

## **ОБГРУНТУВАННЯ МЕТОДИЧНИХ ПІДХОДІВ ДО ОЦІНКИ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Наведено визначення категорії «ресурсний потенціал» та обгрунтовано його складові. Розглянуто методичні підходи до оцінки ресурсного потенціалу за інтегральним показником, який базується на залученні системи одиничних і комплексних показників оцінки ефективності використання виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів. Враховано вагомість їх значення у формуванні ресурсного потенціалу та індексної форми аналізу, що дозволяє визначити вплив кожної складової і прийняти рішення щодо удосконалення управління ресурсним потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** оцінка, ресурсний потенціал, підприємство, типологізація, управління, сегмент.

**Вступ.** В умовах нестабільності зовнішнього середовища, одним з першочергових завдань керівництва стає формування та оцінка поточних та перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Забезпечення відповідності потенційних можливостей підприємства вимогам зовнішнього середовища є актуальною проблемою сьогодення.

Розв'язання означеної проблеми пов'язано з управлінням ресурсним потенціалом підприємства. Підвищення рівня ефективного управління ним можливо в процесі використання сучасних методів діагностики та оцінки.

Слід виокремити значну кількість теоретичних і методичних напрацювань щодо оцінки ресурсного потенціалу, його складових та ефективності використання. Проте виділення загальноприйнятої методики оцінки викликає труднощі, а від так потребує подальшого дослідження.

Питання оцінки та формування ресурсного потенціалу підприємства розглядали Дж. Барней і Д. Кларк [1], Л. Балабанова і Р. Мажинський [2], С. Близнюк [3], З. Герасимчук і Л. Ковальська [4], О. Клімахіна [5], В. Павлова [6], В. Ременников [7], С. Сердак [8], М. Щепакін і В. Цициліна [9] та ін.

Їх дослідження пов'язані з конкретними сферами економічної діяльності. Однак проблеми управління ресурсним потенціалом машинобудівного підприємства залишаються поза увагою науковців.

**Метою статті** є обгрунтування методичних підходів до оцінки рівня ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства за інтегральним

показником та очікуваних наслідків для прийняття управлінських рішень.

**Результати.** Розвиток машинобудування як сфери економічної діяльності національної економіки України характеризується протиріччями, що підтверджується, з одного боку, прибутковістю сфери в цілому, а з іншого – значним коливанням рівня прибутковості окремих машинобудівних підприємств.

Для подальшого розвитку машинобудування з метою забезпечення ефективного функціонування підприємств як важливий інструмент розглядається достатня величина ресурсного потенціалу та чітка стратегія розвитку за умови результативного стратегічного управління.

Визначення ресурсного потенціалу підприємства є передумовою формування стратегії (стратегічних альтернатив) його розвитку, на що акцентується практично всіма дослідниками цієї категорії. Зокрема, Л. Балабанові та Р. Мажинський розглядають ресурсний потенціал підприємства від вузького його розуміння як річного обсягу виробництва продукції до соціально-економічної системи [2].

За підходом С. Сердак, ресурсний потенціал підприємства – є сукупністю матеріальних, нематеріальних, трудових, фінансових ресурсів підприємства для виконання місії й досягнення його поточних та стратегічних цілей [8].

Аналіз інших підходів [3, 4, 5] дозволяє констатувати, що ресурсний потенціал частіше всього розглядають: як елемент виробничих відносин щодо використання здатності ресурсів до створення матеріальних благ; як сукупність наявних ресурсів для досягнення поставленої мети; як максимально можливий обсяг матеріальних благ та послуг, отриманий за умови оптимального використання наявних ресурсів; як реальну чи ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу тощо.

За результатами проведеного аналізу трактування поняття «ресурсний потенціал», вважаємо, що означену категорію слід розглядати як систему взаємопов'язаних видів ресурсів, що знаходяться у розпорядженні машинобудівного підприємства або можуть бути залучені до його

господарської діяльності, комбінація яких дозволяє забезпечити здійснення місії та досягнення стратегічних цілей розвитку на підставі визначення його відповідності потребам внутрішнього середовища, розрахованим за взаємодією із зовнішнім середовищем.

