

**АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА  
В АНТИСИПАТИВНОМУ УПРАВЛІННІ**

**Камінська Б.** Аналіз потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні. У статті запропоновано підхід до проведення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні, що включає аналіз основних складників потенціалу (виробництво, персонал, інвестиції) та сигналів зовнішнього середовища за сферами прояву, що дає можливість визначити вразливість підприємства залежно від зміни стану окремих секторів його оточення та обрати найбільш оптимальну стратегію розвитку з урахуванням масштабності впливу сигналів.

**Ключові слова:** аналіз, потенціал, сигнал, загроза, розвиток, управління, підприємство.

**Каминская Б.** Анализ потенциала развития промышленного предприятия в антисипативном управлении. В статье предложен подход к проведению анализа потенциала развития промышленного предприятия в антисипативном управлении, включающий анализ основных составляющих потенциала (производство, персонал, инвестиции) и сигналов внешней среды по сферам проявления, что дает возможность определить уязвимость предприятия в зависимости от изменения состояния отдельных секторов его окружения и выбрать наиболее оптимальную стратегию развития с учетом масштабности влияния сигналов.

**Ключевые слова:** анализ, потенциал, сигнал, угроза, развитие, управление, предприятие.

**Kaminsky B.** Analysis of the potential of industrial enterprise development in anticipatory management. The article proposes an approach to the analysis of the potential of industrial enterprise development in anticipatory management, which includes the analysis of the main components of the potential (production, personnel, investments) and signals of the external environment in terms of spheres of manifestation, which makes it possible to determine the vulnerability of the enterprise, depending on the changing state of individual sectors of its environment and choose the most optimal development strategy, taking into account the magnitude of the influence of signals.

**Key words:** analysis, potential, signal, threat, development, management, enterprise.

**Постановка проблеми.** Формування стратегії розвитку промислового підприємства відбувається після проведення оцінки наявних та потенціальних можливостей організації. За умови проведення антисипативного управління визначення напрямів стратегії розвитку залежатиме від виявлених сильних та слабких сторін підприємства у процесі аналізу його потенціалу сукупно з аналізом стану зовнішнього середовища на предмет виявлення сигналів про зміну його стану. Проведення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні є першим етапом в обґрунтуванні вибору стратегії розвитку, що включатиме інформацію про можливості розвитку в виробничому плані, кадровому або технологічному, залежно від умов, що склалися у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства в заданий момент часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема дослідження потенціалу розвитку промислового підприємства на основі проведення аналізу його складників піднімалася в низці наукових робіт. Зокрема, в роботі [1] автором Штимер Л.Т. запропоновано проводити оцінку потенціалу розвитку на основі використання таких методів, як:

- STEP-аналіз;
- SWOT-аналіз;
- SPACE-аналіз;
- GAP-аналіз;
- метод аналізу LOTS;
- PIMS-аналіз;
- вивчення профілю об'єкта;
- модель GE/McKinsey;
- система 111–555 [1].

Незважаючи на вагомий внесок Л.Т. Штимер у дослідження потенціалу розвитку підприємства, теоретичне обґрунтування, визначення сутності, інструментарію та технології проведення кожного з перелічених методів, запропонований комплексний підхід до оцінки потенціалу має інформативний характер, що ускладнює його використання на практиці.

У роботі [2] П.М. Макаренко пропонує проводити оцінку потенціалу розвитку підприємства промисловості за етапами.

Методика оцінювання передбачає такі його етапи, як:

- 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 промисловості;
- аналіз і узагальнення результатів [2].

Перевагами запропонованого підходу в роботі [2] є можливість застосування цього поетапного процесу оцінки для всіх складників потенціалу: виробничого, трудового, матеріального, фінансового, організаційного, інвестиційного та ін., що робить цей підхід універсальним. Проте використання бального методу оцінювання може створити певні перешкоди в отриманні достовірних результатів оцінки. Зокрема, використання експертних методів оцінки застосовується частіше під час виконання завдань, що вимагають прийняття термінових управлінських рішень, за умови, що використання більш складних методів економіко-математичного моделювання обмежене за часом їх реалізації.

Цікавою є думка щодо проведення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства авторки Т.Г. Рзаєвої, в роботі [3] пропонується аналізувати потенціал за такими підходами, як:

1. Ресурсний. Дослідження потенціалу за ресурсними показниками забезпечення діяльності, де критеріями для проведення аналізу виступають кількісні та якісні показники ресурсів промислового підприємства.

