

## ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ВІТЧИЗНЯНОГО ПІДПРИЄМСТВА

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC SUPPORT FOR EFFECTIVE USE OF POTENTIAL OF THE NATIONAL ENTERPRISE

**Коваленко Н.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Запорізький національний університет

**Маркова С.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри бізнес-адміністрування,  
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,  
Запорізький національний університет

**Аверіна Т.О.**

магістр,  
Запорізький національний університет

*Стаття присвячена актуальному питанню організаційно-економічного забезпечення використання потенціалу промислового підприємства. Автори проаналізували загрози та можливості, які впливають на прийняття бізнес-рішень у діяльності компанії, провели аналіз сильних та слабких сторін функціонування підприємства. У статті наведені рекомендації щодо оцінки управлінсько-збутового потенціалу діяльності вітчизняної промислової компанії – лідера галузі.*

**Ключові слова:** потенціал, переваги, слабкі сторони, сильні сторони, можливості, загрози.

*Стаття посвящена актуальному вопросу организационно-экономического обеспечения использования потенциала промышленного предприятия. Авторы проанализировали – угрозы и возможности, которые влияют на принятие бизнес решений в деятельности компании, провели анализ сильных и слабых сторон функционирования предприятия. В статье приведены рекомендации по оценке управленческо-сбытового потенциала деятельности отечественной промышленной компании – лидера отрасли.*

**Ключевые слова:** потенциал, преимущества, слабые стороны, сильные стороны, возможности, угрозы.

*The article concerns actual issue of organizational and economic support of use of the industrial enterprise potential. The authors have analyzed the threats and opportunities that affect business decision making, have analyzed the strengths and weaknesses of the enterprise. The article presents recommendations on assessment of the management and supply potential of the national industrial company which is the industry leader.*

**Keywords:** potential, benefits, weaknesses, strengths, opportunities, threats.

**Постановка проблеми.** Сучасний слабкий економічний розвиток свідчить про необхідність використання нових теоретичних та практичних бізнес-підходів і інструментів, які будуть спроможні ефективно подолати складність у менеджменті організаційно-економічних систем господарювання на всіх рівнях управління щодо адаптації до невизначеності динамічно-турбулентного глобального середовища.

Для створення прибуткового внутрішнього бізнес-середовища і забезпечення конкурентоздатності вітчизняного підприємства на зовнішніх ринках необхідно якісно розвинути ресурсні, організаційні, інноваційні, соціальні та кадрові, а особливо управлінсько-збутові, елементи потенціалу. Це створює необхідність для топ-менеджменту щодо ефективного бізнес-адміністрування та сучасного використання технологічних й організаційних змін, а особливо щодо

визначення алгоритмів потенційних можливостей українських підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження та аналіз потенціалу підприємств знайшли відображення у працях таких відомих вчених-економістів, як І. Балабанов [1], Є. Бріггем [2], І. Должанський [3], Н. Євдокимова [4], А. Садеков, Н. Краснокутська, О. Олексюк, О. Омелянчик, О. Федонін, А. Череп та інші.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми,** котрим присвячується означена стаття, пов'язані з специфікою економічного-організаційного забезпечення ефективного використання потенціалу вітчизняного промислового підприємства, що детально не аналізувалася.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є створення організаційно-економічного забезпечення інформацією (бази, масиви) для аналізу ефективного використання потенціалу підприємства в складних умовах мінливого зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «потенціал» походить від латинського слова, яке означає приховані можливості, які стають реальністю завдяки праці. Інше визначення терміну «потенціал» трактується як «джерела та запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення визначеної мети». У Великій Радянській Енциклопедії наводиться визначення терміна «потенціал» як «засоби, запаси, джерела, які є у розпорядженні і можуть бути мобілізовані, приведені у дію, використані для досягнення визначених цілей, здійснення плану; вирішення певної задачі; можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній галузі» [5]. Більш деталізованим є визначення американського ученого І. Ансоффа, який зазначав, що «потенціал для досягнення цілей організації в майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління. Стосовно фірми цей потенціал полягає з боку «входу» – у фінансових, сировинних і людських ресурсах, інформації; а з боку «виходу» –

