко отримати інформацію щодо проблемних елементів потенціалу. Разом з тим, в [2, с.303] обґрунтовується, що побудова таких моделей ускладнюється зі збільшенням кількості факторів, що впливають на формування та розвиток потенціалу і залежить один від одного. І така точка зору має рацію. Обстеження питання щодо диференціації методів оцінки потенціалу підприємства і його складових в [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9]

дало можливість сформулювати інструментарій визначення вартості об'єктів оцінки в грошовому вимірі і дати йому належну характеристику.

Характеристика наукової думки щодо застосування методів по – елементної оцінки потенціалу підприємства.

#### 1. Витратні методи.

Оцінка вартості земельних ділянок будівель і споруд:

- метод залишку для землі [1, с.129; 2, с.122];
- метод капіталізації земельної ренти [1, с.130; 2, с.145, 154];
- метод співвідношення (перенесення) [1, с.131; 2, с.147];
- метод заставного продажу [1, с.131; 2, с.147];

#### 1.2. Оцінка вартості будівель і споруд:

- метод витрат на освоєння [1, с.134; 2, с.150];
- метод кошторисного розрахунку [2, с.165];
- метод порівняльної одиниці [1, с.135];
- метод поділу за компонентами [1, с.135];
- метод питомих витрат на одиницю площі або об'єму [2, с.165];
- метод порівняльної групи [1, с.136];
- прямий ринковий метод [1, с.136];
- по елементний метод [2, с.165];
- метод амортизації витрат [1, с.136];
- методи порівняння [1, с.137];
- метод Брендта [1, с.138];
- метод на основі технічного огляду [1, с.138];
- метод угруповань [3, с.127-137];
- метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта [3, с.120];
- метод аналізу й індексації витрат [3, с.120];
- метод по елементного розрахунку витрат [3, с.120];
- метод порівняльної групи [1, с.136; 2, с.173].

#### 1.3. Оцінка вартості машин і обладнання:

- метод розрахунку за ціною однорідного об'єкта [1, с.157; 2, с.195];
- метод аналізу й індексації витрат [1, с.157; 2, с.195];
- метод по елементного розрахунку витрат [1, с.158; 2, с.195];
- метод визначення собівартості за збільшеними нормативами [1, с.158; 2, с.195].

#### 1.4. Оцінка вартості нематеріальних активів:

- метод обміну початкових затрат [1, с.184];
- метод вартості заміщення [1, с.184; 2, с.226];
- метод відновної вартості [1, с.184; 2, с.227; 3, с.161].

#### 1.5. Оцінка вартості трудового потенціалу:

- коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу [1, с.216; 2, с.246-248; 9 с.75-98];
- результативна оцінка трудового потенціалу [1, с.217];
- методологія розрахунку витрат на формування .
  - Особистого;
  - Трудового [4, с.147].

## 1.6. Оцінка вартості бізнесу:

- простий балансовий метод [ 1, с.225];
- методи регулювання балансу [ 1, с.125 ];
- метод ліквідаційної вартості [ 2, с.283; 6, с.109 ];
- метод вартості заміщення [ 1, с.225; 6, с.109];
- метод чистих активів [1, с.225; 2, с.283; 6, с.109];
- метод нагромадження активів [1, с.225];
- метод оцінки міжнародної асоціації [ 3, с.203];
- оцінка за балансовою вартістю активів [ 3, с.204];
- оцінка за ліквідаційною вартістю [ 3, с.205];
- оцінка Британського інвестиційного банку CG Warburg [ 3, с.205];
- методика факторного аналізу фірми „Дюпон де Немур” [ 3, с.205].

## 2. Порівняльний підхід.

### 2.1. Оцінка вартості земельних ділянок, будівель і споруд.

Автори дослідження приєднуються до точки зору ведучих економістів за нею „відсутність ринку промислової нерухомості не дозволяє запропонувати однозначні рекомендації щодо використання тих чи інших методичних підходів до оцінювання земельних ділянок підприємств” [1, с.123].

### 2.2. Оцінка вартості будівель і споруд:

- метод порівняльної групи [1, с.136; 2, с.173].

### 2.3. Оцінка вартості машин і обладнання:

- метод прямого порівняння (ринкових порівнянь) [1, с.160; 2, с.200];
- метод статистичного моделювання ціни [1, с.162; 2, с.204];
- метод розрахунку за питомими ціновими показниками [ 1, с.162];
- метод процента відновної вартості [1, с.163].

### 2.4. Оцінка вартості нематеріальних активів:

- ринковий метод [1, с.185; 2, с.229; 3, с.161].

### 2.5. Оцінка вартості трудового потенціалу:

- метод анкетування [1, с.214];
- описовий метод [1, с.214];
- метод класифікації [1, с.214];
- метод порівняння парами [ 1, с.215];
- рейтинговий метод [1, с.215];
- метод визначеного розподілу [1, с.214];
- метод оцінки за вирішальною ситуацією [1, с.215];
- метод шкали спостереження за поведінкою [1, с.215];
- метод інтерв'ю [1, с.215];
- метод „360 градусів” [1, с.215 ];
- тестування [1, с.215; 2, с.247];
- метод ділових ігор [1, с.215 ];
- метод оцінки на базі моделей компетентності [1, с.215];
- коефіцієнтна методика оцінки трудового потенціалу [1, с.216; 2, с.246-248; 3, с.178-179; 9, с.216].

### 2.6. Оцінка вартості бізнесу:

- метод мультиплікаторів [1, с.216; 2, с.277];
- метод галузевих співвідношень [1, с.226; 2, с.277];
- метод аналогових продаж чи ринку капіталу [1, с.226; 2, с.277];
- метод правочину [6, с.111].

### 3. Результативний підхід.

3.1. Оцінка вартості земельних ділянок, будівель і споруд. В методичних розробках [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9] оцінка вартості земельних ділянок, будівель і споруд за допомогою результативних методів оцінки не визначено.

На нашу думку, у цьому випадку, має рацію констатація факту відсутності ринку промислової нерухомості і, як слідок, використання методів націлених на отримання результату.

Оцінка вартості машин і обладнання.

- метод дисконтованих доходів і прямої капіталізації доходів [1, с.163-165];
- метод рівновеликого аналога [1, с.165].