2. Економічний. Дослідження потенціалу за основними показниками результативності функціонування підприємства, де критеріями для проведення аналізу виступають показники ефективності діяльності промислового підприємства: економічні, виробничі, технологічні, фінансові та ін.

3. Інформаційний. Дослідження потенціалу за показниками адаптації діяльності промислового підприємства до середовища господарювання, де критеріями для проведення аналізу виступають показники рівня конкурентоспроможності підприємства в галузі, регіоні тощо [3].

Застосування такого підходу з використанням властивостей декількох підходів забезпечить всебічне проведення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства. Використання цього підходу доцільно доповнити окремими складниками інвестиційного та інноваційного підходів, що дасть змогу визначити потужність потенціалу розвитку промислового підприємства за умови наявних можливостей організації та можливості залучення інвестиційних коштів під упродовження визначених проєктів розвитку.

Для відображення ефективності використання потенціалу розвитку в зовнішньому середовищі в

роботі [4] авторкою Л.А. Сабадирьовою запропоновано використовувати вартісний підхід для його аналізу та оцінки. Зокрема, авторкою пропонується застосовувати раціональну організацію аналізу та оцінки потенціалу розвитку промислового підприємства на основі використання таких складників, як:

- нормативно-інформаційної база (НІБ) для оцінювання вартості майна, майнових прав і доходу від усіх видів діяльності промислового підприємства, що являє собою систему методичних підходів, обґрунтованих техніко-економічних норм і нормативів у складі організації поелементної оцінки потенціалу промислового підприємства;

- дохід від усіх видів діяльності промислового підприємства, що має бути сформованим на базі нормативної собівартості у вигляді взаємозв'язку витрат та обсягу реалізації і прибутку [4].

Використання цього підходу до аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства доречно під час підготовки відповідного звіту перед акціонерами або власниками підприємства в разі прийняття рішення про зливання з іншими підприємствами, розвитку паралельних напрямів діяльності, випуску акцій та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Таким чином, стисле дослідження наукових робіт із питань проведення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства показав, що це питання було опрацьовано з декількох аспектів, деякі з них включали сферу зовнішнього середовища підприємства, проте основними обмеженнями у використанні розглянутих підходів є відсутність зв'язку між аналізом складників потенціалу розвитку у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що забезпечить визначення можливостей для розвитку або скорочення програм розвитку з розпізнавання слабких сигналів.

**Постановка завдання.** Метою статті є розроблення підходу до проведення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні.

**Виклад основного матеріалу.** Для вирішення цього завдання пропонується використовувати підхід, поданий на рис. 1.

Як видно з рис. 1, аналіз потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах антисипативного управління пропонується проводити паралельними шляхами, починаючи зі збору інформації про стан підприємства (внутрішнє середовище) та збору інформації про стан зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство, що досліджується.

Збір інформації про стан промислового підприємства з погляду аналізу його потенціалу доцільно проводити дискретним методом із розгрупованням потенціалу розвитку на складові потенціали:

1. Виробничий потенціал.
2. Кадровий потенціал.
3. Фінансовий потенціал.

Паралельними напрямками аналізу визначених потенціалів будуть:

1. Аналіз попиту на продукцію промислового підприємства.

2. Аналіз ринку робочої сили.

3. Аналіз кредитного ринку.

За результатами аналізу внутрішнього середовища з розбивкою на перераховані вище складники потенціалу розвитку можна буде визначити власні можливості промислового підприємства щодо впровадження тих чи інших проектів розвитку. З ураху-

ванням результатів аналізу зовнішнього середовища за визначеними секторами можна буде встановити сигнали, під силою впливу яких стає можливим найоптимальніше використовувати потенціал розвитку як за окремими складовими частинами потенціалу, так і сукупного потенціалу.

**Висновки**, зроблені в процесі аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства в антиципативному управлінні, стануть основою для визначення напрямів формування стратегії розвитку підприємства з урахуванням слабких сигналів зовнішнього середовища.

Як видно з рис. 1, аналіз потенціалу розвитку промислового підприємства в антиципативному управлінні пропонується розпочинати з аналізу найбільш складної та вагової частини будь-якої організації, що виготовляє продукцію, – виробничого потенціалу.

На нашу думку, найбільш точне визначення поняття «виробничий потенціал» дав С.О. Ішук в роботі [5], де під виробничим потенціалом розуміється складна, організована, динамічна система, яка формується з множини елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості і в терміни, визначені ринком [5]. Це визначення найбільше характеризує виробничий потенціал промислового підприємства як центральну ланку загального потенціалу розвитку підприємства. Так, виробничий потенціал – це система взаємозв'язаних між собою елементів, таких як:

- основні виробничі фонди;
- виробниче обладнання;
- технологія;
- ресурси та ін.