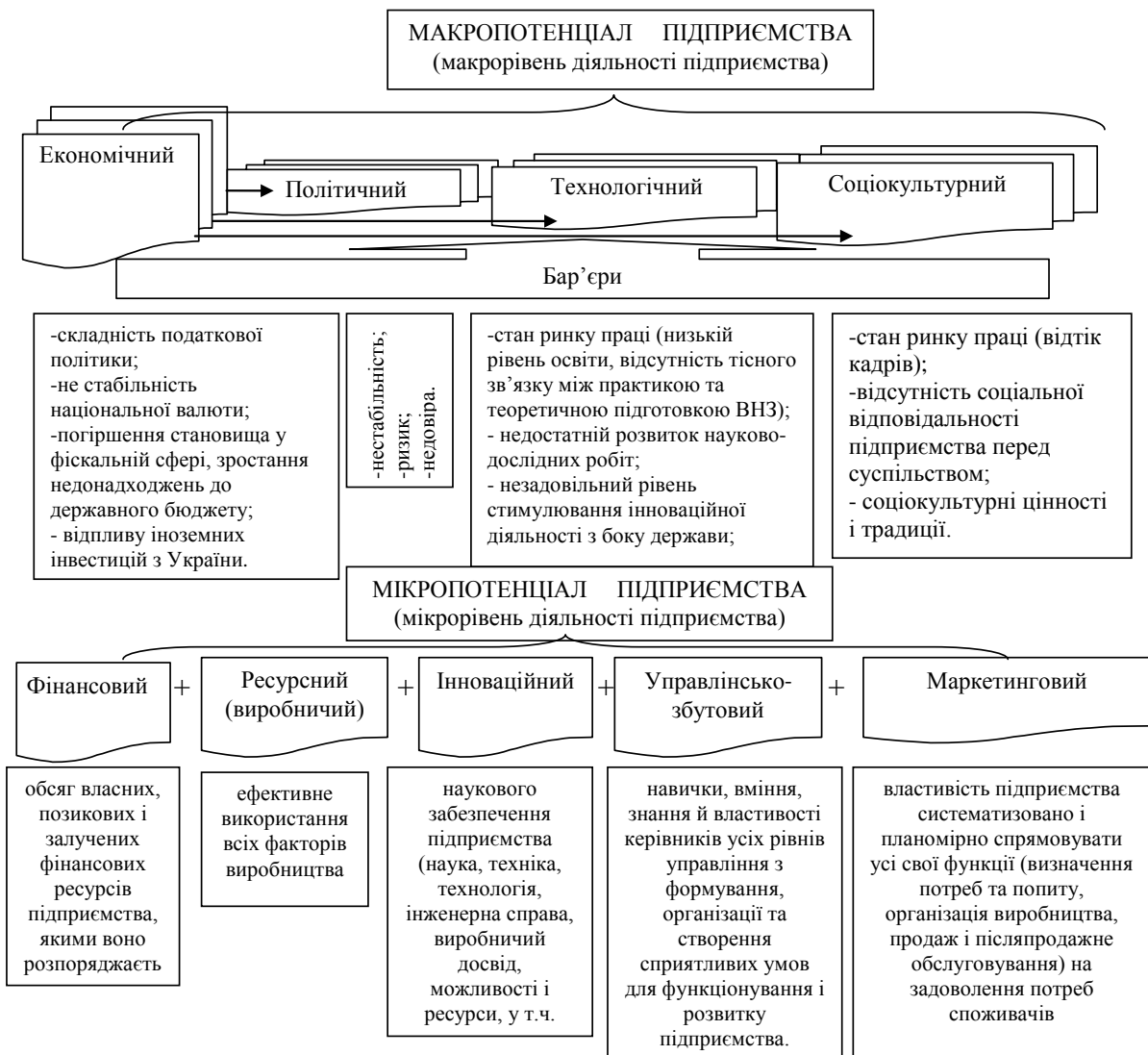


Рис. 1. Організаційне забезпечення ефективного використання потенціалу підприємства