За таким підходом слід констатувати, що ресурсний потенціал характеризується не тільки кількісно-якісними показниками на момент дослідження, а й співвідношенням його величини та складу потребам підприємства і цільового ринку його діяльності, що може бути визначено за допомогою ромба потенціалу, де на кінцях діагоналей відображаються види ресурсів.

Грунтуючись на ресурсній концепції, яка є статичною і визначається можливостями підприємства створювати достатній ресурсний потенціал, та концепції динамічних здатностей, основою якої є результативність роботи досвідчених менеджерів, у статті виокремлено як складові виробничий (*ВП*), фінансовий (*ФП*), трудовий (*ТП*) та інформаційний (*ІП*) потенціали. На наш погляд, саме вони дозволяють забезпечити необхідний ресурсний потенціал для реалізації стратегії, виходячи з комплексного аналізу ринкової ситуації, який стає основою для визначення стратегічного набору рішень щодо подальшого розвитку. Важливим є не стільки послідовність їх формування та використання, стільки оптимальна комбінація, координація і міжвидові зв'язки, що дозволяє підвищити ефективність діяльності машинобудівного підприємства і забезпечити високу конкурентоспроможність порівняно з конкурентами в сегментах ринку [6].

Аналіз рівня ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства за його оцінкою дозволяє виявляти резерви ефективного функціонування та визначати пріоритети розвитку: збільшувати масштаби виробництва, зберігати рівень досягнутого чи скорочувати виробничу програму для подальшої стабілізації.

Визначення інструментарію оцінки ресурсного потенціалу дозволяє розробляти ефективну систему його управління на певних етапах розвитку та

обґрунтовувати відповідність зовнішньому середовищу з метою забезпечення взаємодії з ринком. Підприємство, зазвичай, повністю не використовує наявний потенціал ресурсів, але у разі систематичного контролю рівня його використання, можна коригувати внутрішні можливості та попереджати кризові ситуації. Тому бачиться доцільним запропонувати методика оцінки ресурсного потенціалу за його структурою, яка базується на використанні системи одиничних, комплексних та інтегрального показників [1].

Система одиничних (визначених за загальноприйнятими методиками) та комплексних (розрахованих за середньозваженим арифметичним показником) показників оцінки ресурсного потенціалу, що побудована за принципом доступності до відкритої статистичної інформації відповідно до його складових (виробничого, фінансового, трудового та інформаційного потенціалів).

Комплексний показник оцінки виробничого потенціалу визначався за одиничними показниками: рентабельність виробництва продукції, коефіцієнт фондівіддачі основних фондів, коефіцієнт придатності основних фондів, коефіцієнт оборотності оборотних активів; фінансового потенціалу – коефіцієнт чистої рентабельності продажів, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансової незалежності, коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами; трудового потенціалу – коефіцієнт ефективності використання фонду оплати праці, коефіцієнт економії адміністративних витрат; інформаційного потенціалу – коефіцієнт інвестування у програмне забезпечення та рекламу, коефіцієнт нематеріальних активів у загальному обсязі витрат.

Для оцінки ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства доцільно застосовувати комбінаційну основу використання декількох методів і проводити її за інтегральним показником ( $K_{PII}$ ), який визначається за означеною вище системою показників та індексною формою їх аналізу. Інтегральний показник пропонуємо розрахувати як суму комплексних показників оцінки виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів з урахуванням вагомості їх значення у формуванні ресурсного потенціалу підприємства за формулою [9]:

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

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

Виходячи з того, що диференціація вагових коефіцієнтів практично однакова для кожного з досліджуваних підприємств, що спеціалізуються на виробництві машин і устаткування для різних сфер економічної діяльності національної економіки України, і використовуючи статистичну інформацію за 2010–2011 рр., одержану у вільному доступі, та вищенаведену формулу, в роботі проведено оцінку ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств Дніпропетровської області (табл. 1).