Оцінка вартості нематеріальних активів:

- метод дисконтованих доходів і прямої капіталізації доходів [1, с.163-165; 2, с.156, 193; 3, с.157];
- метод переваг у доходах [1, с.182; 3, с.157];
- метод обміну продажною ціною на продукцію [1, с.182];
- метод обміну обсягів реалізації [1, с.182];
- метод одночасного обміну продажною ціною та обсягів реалізації продукції [1, с.182];
- метод надлишкових грошових потоків [1, с.182];
- метод надлишкових прибутків [1, с.182; 2, с.220];
- метод звільнення від роялті [1, с.182; 2, с.225; 3, с.157];
- метод капіталізації грошового потоку (метод прямої капіталізації) [1, с.182].

### 3.4. Оцінка трудового потенціалу.

Застосування результатного підходу що до оцінки трудового потенціалу не має рацію в сучасних умовах розвитку ринкових відношень і тому широко не обговорюється в теорії. Сьогодні оцінити вартість трудового потенціалу „на основі величини чистого потоку позитивних результатів від його використання” неможливо по різних причинах. Наприклад, не має законодавчого обґрунтування розвитку сучасного ринка праці, неоднозначно, не системно застосовуються на підприємстві трудові нормативи. Впливає діюча недосконала система податків, а саме по оплаті праці, яка не дозволяє об'єктивно обґрунтувати показники позитивних результатів трудової діяльності.

### 3.5. Оцінка вартості бізнесу.

- метод прямої капіталізації доходів [1, с.225; 2, с.263; 6, с.112];
- метод дисконтування грошового потоку [1, с.225; 2, с.261; 6, с.113];
- оцінка дивідендним доходом [3, с.198];
- оцінка по майбутнім грошовим надходженням [3, с.199];

- метод економічного прибутку [1, с.226];
- метод додаткових доходів [1, с.226; 2, с.250].

Приведені методи поелементної оцінки потенціалу підприємства можуть мати подальший розвиток, але щодо традиційного визначення в економічній теорії їх сукупність визначається трьома підходами: витратний, порівняльний (ринковий) і результативний чи дохідний. Окремо, витратний, або майновий підхід об'єднає сукупність методів націлених на визначення вартості об'єктів оцінки на основі всіх існуючих витрат на його створення і використання. Порівняльний (ринковий) підхід дає можливість визначити вартість об'єкта оцінки на базі співставлення з об'єктами існуючих ринкових угод. Результативний (дохідний) підхід оцінює вартість складових потенціалу підприємства на основі чистого доходу та результатів від його використання.

Слід виділити, що розглянуті методичні підходи націлені на визначення вартості потенціалу підприємства, яке формується у вигляді чистого доходу та інших результатів [1, с.88], а саме: вартості трудового потенціалу як складової вартості гудвілу; вартості будівель і споруд; вартості машин та устаткування; вартості нематеріальних ресурсів та активів; вартості земельних ділянок. Такий висновок підтримується авторами в контексті проблеми, що досліджується при умовах забезпечення беззбитковості підприємства як виробничої системи.

Важливим питанням в цих умовах виступає розробка фінансових планів, фінансової стратегії, які можуть бути представлені у вигляді фінансових формулювань, вартісних показників і фінансової міцності. [10. стр.364] Запас фінансової міцності визначається як різниця між запланованим розміром витрату й критичним обсягом продаж й відображає розмір, до якого можливо знижувати обсяг виробництва або ціну пропозиції, для того, щоб виробництво не виявилось збитковим. Отже, беззбитковість підприємства є результатом аналізу взаємозв'язку між категоріями витрати, обсяги виробництва продукції і прибуток.

Необхідність виконання розрахунків точки беззбитковості у багатьох роботах провідних економістів. [10, 56, 13, 57]. Думка, що критичний обсяг виробництва продукції – це коли витрати і виторг від продажу рівні, справедлива, її підтримують [56. стр.124]. Вона може бути сформульована таким чином:

$$Вкр = Сзм + Спост, \quad (1)$$

де Вкр – критичний обсяг виробництва у грошовому вимірі;

Сзм – загальна (сукупна) величина змінних витрат;

Спост – суммарні постійні витрати.

Рівень критичного обсягу реалізації залежить від структури собівартості, від частки постійних витрат в одиниці продукції. Чим більше частка постійних витрат в загальному обсязі, тим реакція прибутку на зміну обсягу реалізації продукції більш чутлива .

Постійні витрати є функцією часу і тому мають певні закономірності формування в собівартості видів продукції. У постійних витратах велика

частка(особливо у машинобудівництві) належить витратам на утримання та експлуатацію устаткування, розрахунок яких повинен визначатися на основі нормативної бази.

Наявність нормативної бази розрахунку постійних витрат може значно полегшувати методичні заходи щодо визначення критичного обсягу виробництва. Розробка спеціальних нормативів часових витрат для розрахунку постійних витрат пов'язана з побічним характером їх зв'язку з окремими обсягами виробництва продукції.

По своєму економічному змісту нормативи годинних витрат виражають приведені до єдиного об'єктивного обґрунтування витрати на утримання та експлуатацію устаткування, загально виробничі витрати тощо.

Основу розрахунків нормативів годинних витрат повинні формувати прогресивні техніко-економічні норми та нормативи використання засобів праці. Нормативи годинних витрат можуть бути базою економічно обґрунтованого формування побічних витрат, які мають постійний характер.

Ідея нормативів годинних витрат роботи устаткування використовувалася і раніше. У випадках розрахунків собівартості продукції переважно в оцінці економічної ефективності нової техніки. Ця ж ідея застосована у калькулюванні собівартості продукції і в оцінці розміру постійних витрат у складі критичного обсягу виробництва у грошовому вимірі.

Підприємствам сьогодні необхідна інформація про хід виробничих процесів, якість, час, витрати для того, щоб управляти своєю діяльністю, використовуючи, з метою досягнення поставлених цілей, мінімально можливі ресурси.

Неодмінною часткою ефективного управління є функція контролювання. Вона дає змогу суб'єкту управління регулярно отримувати інформацію про стан справ в системі, що управляється, що дозволяє приймати управлінські рішення спрямовані або на закріплення досягнутого успіху, або на усунення причин, що перешкоджають його досягненню.

Мінливі умови технологічного середовища і інформаційної конкуренції потребують нових підходів, як до планування діяльності підприємства в цілому, так і його показників, а саме собівартості продукції.

Інструментом контролю є калькулювання витрат. В практиці калькулювання використовуються наступні системи калькулювання [58]:

- по повним витратам;
- по змінним витратам;
- по наказам;
- по процесам;
- по видам діяльності;

- по нормативним витратам.

Для прийняття управлінських рішень бюджетування вважається за краще.