виробленої продукції і послуг, випробуваних з точки зору потенційної прибутковості; з набору правил соціальної поведінки, дотримання яким дозволяє організації постійно добиватися своїх цілей» [6]. Оригінально розглядає Л. Скоробогата, потенціал підприємства – це сукупність органічно взаємопов'язаних ресурсів та їх здатність забезпечувати основні бізнес-процеси в заданих межах ризику з метою набуття економічних вигод [7]. Отже, аналіз потенціалу підприємства полягає у визначенні наявності необхідних бізнес-інструментів (ресурсів) для забезпечення конкурентоздатності (що передбачає отримання економічних вигод) на зовнішніх та внутрішніх ринках. В умовах глобалізації та в період зростання невизначеностей процесів зовнішнього середовища, гострого посилення конкуренції, з одного боку, а з іншого – збільшення кількості потенційно привабливих напрямів діяльності підприємства, розширення потенційних ринків збуту, контактних аудиторій, вимірювання стану і рівня потенціалу підпри-

ємства, його конкурентоздатності потребують формування адекватної системи оцінювання, яка повинна враховувати всі фактори та базуватися на ситуаційному підході, тобто визначати особливості (макро- та мікропотенціалу) підприємства. Така інформація надасть можливість топ-менеджеру швидко приймати рішення та реагувати на зміни у бізнес-середовищі.

Формування потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, тому важливо визначити, які саме фактори обумовлюють розвиток елементів потенціалу і впливають на їхню збалансованість та ефективність використання [8, с. 89]. Потенціал підприємства – це відкрита система, на яку постійно впливають різні динамічні чинники. Зауважимо, що потенціал підприємства реагує на зовнішні зміни і постійно повинен адаптуватися до них.

Згідно рис. 1 підприємство має групу чинників, що створюють макропотенціал (економічні, політичні, соціокультурні та технологічні фактори), а також мікропотенціал підприємства на