Аналіз виробничого потенціалу промислового підприємства доцільно проводити за такими напрямками:

1. Аналіз стану виробничого потенціалу. Для проведення цього напрямку аналізу можна використовувати такі показники:

- коефіцієнт зносу основних засобів, показує стан



Рис. 1. Аналіз потенціалу розвитку промислового підприємства в антиципативному управлінні

та ступінь матеріального та фізичного рівня зносу основних засобів, дорівнює відношенню суми зносу основних засобів до їх первісної вартості;

– коефіцієнт оновлення основних засобів, показує частку нових введених в експлуатацію основних засобів, дорівнює відношенню первісної вартості оновлених основних засобів, введених в експлуатацію, до вартості діючих основних засобів;

– коефіцієнт вибуття основних засобів, показує частку вивільнених основних засобів за аналізований період, дорівнює відношенню первісної вартості вивільнених основних засобів, введених в експлуатацію, до вартості діючих основних засобів.

За результатами аналізу стану виробничого потенціалу можна дійти висновків щодо динамічності введення та виведення основних засобів, рівня їх зносу, кількісного та якісного складників виробничого потенціалу промислового підприємства.

2. Аналіз ефективності використання виробничого потенціалу. Для проведення цього напряму аналізу можна використовувати такі показники, як:

– фондовіддача, показує технічну ефективність використання основних засобів, дорівнює відношенню чистої виручки до суми середньорічної вартості основних засобів;

– фондоємність, показує дефіцит чи профіцит у використанні основних засобів, дорівнює відношенню середньорічної вартості основних засобів до загального обсягу виробленої продукції промислового підприємства;

– фондорентабельність, показує ефективність використання основних засобів з погляду вливання інвестицій, дорівнює відношенню прибутку підприємства до середньорічної вартості основних засобів;

– обсяг виробленої продукції, показує виробничу потужність промислового підприємства за аналізований період.

За результатами аналізу ефективності використання виробничого потенціалу промислового підприємства можна дійти висновків про раціональність використання основних засобів та визначити шляхи щодо їх оптимізації.

3. Аналіз ефективності споживання ресурсів та виробничої сировини. Для проведення цього напряму аналізу можна використовувати такі показники, як:

– матеріаловіддача, показує віддачу матеріалів на гривню виробленої та реалізованої продукції, дорівнює відношенню вартості виробленої продукції на загальну суму матеріальних витрат (ресурсів, сировини тощо);

– матеріалоємність продукції, показує питомі витрати матеріальних ресурсів на виробництво однієї одиниці продукції, дорівнює відношенню суми матеріальних витрат до вартості продукції.

За результатами аналізу виробничого потенціалу промислового підприємства за цим напрямом стає можливим визначити раціональність використання матеріалів, ресурсів та сировини в процесі виробництва продукції.

Для визначення слабких сигналів зовнішнього середовища, що мають відношення безпосередньо до виробничого потенціалу, доцільно просканувати сектор споживачів на предмет їхніх очікувань, лояльності, доходів та інших факторів. Як правило, більша частка промислових підприємств України, зокрема підприємств машинобудування, працюють у форматі *B2B* “business-to-business”, де споживачами машинобудівної продукції є юридичні особи-підприємства добувної та переробної промисловості, добробут яких, у свою чергу, залежить від власних замовників-споживачів. Тому аналіз зовнішнього середовища в секторі споживачів на предмет виявлення слабких сигналів для визначення шляхів використання виробничого потенціалу в антисипативному управлінні слід проводити за такими складниками:

1. Доходи споживачів  $Y$  (включно аналіз факторів, що мають вплив на формування доходів споживачів:

– економічне становище в країні;

– економічне становище в світі;

– валютний курс;

– стан основних джерел отримання прибутку та ін.).

2. Уподобання споживачів  $W$  (включно аналіз факторів, що мають вплив на формування уподобань споживачів:

– ринкові тенденції з випуску нових видів продукції;

– останні досягнення науково-технічного прогресу у сфері промисловості;

– особливості аналогової продукції за якісними характеристиками;

– ціни на альтернативні види продукції;

– умови придбання аналогової продукції у підприємств-конкурентів та ін.).

3. Очікування змін у національній економіці  $R$ .

4. Кількість споживачів  $N$  (кількість підприємств-замовників, що стабільно функціонують на ринку, кількість підприємств-замовників, що перебувають у стані санації або ліквідації).