Таблиця 1

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

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

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

універсальним і забезпечує можливість його застосування в практиці діяльності машинобудівних підприємств.

Для подальшої розробки рекомендацій щодо підвищення рівня ресурсного потенціалу машинобудівного підприємства в цілому та окремих його складових за інтегральними показниками запропоновано провести типологізацію підприємств за етапами (рис. 1), в процесі здійснення яких виділено три рівні ресурсного потенціалу (високий, середній і низький) і три типи машинобудівних підприємств (лідери, конкурентоспроможні, ризикові).

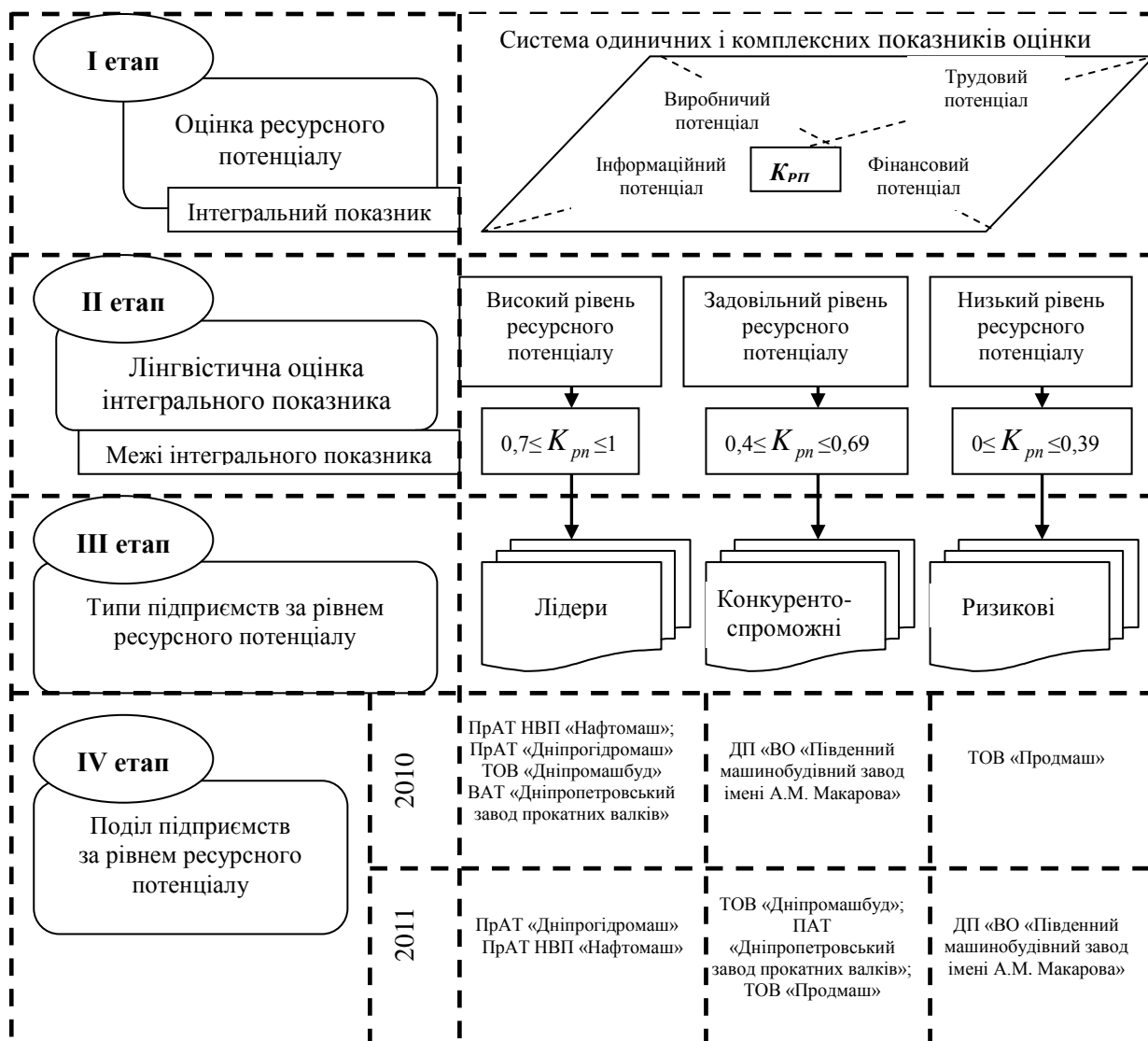


Рис. 1. Етапи типологізації машинобудівних підприємств за рівнем ресурсного потенціалу

Такий поділ і проведення аналізу змін за певний проміжок часу

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

Запропонована методика оцінки ресурсного потенціалу машинобудівних підприємств, яка базується на застосуванні індексної форми аналізу, дозволяє використовувати інформацію про динаміку потенціалу для дослідження внутрішніх можливостей підприємства та їх відповідності зовнішньому середовищу функціонування. Стратегічна відповідність ресурсного потенціалу полягає у визначенні того, наскільки його рівень відповідає зовнішнім вимогам та можливостям забезпечити за рахунок величини ресурсного потенціалу конкурентні переваги і досягнення стратегічних цілей. Узагальнююча оцінка ресурсного потенціалу на момент проведення дослідження є статичною величиною, але порівняння досягнутого рівня за декілька періодів з аналогічними параметрами конкурентів дозволяє віднести її до динамічних показників, що може бути основою прийняття управлінських рішень щодо стратегічного управління ресурсним потенціалом [3, 4].