Калькулювання собівартості на засаді нормативних витрат передбачає планування витрат за центрами відповідальності з метою виявлення контрольованих та не контрольованих витрат.

Проблемним моментом у калькулюванні собівартості одиниці продукції є створення прогресивної нормативної бази, розподіл комплексних витрат, так як „основою науково обґрунтованого планування є нормативна база”.[59, с.41]

Можливості удосконалення планування постійних витрат у складі собівартості виробів на підставі нормативів годинних витрат залежать від обґрунтувань розрахунків, шляхом використання нормативних методів, які передбачають застосування планових і нормативних калькуляцій. „Нормативні калькуляції розробляються на всі вироби, що випускаються на підприємстві... В основі нормативної калькуляції лежать проектні норми витрат на виробництво продукції.” [60, с.281] Прогресивність і своєчасність нормативів, впровадження обов’язкового контролю витрат одиниці продукції підприємства в ринкових умовах, є важливою не тільки умовою при визначенні критичного обсягу виробництва (точки беззбитковості) у грошовому вимірі, а і засобом контролю витрат [56, с.124]

$$V_{кр} = \text{Спост.}/K_m, \quad (2)$$

де  $K_m$  — коефіцієнт маржинального прибутку, грн.

Маржинальний прибуток є верхньою межею прибутку при зміні величини постійних витрат: коли постійні витрати прямують до нуля, операційний прибуток прямує до маржинального. [13, с. 107] Цей висновок є важливою умовою у розробці такої стратегії організації діяльності, при якій підприємство отримало б максимальний ефект з мінімальними витратами. Зміна постійних витрат приведе до зміни критичного обсягу реалізації та зони прибутковості для підприємства.

Чистий дохід(виторг від реалізації) продукції			
Сукупні витрати на виробництво та реалізацію продукції			Операційний прибуток
Змінні витрати на виробництво та реалізацію продукції	Постійні витрати		Операційний прибуток
	Маржинальний прибуток		

Рис.1. Схема взаємозв’язку операційного та маржинального прибутку.

Вивчення точки зору економістів, щодо розподілу постійних витрат на базі нормативів часових витрат підтвердило її наукову обґрунтованість. Разом з цим, доцільним має бути дослідження техніко-економічних факторів, які впливають на зміни витрат, а також вплив їх, що не



передбачено при формуванні нормативів часових витрат роботи устаткування.

На витрати, пов'язані з часом роботи устаткування впливають різні техніко-економічні фактори, які можливо класифікувати за окремими видами витрат (див. табл.1).

Результат впливу техніко-економічних факторів може бути представлений як норматив витрат пов'язаних з часом роботи устаткування(нормативів часових витрат роботи устаткування). Наведена групування техніко-економічних факторів по видам витрат дозволяє провести аналіз впливу цих факторів на рівень нормативів часових витрат роботи устаткування.

В результаті аналізу виявлені певні закономірності зміни часових витрат роботи устаткування.

Таблиця 1.

Класифікація факторів впливу на витрати, пов'язані з часом роботи устаткування

Найменування витрат, пов'язаних з часом роботи устаткування	Фактори, діючі на витрати	Показники
Витрати на амортизацію і транспортних засобів устаткування	Завантаження устаткування у часі; Оснащення виробництва устаткуванням.	Балансова вартість устаткування; Коефіцієнт завантаження устаткування; Дійсний фонд часу роботи устаткування.
Витрати на експлуатацію і ремонт устаткування і транспортних засобів	Об'єм ремонтних робіт; Завантаження устаткування у часі.	Категорія ремонтної складності устаткування; Коефіцієнт завантаження устаткування; Дійсний фонд часу роботи устаткування.
Витрати на внутрішньозаводські переміщення вантажів	Потреби цеху у транспортному устаткуванні.	Сума витрат за кошторисом.
Витрати на знос і швидкозношуваних інструментів та пристроїв	Потреба цеху у транспортному устаткуванні; Оснащеність виробництва устаткуванням; Завантаження устаткування у часі	Сума витрат за кошторисом; Потреба устаткування у інструменті; Коефіцієнт завантаження устаткування; Дійсний фонд часу роботи устаткування

Продовження табл. 1

Інші витрати на амортизацію споруд і будівель цеху.	Інші витрати в базисному періоді; Площа приміщення цеху; Завантаження устаткування у часі.	Сума витрат за кошторисом; Балансова вартість будівлі цеху; Коефіцієнт завантаження устаткування; Дійсний фонд часу роботи устаткування.
Витрати на ремонт і утримання будівель цеху	Площа приміщення цеху	Сума витрат за кошторисом.

В цілому балансова вартість, норми амортизації устаткування, його потреба в інструменті, площа приміщення цеху обумовлені параметрами окремих видів устаткування. Діапазон їх змін не має чітких меж і може бути представлений у будь яких межах. З роботою устаткування пов'язаний такий фактор, як його завантаження у часі

В цілому такі нормативи часових витрат можуть бути визначені як сума витрат прямо та обернено пропорційних коефіцієнтів завантаження устаткування у часі ( $K_3$ ), а закономірність їх змін наочно показана графічною лінією Р на рис. 2.

В силу того, що границі змін коефіцієнта завантаження устаткування обмежені в інтервалі від 0 до 1,0 рівень нормативів часових витрат роботи устаткування можливо проаналізувати. Якщо обернено пропорційні коефіцієнту завантаження верстата витрати позначити через  $\text{£}$ , а прямо пропорційні – через  $\beta$ , то нормативи витрат роботи устаткування за будь яких значеннях коефіцієнту завантаження, можливо розрахувати наступним чином:

$$C_{\text{час}} = \text{£} * (1/K_3) + (\beta/\text{£}) * K_3 \quad (3)$$

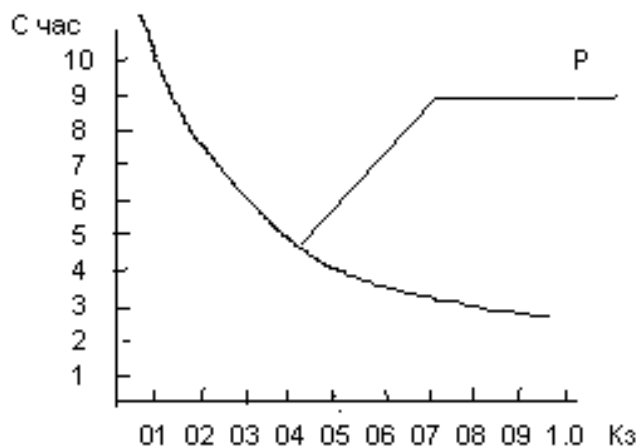


Рис. 2. Залежність нормативів часових витрат роботи устаткування від коефіцієнтів завантаження устаткування.