Формально аналіз функції попиту на продукцію за переліченими сигналами можна подати в такому вигляді:

$$QD = F(Y, W, R, N) \rightarrow \max. \quad (1.1)$$

Вплив одного чи декількох одразу сигналів на обсяг попиту промислової продукції матиме вплив на прийняття рішень в антисипативному управлінні у сфері виробництва. Так, за результатами аналізу виробничого потенціалу можна буде сформувати портфель управлінських рішень щодо відбивання того чи іншого сигналу, що в кінцевому випадку відобразиться на:

1. Виробничій програмі промислового підприємства (скорочення або нарощування обсягів виробництва, асортименту продукції, зміни її якісних характеристик).

2. Парку виробничого обладнання промислового підприємства (вивільнення застарілого обладнання,



впровадження нових або додаткових технологічних ліній, скорочення або розширення технологічних переділів та удосконалення технічного забезпечення).

Таким чином, в першому випадку напрямом стратегії антисипативного управління розвитком промислового підприємства буде диверсифікація продукції, в другому – техніко-технологічне переоснащення виробництва.

Наступним етапом в аналізі потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні є аналіз кадрового потенціалу (внутрішнє середовище) та аналіз ринку робочої сили (для виявлення сигналів у зовнішньому середовищі).

За визначенням Л.А. Янковської в роботі [6], під кадровим потенціалом промислового підприємства слід розуміти можливості його працівників за певних умов забезпечувати реалізацію цілей підприємства з найбільш раціональними витратами всіх виробничих ресурсів [6]. Виходячи з цього визначення, для проведення аналізу кадрового потенціалу слід використовувати такі групи показників:

1. Аналіз забезпеченості промислового підприємства трудовими ресурсами:

- кількість персоналу (робочого, адміністративно-управлінського), чол.;
- коефіцієнт плинності кадрів;
- кількість працівників, що роблять більше встановленої норми, чол.;
- кількість висококваліфікованих працівників, чол.;
- питома вага працівників, зайнятих повний робочий день, %;
- питома вага працівників у віці від 29 до 50 років, %;
- питома вага працівників, що виконують науково-технічну роботу, %;
- відношення кількості робітників до кількості адміністративно-управлінського персоналу.

За результатами цього виду аналізу кадрового потенціалу промислового підприємства стає можливим визначити кількісну та якісну забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, резерви скорочення кількості персоналу та ін.

2. Аналіз ефективності діяльності персоналу промислового підприємства:

- динаміка продуктивності персоналу, %;
- фондоозброєність;
- середньорічний виробіток на одного працюючого, грн/чол.

За результатами цього виду аналізу кадрового потенціалу промислового підприємства стає можливим визначити ефективність та результативність роботи персоналу.

3. Аналіз динаміки мотивації, заохочень та стимулювання трудових ресурсів:

- динаміка фонду оплати праці, %;
- динаміка витрат на соціальне забезпечення, відпустки, навчання та ін., %.

За результатами цього виду аналізу кадрового потенціалу промислового підприємства стає можливим визначити в динаміці зміни обсягів стимулювання та заохочень працівників.

Для визначення слабких сигналів зовнішнього середовища, що мають стосунок безпосередньо до кадрового потенціалу, доцільно просканувати ринок робочої сили на предмет виявлення основних сигналів, що матимуть вплив на кадровий потенціал промислового підприємства. Для розпізнавання таких сигналів можна використовувати такі показники, як:

- мінімальна заробітна плата, тис. грн.;
- безробітне населення, тис. чол.;
- кількість економічно активного населення, тис. чол.;
- середньомісячна заробітна плата в галузі.

За аналізом таких основних показників можна розпізнати сигнали на ранній стадії, що свідчатимуть про тенденції на ринку праці, що в антисипативному управлінні на промисловому підприємстві може бути виражено в прийнятті таких рішень, як:

- скорочення або розширення персоналу;
- збільшення або зменшення заробітної плати;
- розширення або скорочення програм соціального забезпечення та ін.

Напрямами стратегії антисипативного управління розвитком у сфері персоналу промислового підприємства в разі прийняття сигналів із зовнішнього середовища про дефіцит робочої сили буде розвиток ключових працівників (програми перекваліфікації, додаткове навчання, удосконалення системи мотивації та ін.). Сигнали про зміни в рівні заробітної плати в галузі також є суттєвими в програмі заходів антисипативного управління, які можна використовувати під час підготовки та прийняття управлінських рішень щодо формування фонду оплати праці.