Пріоритетні напрями удосконалення управління розвитком ресурсного потенціалу за позицією машинобудівного підприємства на ринку, оптимізаційною моделлю вибору сегмента ринку та науково-теоретичними підходами до вибору стратегії управління ресурсним потенціалом.

Конкурентні позиції машинобудівних підприємств, розраховані за оцінкою їх ресурсного потенціалу, дозволяють досягти конкурентних переваг за рахунок ключових сильних сторін, виявити слабкі сторони діяльності, визначитися зі стратегічними альтернативами та вибором стратегії і в цілому з напрямами удосконалення стратегічного управління ресурсним потенціалом.

За первинним експрес-аналізом ринків на підставі бальних оцінок було визначено перспективний ринок реалізації продукції  $i^*$  досліджуваних машинобудівних підприємств за комплексною оцінкою ( $R_i$ ) з урахуванням рівня їх ресурсного потенціалу [7; 5]:

$$R_{i^*} = \max_{1 \leq i \leq n} R_i; \quad R_i = \sum_{j=1}^m a_j b_j, \quad (2)$$

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

Одержані оцінки дозволяють стверджувати, що найбільш перспективними для досліджуваних машинобудівних підприємств Дніпропетровської області є сегменти ринків машинобудівної продукції Росії, Польщі та Китаю.

З метою недопущення суб'єктивності експертної оцінки за результатами експрес-аналізу було проведено розрахунки методом цілочисельного лінійного програмування, де сегментування ринку базується на оптимізації витрат підприємства. У роботі оптимізаційну модель вибору сегментів ринку визначено за формулою:

$$C(X) = \sum_{j=1}^n (c_j k_j + z_j) x_j \rightarrow \min, \quad \sum_{j=1}^n p_j k_j x_j \geq P, \quad \sum_{j=1}^n x_j \leq N, \quad x_j = \begin{cases} 1 \\ 0 \end{cases}, \quad j = 1, \dots, n, \quad (3)$$

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

Обґрунтування вибору сегмента ринку машинобудівної продукції за наведеною моделлю та методом експрес-аналізу для підприємств, де вони були



апробовані, також дозволяє зробити висновки, що найбільш перспективними є китайський, польський та російський ринки (табл. 2).