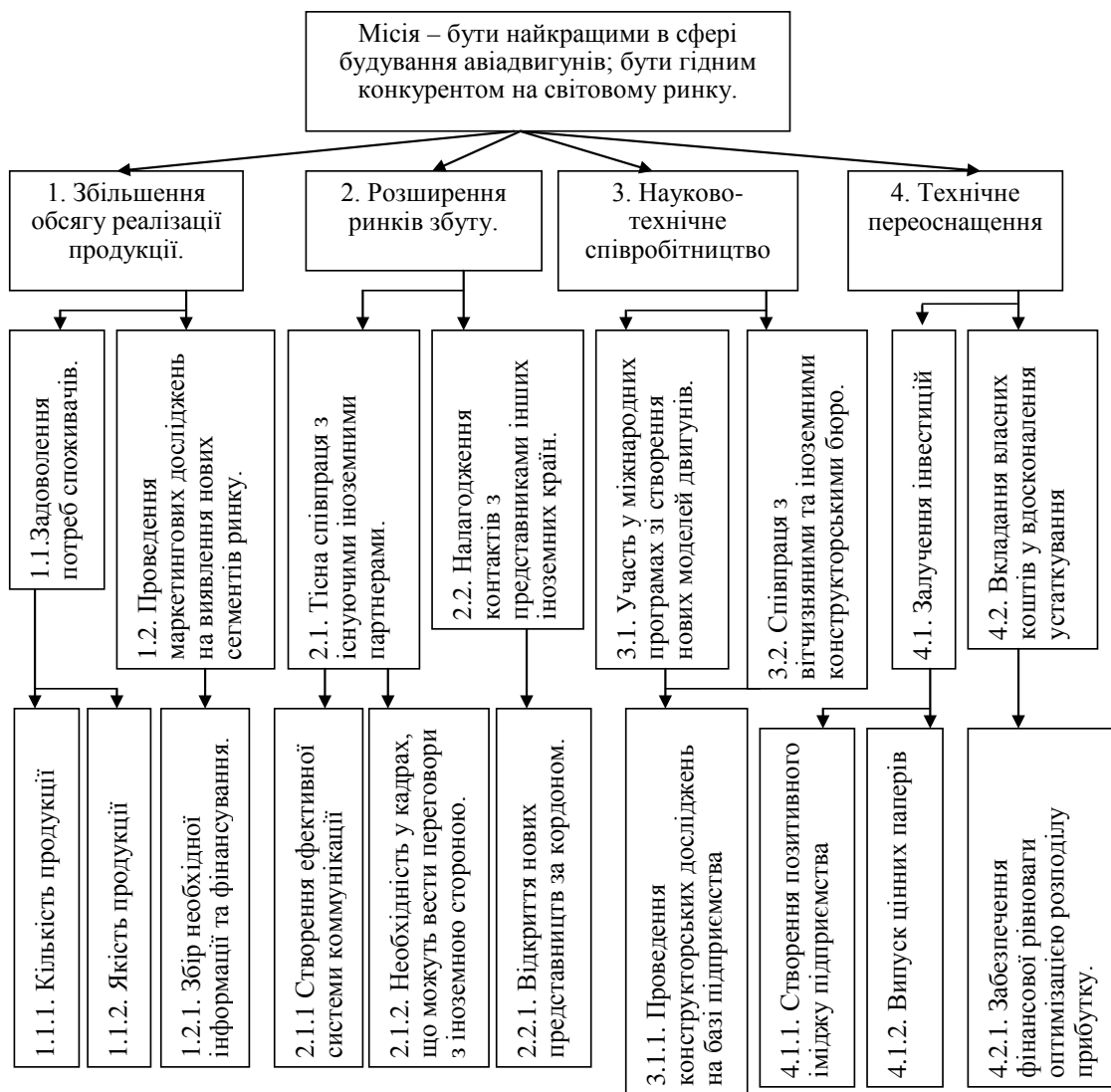


Рис. 2. Дерево цілей ПАТ «Мотор Січ»

формування та ефективного використання якого впливають такі складові: ресурсний, фінансовий, інноваційний, кадровий, управлінсько-збутовий та маркетинговий потенціал.

Процес оцінки ефективного використання потенціалу має здійснюватися таким чином, щоб були враховані і однозначно ідентифіковані характеристики, необхідні для належного функціонування бізнес-процесів, моніторингу та безпосередньо оцінювання сильних та слабких сторін, загроз та можливостей; створює необхідне коло інформації щодо визначення ефективного використання управлінсько-збутового потенціалу підприємства.

Авіаційна галузь належить до базових, стратегічно важливих секторів економіки України. Ліквідація СРСР з наступним формуванням нових держав призвела до руйнування встановлених коопераційних відносин у промисловості. Щодо сучасної ситуації, у вітчизняному авіабудуванні проектні та виробничі потужності не працюють на кінцевий результат. Не досягнуто необхідної прозорості в економічній та фінансовій діяльності державних підприємств авіаційної галузі. Досі не впроваджено світову практику державно-приватного співробітництва, що продемонструвала ефективне підтвердження у розвинутих країнах світу. Таким чином, літакобудування України сьогодні, особливо з огляду на міжнародні вимоги до параметрів економічності, надійності та екологічності авіаційної техніки, принципово нового запропонувати вітчизняним та іноземним авіакомпаніям з власного виробництва не може. Сумним є той факт, що за період з 2005 по 2015 р. не було випущено жодного нового типу літака та в останній час скорочуються обсяги виробництва раніше розроблених літаків. Експерти визначають, що основними проблемами української авіабудівної галузі є:

- неефективна система визначення пріоритетів у розвитку авіаційної галузі (недостатнє врахування кращого світового досвіду);
- недостатньо чітка система визначення перспективних потреб держави та інших країн у літаках певних моделей;
- нерозвинена система стимулювання продажів та попиту на українську продукцію;
- занадто тривала підготовка до серійного випуску моделей літаків, яка може призвести навіть до їх морального старіння ще до початку випуску.

Яскравим вітчизняним представником авіабудівельної галузі є підприємство ПАТ «Мотор Січ» [9], яке функціонує в м. Запоріжжя. Місія та основні цілі авіапідприємства визначені на рис. 2.