Виявлені закономірності дозволять обґрунтувати методика визначення величини часових витрат, як єдиної об'єктивної основи умовно-постійних витрат. Базу розрахунку нормативів часових витрат повинні формувати прогресивні техніко-економічні норми і нормативи засобів праці. Їх практичне застосування має доцільність при визначенні собівартості продукції в методиках розрахунку постійних витрат у складі критичного об'єму виробництва в методичних підходах при оцінці потенціалу підприємства.

Сучасні напрямки по вивченню сутності потенціалу підприємства і його оцінка постійно розвиваються, розширюються теоретичні підходи.

Деякі економісти схильні використовувати єдиний систематичний (інтегральний, глобальний) показник. Н.Ю. Єршова [61, с. 256] називає його внутрішнім комплексним фінансово-економічним мультиплікатором, пропонує для його визначення наступні процедури:

1. Формування системи показників які характеризують внутрішню ефективність підприємства.
2. Побудова рангового ряду якій містить кілька рівнів ; сфера діяльності підприємства; коефіцієнти які характеризують діяльність підприємства.
3. Формування якісних шкал для оцінки показників за допомогою яких кількісне значення показників переводиться у якісні шкали.

Приклад шкали для оцінки показників (табл. 2).

Важливим етапом стратегічного аналізу є цільова оцінка виробничого потенціалу підприємства, відповідності потенціалу підприємства тим цілям які спрямовані на досягнення певних результатів. З.Є. Шершньова і С.В. Оборська [14, с. 256] запропонували наступну методику оцінки потенціалу на підставі експертних оцінок, які складаються за шкалою:

- 5 – повна відповідність;
- 4 – відповідність в основному;
- 3 – відповідність у великій кількості елементів;
- 2 – незначна відповідність;
- 1 – відповідність у другорядних елементах;
- 0 – невідповідність.

Таблиця 2.

Шкала оцінки показників

Рівень показників	Шкала для оцінювання рівнів			
Рівень 1	Високий	Достатній	Задовільний	Низький
Рівень 2	Сприятливий	Задовільний	Незадовільний	Критичний
Рівень 3	Високий	Норма	Низький	Критичний

Одержані оцінки дають змогу визначити рівень відповідності виробничої потенціалу підприємства обраним стратегіям по окремим складових. Враховуючи значущість цих складових для виробничого

потенціалу, що визначається експертами у відповідних коефіцієнтах, можна розрахувати загальну цільову оцінку виробничого потенціалу. Одержані значення дозволяють зорієнтуватись у характері заходів, які треба здійснити на підприємстві для забезпечення виконання стратегії (табл. 3).

Визначення „критичних точок” здійснюється за наступними показниками:

1. *Загальні характеристики підприємства:*

- імідж підприємства, наявність чітко визначених цілей та стратегій;
- рівень самостійності підприємства (форма власності);
- конкурентоспроможність підприємства, можливість конкуренції з вітчизняними та зарубіжними організаціями;
- „оптимальність розмірів” підприємства (рівень концентрації);
- складність і гнучкість виробничої системи (рівень спеціалізації та можливість виробничої диверсифікації);
- профіль виробничого потенціалу (цільова оцінка);
- фаза „життєвого циклу” підприємства та його окремих частин;
- капітало-, науко-, трудомісткість та ін. продукції;
- додана вартість продукту.

Таблиця 3.

Цільова оцінка відповідності виробничого потенціалу підприємства новим вимогам (стратегіям)

Рівень відповідності	Загальне визначення рівня відповідності	Інтервал значення рівня відповідності
А	Б	1
Відсутній	Наявна не більша від загальної професійної орієнтації в галузі, куди спрямована майбутня діяльність підприємства; перед визначенням яких-небудь конкретних цілей необхідні попередні заходи з формування відповідної компоненти виробничого потенціалу підприємства	0 ... 0,2
Низький	У разі початку робіт з цього рівня необхідно посилити відповідність ВПП залученням зовнішніх джерел; наявний потенціал можна використовувати лише для спів виконання робіт під керівництвом (або за надання певної матеріальної або інформаційної допомоги) партнера	0,2 ... 0,4

Продовження табл. 3.

А	Б	І
Середній	Рівень відповідності ВПП дає змогу починати роботи з освоєння обраного напрямку діяльності; для забезпечення відповідного саморозвитку ВПП у процесі виконання робіт треба поновити окремі складові ВПП з допомогою партнера (партнерів)	0,4 ... 0,7
Високий	ВПП відповідає умовам самостійного розв'язання основних проблем, пов'язаних з переходом у новий напрямок діяльності та може забезпечити потрібний саморозвиток і посилення відповідності потенціалу цілям, що планується досягти, в процесі виконання робіт	0,7 ... 0,9
Повна відповідність	Відповідний елемент ВПП достатній для успішного досягнення визначених цілей у необхідні терміни	0,9 ... 1,0

2. *З маркетингу (фактори конкурентоспроможності):*

- розміри сегменту ринку (ринків), який обслуговує підприємство, можливості завоювання нових ринків;
- рівень розвитку marketing-mix (у тому числі реклами);
- рівень продажу та вартості розподілу;
- наявність стратегії завоювання та зростання потенціалу ринку;
- система ціноутворення та еластичність цін щодо попиту/пропозиції;
- структура, кількість, прибутковість и конкурентоспроможність продукції, що виробляється (в тому числі аналіз і прогноз фаз „життєвого циклу” для різних продуктів з метою їхнього балансу);
- рівень прихильності (лояльності) споживачів до продукції, що виробляється, концентрація споживачів та їхні основні потреби;
- якість і конкурентоспроможність продукції;
- аналіз і прогноз необхідних змін у продукції, що споживається (рівень необхідних змін і пов'язані з ним витрати);
- наявність можливостей зміни постачальників;
- витрати на дослідження ринку, розподіл і просування товарі (система ФОПСТИЗ).