Наступним етапом в аналізі потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні є аналіз інвестиційного потенціалу, що дасть змогу визначити фінансові можливості впровадження проектів розвитку за рахунок власного фінансування, залучення коштів чи використання обох методів. Аналіз інвестиційного потенціалу доречно проводити за такими напрямками:

1. Аналіз результатів інвестиційної діяльності:
  - показник інвестиційної діяльності;
  - показник операційної діяльності;
  - коефіцієнт інвестування в проекти.

За результатами аналізу цієї групи показників стає можливим визначити результативність інвестиційної та операційної діяльності промислового підприємства в динаміці, визначити характер змін та впливаючих факторів.

2. Аналіз динаміки розміщення інвестицій:
  - показники інвестицій в капітальне будівництво;
  - показники інвестицій на придбання основних засобів (технологія, устаткування);

- показник довгострокових фінансових інвестицій;
- показник доходів від інвестиційної діяльності;
- показник витрат на інвестиційну діяльність.

За результатами аналізу цієї групи показників стає можливим визначити результативність розміщення капітальних та фінансових інвестицій промислового підприємства в динаміці.

### 3. Аналіз динаміки залучених інвестицій:

- фактична кількість існуючих інвесторів (кількість проінвестованих проектів розвитку промислового підприємства);
- потенційна кількість майбутніх інвесторів.

За результатами аналізу даної групи показників стає можливим визначити можливості залучення коштів від існуючих та потенційних інвесторів на основі використання попереднього досвіду інвестування проектів розвитку.

Сигналами зовнішнього середовища про стан ринку капіталів можуть бути:

- збільшення або зменшення обсягів притоків іноземного капіталу в банківський сектор;
- зменшення або збільшення ставок кредитування за їх трендовий рівень;
- загальний обсяг наданих кредитних ресурсів;
- рівень інфляції;
- валютний курс.

У процесі аналізу інвестиційного потенціалу та сигналів кредитного ринку можна дійти висновків про доцільність формування стратегії розвитку в умовах антисипативного управління за такими напрямками, як:

- розширення або скорочення розміщення капітальних інвестицій;
- розширення або скорочення інвестиційного портфеля з придбання майнових та цінних активів.

Таким чином, визначивши внутрішні можливості промислового підприємства реалізації проектів розвитку за аналізом складових частин потенціалу розвитку та групу сигналів зовнішнього середовища для кожної складової частини аналізованого потенціалу, можна встановити масштаб дії сигналів на потенціал розвитку промислового підприємства за вразливістю його складників через формулу:

$$R_{Pr,K,I} = (D_{Pr,K,I}/100) * (P(S)_{Pr,K,I}/100), \quad (1.2)$$

де:

$D_{Pr,K,I}$  – вразливість потенціалу розвитку за сферами прояву слабких сигналів,  $P_r$  – виробництво,  $K$  – персонал,  $I$  – інвестиції, %;

$P(S)_{Pr,K,I}$  – вірогідність настання слабких сигналів за сферами прояву, %;

$R_{Pr,K,I}$  – рівень масштабу сигналу.

Залежно від значення масштабності дії сигналів за окремими сферами прояву можна обирати найбільш оптимальні напрями стратегії розвитку з урахуванням потенційних можливостей промислового підприємства відбивати кризові сигнали або здійснювати реверс зі створювання сприятливих можливостей для розвитку.

**Висновки.** Таким чином, розроблено підхід до проведення аналізу потенціалу розвитку промислового підприємства в антисипативному управлінні, що включає аналіз основних складників потенціалу (виробництво, персонал, інвестиції) та сигналів зовнішнього середовища за сферами прояву, що дає можливість визначити вразливість підприємства залежно від зміни стану окремих секторів його оточення та обрати найбільш оптимальну стратегію розвитку з урахуванням масштабності впливу сигналів.

### Список літератури:

1. Штимер Л.Т. Методичний інструментарій стратегічного аналізу потенціалу підприємств. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. № 3 (19). 2012. С. 136–139.
2. Макаренко П.М., Андрєнко Н.В. Оцінка можливостей стратегічного потенціалу підприємств переробної промисловості. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/7.1/03.pdf>
3. Рзасва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. Вісник Хмельницького національного університету. № 3. Т.3. 2014. С. 150–155.
4. Сабадирьова А.Л. Організація поелементної оцінки потенціалу промислового підприємства. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/436/1.pdf>
5. Ішук С.О. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. Регіональна економіка: наук.-практ. журнал. 7/2005. № 3. С. 48–56.
6. Янковська Л.А. Оптимізація трудового потенціалу в системі менеджменту персоналу промислового підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2006. № 9 (63). С. 200–203.