Для оцінки ефективності використання потенціалу ПАТ «Мотор Січ» необхідно провести комплексний аналіз, управлінське обстеження сильних і слабких сторін діяльності компанії, для цього можна скористатися методом SWOT-аналізу. Сильні і слабкі сторони характеризу-

ють поточний стан компанії в розрізі внутрішніх факторів, що впливають на ефективність компанії. Компанія повинна нарощувати свої сильні сторони для підвищення ефективності на ринку і не допускати перешкоджання цьому слабких сторін шляхом їх покращення хоча б до рівня нейтральності. Аналіз факторів внутрішнього середовища організації є її управлінським обстеженням, що полягає у здійсненні оцінки функціональних зон. Зазвичай, проводять аналіз таких зон – маркетинг, фінанси, виробництво, управління організацією. В результаті проведення дослідження мікропотенціалу ПАТ «Мотор Січ» були виявлені наступні його слабкі та сильні сторони (табл. 1).

Таблиця 1

**Слабкі та сильні сторони мікропотенціалу ПАТ «Мотор Січ»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> <li>- виробництво двигунів з унікальними характеристиками, диверсифікована продуктова лінійка;</li> <li>- тривалі історичні зв'язки з клієнтами;</li> <li>- партнерство з сильним розробником двигунів – КБ «Івченко-Прогрес»;</li> <li>- досвідчений і кваліфікований персонал;</li> <li>- До- та післяпродажне обслуговування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока частка продажів у Росії, що в існуючих умовах унеможливорює розвиток компанії;</li> <li>– недостатня ємність внутрішнього ринку;</li> <li>- низький рівень контролю за операційною діяльністю з боку акціонерів;</li> <li>- невизначеність стратегії.</li> </ul>

В результаті аналізу макропотенціалу ПАТ «Мотор Січ» були визначені такі ринкові можливості та загрози (табл. 2)

Таблиця 2

**Можливості та загрози макропотенціалу ПАТ «Мотор Січ»**

Ринкові можливості	Ринкові загрози
<ul style="list-style-type: none"> <li>- високий ступінь зносу авіаційних парків;</li> <li>- зростання потреб у авіатехніці з вертикальним злетом, як для цивільних, так і для військових цілей;</li> <li>- постійні розробки нових продуктів, в т. ч. для проникнення в суміжні галузі;</li> <li>- проникнення на нові ринки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- неринкові урядові методи захисту внутрішніх ринків тих країн, в які компанія експортує продукцію;</li> <li>- корупція при державних закупівлях;</li> <li>- посилення конкуренції на ринку авіадвигунів;</li> <li>- політична нестабільність;</li> <li>- низький рівень інноваційності;</li> <li>- подорожчання імпортованих комплектуючих та сировини.</li> </ul>

Зіставимо отримані чинники для визначення можливих стратегій підприємства та подаль-



шого їх аналізу. З метою узагальнення сильних та слабких сторін підприємства, а також існуючих ринкових можливостей та загроз, узагальнимо їх в межах попередньої матриці SWOT-аналізу (табл. 3).

На основі перелічених чинників можна виділити окремі стратегії, що дозволяють реалізувати ринкові можливості мікропотенціалу і уникнути ринкових загроз макропотенціалу. Отже, ПАТ «Мотор Січ» доцільніше використовувати наступальні стратегії з позиції лідера у інноваційному розвитку, адже підприємство щорічно займається покращенням старих моделей двигунів та розробляє нові, що мають вузько-спеціалізований характер та використання [9]. Диференціація бізнесу допомагає компанії знизити ризик неприбутковості певної галузі і збереження своїх позицій у тому чи іншому секторі.

**Висновки.** Отже, управлінське обстеження сильних і слабких сторін, загроз та можливостей діяльності компанії (проведення SWOT-аналізу), надає інформаційну можливість для визначення та діагностики пріоритетів у напрямку розвитку складових макро- та мікропотенціалу підприємства. Для більш ефективного використання складових потенціалу ПАТ «Мотор Січ» топ-менеджмент компанії може проводитись за рахунок наступних кроків: розвиток виробни-