3. *З виробництва (техніці та технології):*

- можливості реагування на цикли попиту/пропозиції;
- тривалість та особливості виробничого циклу (з метою виявлення недоліків і резервів);

- рівень розвитку окремих виробничих систем (основного, допоміжного, обслуговуючого виробництва, а також їхні співвідношення);
  - можливості змін у технології та технічному оснащенні, рівень технології (фаза її „життєвого циклу”) та технологічність продукції, що виробляється (можливості технологічної диверсифікації);
  - рівень патентного захисту технології та продукції;
  - якість виробництва, використання комп’ютерних технологій;
  - рівень оновлення устаткування;
  - виробничі потужності та їхнє завантаження (наявність резерву та „над потужностей”), можливості економії на масштабах виробництва;
  - гнучкість виробничого потенціалу;
  - забезпеченість виробництва сировиною, матеріалами, обладнанням, робочою силою (загальний потенціал), а також наявність варіантів переходу на нові сировину, матеріали та ін.;
  - витрати на виробництво та можливість встановлення конкурентних цін;
  - витрати на диверсифікацію, конверсію;
  - ефективність виробництва.
4. *З фінансів:*
- можливості пом’якшення впливу (реагування) на інфляційні процеси;
  - розміри власного (акціонерного) капіталу, активи та потрібний для розвитку капітал;
  - ліквідність;
  - розміри заборгованостей;
  - прибутковість (маса прибутку, рентабельність, ROE, ROA, ROI та ін.);
  - рівень реінвестування;
  - розміри кредитів та їх повернення;
  - джерела фінансування та фінансова стабільність;
  - обсяги та напрямки інвестицій;
  - обсяги запасів;
  - готівка (cash-flow);
5. *З науково-дослідних та проектно-конструкторських робіт (НДПКР):*
- рівень інвестицій у НДПКР;
  - дослідницький потенціал (наявні розробки, винаходи, патенти, відкриття та ін.);
  - наявність і рівень дослідницько-експериментальної бази;
  - професійно-кваліфікаційний потенціал служб НДПКР.
6. *З організації та управління:*
- підприємницька орієнтація та політика ведення бізнесу;
  - використання системи стратегічного управління;

- рівень розвитку аналітичних підсистем;
- організаційна структура підприємства (характеристика та цільова оцінка);
- комунікації та рівень автономності й розміщення виробничих одиниць;
- специфіка побудови апарату управління (централізація/децентралізація, розподіл прав, обов'язків і відповідальності); рівень гнучкості та мобільності (швидкості реагування на зміни);
- технологія управління й специфіка інформаційних систем (процес керівництва, розробка і виконання рішень, контролю, регулювання);
- система контролю діяльності підприємства;
- неформальна система управління підприємством;
- техніко-організаційний рівень виробництва, рівень координації та інтеграції.

#### 7. *По персоналу:*

- можливість залучення та ефективного використання висококваліфікованих кадрів;
- структура і рівень кваліфікації персоналу, динаміка робочої сили;
- компетентність керівника і підлеглих;
- система заробітної плати та рівень доходів робітників, „участь у прибутках”;
- методи добору, атестації підготовки, просування, підвищення кваліфікації та перекваліфікації кадрів.

#### 8. *З рівня організаційної культури:*

- цінності і норми, що визначаються всіма (в тому числі трудова дисципліна та мораль);
- „атмосфера”, „клімат” у колективі;
- мотивація діяльності, система матеріальної та нематеріальної винагороди;
- система комунікації;
- стиль керівництва.

Перелік факторів, що використовуються для стратегічного аналізу, не вичерпує їхньої кількості. На практиці навіть ці показники не використовуються всі разом через великий обсяг робіт, пов'язаних зі збиранням і обробкою інформації для їхніх розрахунків. Кожне підприємство має розробляти свої методичні засади для аналізу власного внутрішнього середовища, які б відбивали його особливості, розширюючи чи звужуючи в разі потреби відповідні групи факторів. Головна мета при цьому – визначення „критичних точок” у функціонуванні та управлінні підприємством, які стають основною для встановлення пріоритетів у

розв'язані стратегічних проблем. Одержані експертні оцінки заносяться у таблицю 4.

Таблиця 4.

Експертні оціни окремих складових виробничого потенціалу відповідно до обраних продуктових стратегій

Окремі складові потенціалу	Експертні оцінки окремих складових													
	Кадри Б <sub>1</sub>		Сировина та матеріали Б <sub>2</sub>				Обладнання Б <sub>3</sub>			Інформація Б <sub>4</sub>			Фінанси Б <sub>5</sub>	Сумарна оцінка Б
	Управління	Виробницт	Матеріал 1	...	...	Матеріал n	Група 1	...	Група n	Методики	Розробки	Досвід виробницт		
Продуктові стратегії <sup>1</sup>														
Продукт 1														
Продукт 2														
...														
Продукт n														

П.Г. Клівець вказує, що оцінка потенціалу повинна охоплювати його основні складові і стан зв'язків між ними, що формують його цілісність, а також зв'язки потенціалу підприємства із зовнішнім середовищем. Для чого пропонує використовувати систему показників.

Наголошуючи, що основним узагальнюючим показником є результативність – комплексна характеристика, що відображає відповідність системи її завданням, успішність її функціонування. Кількісна оцінка результативності потенціалу здійснюється за допомогою наступних показників:

- продуктивність – випуск продукції розрахунку на одиницю використуваних ресурсів;
- ефективність – відношення ефекту (результату) до затрат, понесених для його отримання;
- рентабельність – частка від ділення прибутку на витрати ресурсів, що забезпечили його отримання.

Тобто результативність це сукупний результат функціонування системи і накопичений нею потенціал розвитку.

Важливим станом визначення стратегії підприємства є оцінювання стратегічного потенціалу. Методика оцінювання передбачає:

- класифікація на групи основних факторів і показників, які визначають ефективність діяльності підприємства, рівень використання всіх видів ресурсів;
- експертне оцінювання важливості груп факторів і їх показників всередині кожної групи;
- визначення значущості і взаємозв'язку обраних показників;
- збір і оброблення інформації на підприємствах, які аналізують;



- нормування показників;
- визначення рейтингу підприємств і класифікація їх на групи з огляду на перспективи розвитку в умовах реструктуризації галузі;
- аналіз і узагальнення результатів.

Методика стратегічного оцінювання підприємства (СОП) передбачає чотири напрямку аналізу і 16 показників, що визначені у таблиці 5 експертним методом. Кожен із цих показників оцінюють за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на додаткові питання.

Експертні оцінки формулюють за такою шкалою: „так” – 5 балів, „в основному” – 4, „частково” – 3, „погано” – 2, „ні” – 1.

Приклад результатів стратегічного оцінювання підприємства наведено у таблиці 5.

Дані таблиці свідчать, що приріст загального показника незначний (з 3,0 до 3,25 бала чи 8,3% пункту). Однак, оцінка по окремих напрямкам вирівнялася.