Таблиця 2

Обґрунтування вибору сегмента ринку машинобудівної продукції  
для підприємств Дніпропетровської області

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

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

Отже, за таким підходом є можливість встановити найбільш оптимальні сегменти ринку для функціонування на них підприємств з точки зору мінімізації витрат на їх освоєння. Але не слід обмежуватися російськими, польськими та китайськими ринками, оскільки не менш актуальним є розвиток масштабів діяльності та перспектив на вітчизняних ринках машинобудівної продукції, їх питома вага досить значуща.

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

**Висновки.** Таким чином, запропонований методичний підхід оцінювання ресурсного потенціалу підприємства за матрицею, де поєднуються рівні управління підприємством, складові ресурсного потенціалу та рівні діяльності,

дозволяє оцінити ресурсний потенціал за допомогою інтегрального показника. Інтегральний показник визначається за відносними характеристиками виробничого, трудового, фінансового, інформаційного потенціалів з урахуванням вагомості їх значення у формуванні потенціалу та індексної форми аналізу. За одержаною оцінкою проведено типологізацію підприємств за рівнем ресурсного потенціалу (високий, середній і низький) та виділено типи машинобудівних підприємств (лідери, конкурентоспроможні, ризикові), що дає можливість аналізувати та прогнозувати дії підприємства щодо визначення і збереження рівня ресурсного потенціалу для забезпечення ефективного функціонування.

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

### **Список використаної літератури**

1. Barney J. Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage / J. V. Barney, D.N. Clark. – Oxford University Press, 2008. – 327 p.
2. Балабанова Л.В. Управління маркетинговим потенціалом підприємства: монографія / Л.В. Балабанова, Р.В. Мажинський. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2005. – 153 с.
3. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку / С.В. Близнюк. – К.: ІВЦ „Видавництво «Політехніка», 2003. – 384 с.
4. Герасимчук З.В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська. – Луцьк: ЛДТУ, 2003. – 244 с.

5. Климахина О. Методика оценки экономического потенциала региона / О. Климахина // Вопросы экономики. – 2005. – № 8. – С. 38–42.

6. Конкурентоспроможність підприємства: управління, оцінка, стратегія: колективна монографія / під ред. В.А. Павлової. – Дніпропетровськ: Вид-во Дніпропетровський університет економіки та права імені Альфреда Нобеля, 2011. – 352 с.

7. Ременников В.Б. Управленческие решения [Электронный ресурс] – режим доступа: [www.e-college.ru>xbooks/xbook167/book/part-008](http://www.e-college.ru/xbooks/xbook167/book/part-008).

8. Сердак С.Е. Принципи ефективного управління ресурсами суб'єктів господарювання/ С.Е. Сердак // Академічний огляд. – 2008. – № 2. – С. 83–88.

9. Щепакін М.Б. Методический подход к оценке эффективности использования ресурсов на предприятиях хлебопродуктового подкомплекса / М.Б. Щепакін, В.М. Цицилина // Научно-технические ведомости СПбГПУ: «Экономические науки». – СПб: Изд. Политехнического университета, 2007. – № 4 (52) – С. 36–44.

Приведены определения категории «ресурсный потенциал» и обосновано его составляющие. Рассмотрены методические подходы к оценке ресурсного потенциала по интегральному показателю, который базируется на привлечении системы единичных и комплексных показателей оценки эффективности использования производственного, трудового, финансового, информационного потенциалов. Учтены весомость их значения в формировании ресурсного потенциала и индексной формы анализа, которые позволяют определить влияние каждой составляющей и принять решение по совершенствованию управления ресурсным потенциалом предприятия.

**Ключевые слова:** оценка, ресурсный потенциал, предприятие, типологизация, управление, сегмент.

The definition of the "resource potential" and its components have been and justified. Methodical approaches of evaluation the resource potential on the integral indicator, which is based on attracting individual and integrated indicators system to measure efficiency of production, labor, financial, and information potentials, have been studied. Their significance in the resource potential formation and index-based analysis has been taken into account. And this allows us to determine the effect of each component and decide on the management issues of the enterprise resource potential.

**Keywords:** evaluation, resource potential, the enterprise, the typologization, management, segment.