цтва власного обладнання та техніки як частини комплексних рішень, що дозволить знизити собівартість продукції та послуг без втрати якості; забезпечити стабільний інноваційно-інвестиційний розвиток підприємства шляхом розробки та впровадження у виробництво прогресивних науково-технічних та конструкторсько-технологічних рішень, що спираються на новітні технічні та наукові інноваційні досягнення; розширення присутності ПАТ «Мотор Січ» шляхом активного просування продукції підприємства на світовому ринку, сервісного обслуговування та пошук нових ринків збуту; моніторинг змін на ринку авіаційної техніки, розробка нових перспективних видів продукції, вдосконалення стандартного набору послуг, що пропонує компанія своїм замовникам, пошук нових рішень. Для того, щоб був покладений міцний фундамент у просуванні продукції ПАТ «Мотор Січ» на міжнародні ринки, треба спочатку твердо закріпитися на внутрішньому ринку України. Державі необхідно зробити деякі важливі кроки: захист конкурентоздатних високотехнологічних підприємств галузі; державна підтримка підприємства у вигляді державних замовлень; надання державних субсидій та пільг; сприяння створенню замкнутої виробничої кооперації між українськими підприємствами; зміни у митному регулюванні та режимі.

Таблиця 3

## SWOT-аналіз ПАТ «Мотор Січ»

	<b>S – Сильні сторони</b>	<b>W – Слабкі сторони</b>
<b>О – Ринкові можливості</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Високий ступінь зносу авіаційних парків країн СНД, що потребують ремонту можна реалізувати завдяки сильній стороні після продажним обслуговуванням.</li> <li>2. Такі можливості як створення нового покоління двигунів та проникнення на ринки інших країн можуть бути виконані завдяки кваліфікованому та досвідченому персоналу.</li> <li>3. Створення авіадвигунів 5-го покоління має право на реалізацію завдяки партнерству «Мотор Січ» з «Івченко-Прогрес».</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення остаточної стратегії підприємства допоможе у завоюванні іноземних ринків та проникненню у суміжні галузі.</li> <li>2. Недостатня ємність ринку може бути знешкоджена завдяки виходу на нові ринки та у необхідності оновлення авіа-парків країн СНД.</li> <li>3. Висока частка ринку експорту до Росії також може бути знижена шляхом пошуку нових ринків збуту.</li> </ol>
<b>Т – Ринкові загрози</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Виробництво двигунів з унікальними характеристиками нівелює посилення конкуренції на ринку авіадвигунів.</li> <li>2. Тривалі історичні зв'язки з клієнтами також сприятимуть конкурентоспроможністю і виступати гарантією того, що клієнт буде зацікавлений у продовженні партнерських відносин.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Остаточний вибір напрямку стратегії підприємства допоможе зменшити таку загрозу як посилення конкуренції на міжнародному ринку авіабудування.</li> <li>2. Диверсифікація експорту допоможе підприємству мінімізувати ризики</li> </ol>

## БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Балабанов І.Т. Анализ и планирование финансов хозяйствующего субъекта / И.Т. Балабанов. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 112 с.
2. Брігхем Є.Ф. Основи фінансового менеджменту / Є.Ф. Брігхем. – К.: ВАКАО, 2008. – 1000 с.
3. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства / І.З. Должанський. – К.: ЦНЛ, 2013. – 368 с.
4. Євдокимова Н.М. Економічна діагностика: навч.-метод. посіб. / Н.М. Євдокимова, А.В. Кирієнко. – К.: КНЕУ, 2015. – 110 с.
5. Велика радянська енциклопедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>

6. Демьяненко Б.С. Экспортной потенциал предприятий аграрно-промышленного комплекса Украины [Электронный ресурс] / Б.С. Демьяненко // Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/oct-2013>

6. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с

7. Скоробогата Л.В. Оцінка та технології обліку економічного потенціалу діяльності підприємств [Текст]: дис. ... к.е.н.: 08.06.04 / Скоробогата Лариса Вікторівна; «Державна академія статистики, обліку та аудиту Держкомстату України». – Київ, 2005. – 220 с.

8. Гонча О.І. Управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції [Текст]: дис. ... д.е.н.: 08.06.04 / Гончар Ольга Іванівна; «Хмельницький національний університет». – Хмельницьки, 2015. – 450 с.

9. ПАТ «Мотор Січ» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.motorsich.com/rus/>