Методика СОП дає змогу проаналізувати ефективність управління і правильність обраної стратегії.

Результатами аналізу величини стратегічного потенціалу та його окремих частин використовується при визначенні рівня конкурентоспроможності організації. Це досягається різними методами: теорії конкурентних переваг; теорії конкурентоспроможності товару; концепції ЖЦП, тощо.

I. Ансофф [62] при оцінці конкурентного статусу використовує показник: рівень мобілізаційних можливостей – рівень відповідності потенціалу організації „оптимальній” стратегії. Для цього оцінюють чинники окремих компонент (маркетинг, виробництво, дослідження, фінанси, організація, управління) які характеризують поточний потенціал підприємства, а також потенціал потрібний для реалізації оптимальної стратегії. „Оптимальну” стратегію визначають за чинниками успіху в майбутньому: - політика зростання; продуктова диференціація; ринкова диференціація. Діючу стратегію порівнюють з альтернативними стратегіями. Це співвідношення називають стратегічним нормативом й оцінюють у балах за шкалою від 0 до 1.

Недоліком даного підходу є відсутність визначення оптимальної стратегії та оптимальних можливостей тобто оптимального потенціалу.

Таблиця 5.

Результати стратегічного оцінювання підприємства

Показники	Оцінки в балах ( 1 ... 5)		
	Звітний рік	Минулий рік	Відхилення (+,-)
<b>Загальна оцінка підприємства</b>	3,0	2,5	+0,5
Структура підприємства	4,0	4,0	-
Корпоративна культура	2,0	1,5	+0,5

Продовження табл. 5.

Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	3,5	2,5	+1,0
Стиль керівництва (середній і нижчий Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством) рівень управління підприємством)	2,5	2,0	+0,5
<b>Ресурси</b>	3,25	4,0	-0,75
Фінансові	2,5	4,0	-1,5
Комунікації	3,0	4,5	- 1,5
Технології	4,0	3,5	+0,5
Персонал	3,5	4,0	-0,5
<b>Знання</b>	3,5	3,75	-0,25
Знання фінансів	2,5	3,0	-0,5
Знання клієнтів	3,5	3,0	+0,5
Знання конкурентів	3,0	4,5	-1,5
Знання галузі та бізнесу	5,0	4,5	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей	3,25	1,75	+1,25
Фінансова стратегія	2,5	1,5	+1,0
Маркетингова стратегія	3,0	2,0	+1,0
Виробнича стратегія	4,0	2,5	+1,5
Впровадження планів	3,5	1,0	+2,5
<b>Загальна оцінка підприємства</b>	3,25	3,0	+0,25

Для оцінки узагальнюючого значення потенціалу щодо розвитку підприємства М.М. Мартиненко та І.А. Ігнат'єва пропонують використовувати показник конкурентного потенціалу підприємства (КПП). [15, 107] виконуючи послідовно наступні розрахунки: по перше визначаються показники потенційних можливостей підприємства за формулою:

$$ПМ = f \{ [ФП]; [ВП]; [УП]; [КП]; [МП] \}, \quad (4)$$

де ПМ – потенційні можливості організації; ФП – фінансовий потенціал; ВП – виробничий потенціал; УП – управлінський потенціал; КП – кадровий потенціал; МП – маркетинговий потенціал.

Показники кожного виду потенціалу постійно змінюються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів, тому їх доцільно аналізувати за кожною стадією життєвого циклу організації. Моделі життєвого циклу, що розглянуті в багатьох виданнях, не дають

можливостей звести показники КПП до певної оцінки та пов'язати її з відповідними стадіями.

Значення КПП – це певна узагальнююча оцінка, яка залежить від межі бажаності показників. Тому на другому етапі визначається межа бажаності кожного часткового показника потенційних можливостей організації. Під межею бажаності розуміється кількісний вимір відносного значення кожного складового показника потенційних можливостей організації. Залежність потенційних можливостей від стадій життєвого циклу організації можна визначити за допомогою функції Харінгтона:

$$d_j = \exp[-\exp(-y(a_i))], \quad (5)$$

де,  $y(a_i)$  – функція, що пов'язана з частковими показниками оцінки потенційних можливостей організації;

$i = 1 \dots n$ ,  $n$  – кількість показників, що вибрано для оцінки;

$d_j$  – інтервали бажаності показників,  $j = 1 \dots m$ , де  $m = 5$ .

Значення показника  $d_j$  по шкалі бажаності змінюється в інтервали від 0 до 1 (рис. 3). Якщо  $d_j=0$ , то це ідентифікує низькі потенційні можливості;  $d_j=1$  ідентифікує максимальні потенційні можливості. Вибір функції  $y(a_i)$  виконується на основі аналізу значень показників за певний час життєвого циклу організації. Оскільки показники  $a_i$  мають різну розмірність, то потрібно привести значення показників до безрозмірної шкали  $y_i$ .

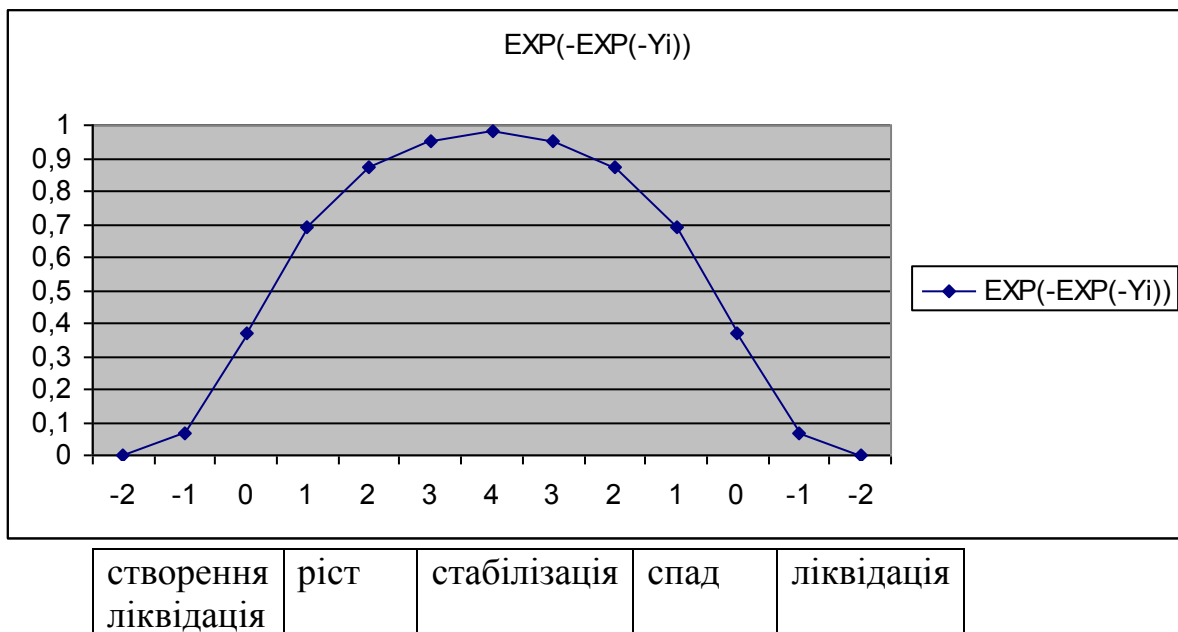


Рис. 3. Шкала змінювання потенційних можливостей.

Для статистичного аналізу вибрані система показників, що характеризує стан кожної складової конкурентного потенціалу.

Так, фінансовий потенціал характеризує система коефіцієнтів: поточної ліквідності; забезпечення власними фінансовими ресурсами; абсолютної ліквідності; критичної ліквідності. Виробничий потенціал: питома вага прогресивного обладнання в загальному парку машин; питома вага обладнання з періодом експлуатації до 5 років; доля активної частини основних фондів; фондоозброєність; технічна озброєність працівників;

матеріаломісткість продукції; коефіцієнт використання виробничих потужностей; рівень використання робочого часу. Управлінський потенціал: ефективність управління, зайнятість персоналу в апараті управління, співвідношення чисельності лінійного та функціонального керівництва, економічність праці апарату управління. Кадровий потенціал: здоров'я, стаж роботи, професіоналізм, досвід, дисципліна. Маркетинговий потенціал: частка ринку організації, ступінь оновлення асортименту, ефективність реклами.

Кількість показників, що використовуються для аналізу межі бажаності потенціалу, може бути варіативною залежно від умов функціонування та характеристик організації.

Комплексна оцінка показника КПП розглядається, як середня геометрична від функції Харінгтона по всім показникам  $d_j$ :

$$\text{КПП}(y(a_i)) = \sqrt[n]{d_j}. \quad (6)$$

Значення КПП по шкалі розбито на 5 можливих зон і може змінюватися від 0 до 1 (рис.3 ). 0 – ідентифікує найгірше значення показника; 1 – найкраще значення. Для того, щоб дати відповідь на те, який елемент стратегічного потенціалу організації потребує першочергового удосконалення або забезпечення ресурсами, рекомендується визначити показник  $\text{КПП}_j$  за кожною складовою потенціалу, а потім визначити комплексний КПП.

Знаючи комплексну оцінку КПП, можна відповісти на наступні питання:

- від якого виду потенціалу підприємства найбільш залежить розвиток стратегічного потенціалу;
- який вид ресурсів підприємства є слабкою ланкою і потребує найбільшої уваги;
- на якій стадії життєвого циклу знаходиться підприємство;
- яким конкурентними перевагами володіє підприємство.

Ефективність та успіх розвитку сучасного підприємства в значній мірі залежить від якості і обґрунтованості стратегічного розвитку підприємства. Особливо, коли стратегія визначає не тільки мету підприємницької діяльності, а також засоби, умови її досягнення. „Як показує світовий досвід, саме підприємництво є потужним „локомотивом” здатним істотно прискорити реформування вітчизняної економіки на ринкових засадах, що надасть можливість забезпечити належне зростання обсягів виробництва й добробуту населення”[16, с.3].

Дотримуючись [14, 15] цільового підходу стає можливим: по перше, порівняти наявний потенціал з необхідним, який може досягти поставленої підприємством мети; по-друге, сприяє розподілу ресурсів між окремими стратегічними зонами господарювання (СЗГ) і напрямками діяльності, змінами у структурних складових потенціалу. За цільовим підходом підприємство на підставі поставлених цілей і своєчасної їх корективної, має можливість адаптувати свій потенціал за новими стратегічними задачами і тим самим забезпечити необхідні позиції на ринку.

В цілому сучасні підходи до оцінки потенціалу підприємства не суперечать один одному, а доповнюють і розширюють теоретичну і методичну базу. Їх гармонічне використання дозволяє найбільш реально оцінити потенціал підприємства, його конкурентні переваги у ринковому середовищі.

## Литература

1. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. „Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.посібник.-К.: КНЕУ, 2004.-316с.
2. Гавва В.Н., Божко Е.А. „Потенціал підприємства: формування та оцінювання: Навч.посібник.-Київ.Ц.Н.Л. 2004.-224с.
3. Краснокутська Н.С. „Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч.посібник.-Київ.Ц.Н.Л. 2005.-352с.
4. Джалин І.О. Оценка трудового потенциала: Монография.-Сумы ИТД „Университетская книга”, 2002,-250с.
5. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: ЗАО Издательство „Экономика”, 2002.- 559с.
6. Лалин Е.В. Оценкаэкономического потенциала предприятия. Монография. – Сумы:ИТД. „Университетская книга”. 2004. 360с.
7. Афанасьів Н.В., Білоконенко Г.В. Економічна діагностика: Н.М.П. – Х: ВД „УНЖЕК”, 2007.-296с.
8. Должанский І.З., Загорна Т.О., Удалих К.О., Геасименко І.М., Ращупкина В.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний.посібник.-К.: Центр навчальної літератури, 2006.-362с.
9. Кваша Я.Б. Резервные мощности. – М.: Наука, 1971. – 226 с.
10. Планування та прогнозування в умовах ринку./Під ред.Д.ф.н. проф.Воронкової В.Г. – КіВД ”Професіонал”, 2006. – 608с.
11. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия. Учебник. Издаие 2-е, переработан и дополнен. – К.: Скарбн, 2006. – 416с.
12. Ивакина І. Калькулювання витрат: сучасний погляд, різні витрати для різних цілей. – Х.: Фактор, 2008. – 176с.
13. Журило А.М., Кравчук Ю.Б., Журило А.Л. Управління витратами підприємства: Навчальний.посібник.-К.: Центр навчальної літератури, 2006.-120с.
14. Шершньова З.Е. Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – с.31-39.
15. Мартыненко М.М., Ігнатієва А. Стратегічний менеджмент: Підручник. – К.: Каравела, 2006. – 320с.
16. Колот В.Н., Щербина О.В. Підприємництво: Навч. – метод. посіб. для самостійного вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2004.-160с.
17. Чернишов Д.А. Темпы и пропорции экономического роста. – М.: Недра, 1982. – 280с.

18. Свободин В. Производственный потенциал сельскохозяйственного предприятия и оценка эффективности его использования // Вестник статистики. – 1984. - №10.-С.4-10.
19. Большая Советская Энциклопедия: / В 30-ти томах // Гл. ред. А.М Прохоров. – 3-е изд. – М.: Сов.энциклопедия, 1978. – Т.29. – 640с.
20. Авдеенко В.Н., Котлов В.А. Производственный потенциал производственного предприятия. – М.: Экономика, 1989. – 240с.
21. Абалкин Л.И. Диалектика социалистической экономики. – М.: Мысль, 1981. – 352с.
22. Лукинов И.И., Онищенко А.П., Пасхавер Б.И. Аграрный потенциал: исчисление и использование // Вопросы экономики. – 1988. - №1. – с.12-21.
23. Оперативный контроль экономической деятельности предприятия / Б.И. Валувев, Л.П.Горлова, Е.Л.Зернов и др. – М.: Финансы и статистика, 1991.- 224с.
24. Фигурнов Э. Производственный потенциал социалистического общества // Политическое самообразование. – 1982.- №1. – с.35-39.
25. Шевченко Д.К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала. – Владивосток: Изд-во Дальневост. ун-та1984.- 143с.
26. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала.- К.: Знание, 1978. – 186с.
27. Горбунов Э. Экономический потенциал развитого социалистического общества // Вопросы экономики. – 1981. - №9. с.- 5-8.
28. Белова С. Производственный потенциал развитого социалистического общества //Экономические науки. – 1983. - №1.-с.20-23.
29. Иванов Е. Производственный потенциал СССР // Плановое хозяйство. – 1977. №6. – с.42-49.
30. Фальцман В.К. Производственный потенциал СССР. Вопросы прогнозирования. М.:Экономика, 1987. – 152с.
31. Хачатуров Т.С. Эффективность социалистического общественного производства // Вопросы экономики. – 1980. - №7. – с.12-15.
32. Хейнман С. Производственный и научно-технический потенциал СССР // Вопросы экономики. – 1982. - №12. – с.12-16.
33. Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединений: (Теоретические аспекты). – Л.: Изд-во ЛГУ, 1984.-137с.
34. Кузьменко В., Шиптенко М. Производственно-ресурсный потенциал Украины и эффективность его использования // Экономика Украины. – 1992. - №4. – с.53-62.
35. Игнатовский П. Экономический потенциал и условия действенности хозяйственного механизма // Плановое хозяйство. – 1980. - №2. – с.74-78.

36. Экономический потенциал развитого социализма / Б.М. Мочалов, Ф.М.Русинов, Д.К.Шевченко и др. / Под ред. Б.М.Мочалова. – М.: Экономика, 1982.- 278с.
37. Слижис М.У. Экономический потенциал основных производственных фондов в машиностроении. – М.: Машиностроение, 1986. – 147с.
38. Степанов О.Я., Иванова Н.В. Категория „потенциал” в экономике. [http://www.marketing.spb.ru / read/article/a66.htm](http://www.marketing.spb.ru/read/article/a66.htm)
39. Мосин В.М., Крук Д.М. Основы экономического и социального прогнозирования. – М.: Экономика, 1985. – 204с.
40. Лопатников Л.И. Популярный экономико- математический словарь.- М.: Знание, 1990. - 251с.
41. Экономическая энциклопедия. Политическая экономия / Сост. А.М.Румянцев. Т.4. – М.: „Сов.Энциклопедия”, 1983. – 672с.
42. Плышевский Б. Потенциал инвестирования // Экономист. – 1996. - №3. – с.54-57.
43. Тодосийчук А. Научно-технический потенциал социально-трудовой сферы // Экономист. – 1997. - №12. – с.48-51.
44. Лычкин Ю. Потенциал строительного комплекса // Экономист. – 1996. - №6. – с.66-69.
45. Цыгичко А. Сохранение и преумножение производственного потенциала страны // Экономист. – 1992. - №7. – с.19-21.
46. Задоя А.А. Народнохозяйственный потенциал и интенсивное воспроизводство. – К.: Донецк: КОО, 1986. – 154с.
47. Самоукин А.И. Потенциал нематериального производства. – М.: Знание, 1991.- 214с.
48. Управление социалистическим производством: Организация. Экономика: Словарь / Сост. О.В.Козлова. – М: Экономика, 1983. – 336с.
49. Статистика рынка товаров и услуг / Под ред. И.К.Билиевского. – М: Финансы и статистика, 1995. – 430с.
50. Олексюк О.І. Управління потенціалом акціонерних товариств (на матеріалах підприємств цементної промисловості України): Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Київський нац. екон. ун-т. – К., 2001. – 20с.
51. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия. – М.: Экономика, 2002. – 560с.
52. Попов Е.В. Потенциал маркетинга предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. – 1999. - №5. – с.53-60.
53. Бек В. Теорія статистики: Навчальний посібник. – К.: ЦУЛ. – 2002. – 368 с.
54. Ожирельев О.И. Совершенствование производственных отношений. – М.: Экономика, 1986. – 255 с.
55. Абалкин Л.И. Новый тип экономического мышления. – М.: Экономика, 1987. – 191 с.

56. Цигилик І.І., Бибик Я.Р., Ємбрик М.Я., Паршич В.Ф. Економіка підприємства (в питаннях і відповідях). Навчальний посібник. К: Центр навчальної літератури. 2004.- 168с.
57. Єгупов Ю.А., Купинець Л.Т., Бизнес-план: методика розробки і аналізу. Навчальний посібник. — Одеса: Optima, 2001. — 230с.
58. Берштайн Л. Анализ финансовой отчетности. — М.: Финансы и статистика, 1998. — 209 с.
59. Репіна І.М. Концептуальні засади формування потенціалу підприємства // Праці 111 Міжнар. науково-практ. конф. „Теорія і практика перебудови економіки”. — Черкаси: ЧДТУ. — 2002. — 467 с.
60. Осипов В.І. Економіка підприємства: (Підручник). — Одеса: Маяк.—2005. — 724с.
61. Ершов Н.Ю. Экономика предприятия: теория и практика Зб.мат. III між нар.наук.-практ.конф. 13-14 березня 2008 р. — К.: КНЕУ, 2008. — 504 с.
62. Ансоф И. Стратегическое управление. — М.: Экономика, 1989. — 519с.