

# ОЦЕНКА ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

ЧУМАК Л. Ф.

кандидат экономических наук

ПАРХОМЕНКО Е. С.

кандидат экономических наук

Харьков

**В** современных условиях повышенной нестабильности ведения хозяйственной деятельности предприятия, проблема разработки и реализации стратегии развития является одной из самых насущных. Под стратегиями развития понимают план, реализацию и достижение, как правило, таких целей, как расширение производства, увеличение прибыли, увеличение объемов продаж, доли рынка и т. д. Достигать поставленных целей можно различными путями: экстенсивным, интенсивным научно-техническим, инновационным научно-техническим [1]. В зависимости от вида предприятия, отрасли его принадлежности, типа производства, временного интервала, ситуации и т. п. выбирается тот или иной путь. В настоящее время все чаще предприятия выбирают интенсивный или инновационный путь развития, отказываясь от экстенсивного, поскольку происходит переход в ориентации с рынка продавца к рынку покупателя. Этот процесс тесно связан с оценкой своих возможностей и последующим ответом на вопрос: достаточно ли имеющихся возможностей для достижения желаемых результатов в будущем? Таким образом, стратегические решения базируются на возможности реализации потенциала предприятия и эффективного использования ресурсов. В связи с этим актуальным является и создание или выбор инструментальных средств, которые дают возможность выявить и оценить потенциал предприятия, что послужит основой для разработки стратегии развития предприятия.

Наиболее общим является подход, согласно которому к предметным составляющим потенциала промышленного предприятия относят:

- ✦ *рыночный потенциал*: потенциальный спрос на продукцию и доля рынка, занимаемая предприятием, потенциальный объем спроса на продукцию предприятия, предприятие и рынок труда, предприятие и рынок факторов производства;
- ✦ *производственный потенциал*: потенциальный объем производства продукции, потенциальные возможности основных средств, потенциальные возможности использования сырья и материалов, потенциальные возможности профессиональных кадров;
- ✦ *финансовый потенциал*: потенциальные финансовые показатели производства (прибыль-

ности, ликвидности, платежеспособности), потенциальные инвестиционные возможности.

Для разработки стратегии развития предприятия, на наш взгляд, оценка производственного потенциала играет особую роль, так как позволяет определить важные конкурентные преимущества предприятия к которым можно отнести возможность преимущества по затратам на основе формирования оптимальной структуры факторов производства.

Под производственным потенциалом, в частности, понимают отношения, возникающие на предприятии по поводу достижения максимально возможного производственного результата при наиболее эффективном использовании интеллектуального капитала предприятия для поиска передовых форм организации производства; имеющейся техники в целях получения наиболее высокого уровня технологий; материальных ресурсов для обеспечения максимальной экономии и оборачиваемости [3].

**С**труктура производственного потенциала предприятия достаточно полно представлена группой авторов в работе [2], которые отнесли к его составляющим средства производства, потенциал технического персонала, потенциал земли и природно-климатических условий, потенциал основных и оборотных фондов, нематериальных активов, а также потенциал воспроизводства (инновационный и инвестиционный), финансовый потенциал.

Формирование и наращивание производственного потенциала, а также его успешное взаимодействие с постоянно меняющейся внешней средой и будет составлять стратегию развития предприятия.

Каждое из предприятий неповторимо, следовательно, не существует и универсальной стратегии развития, но, тем не менее, разработаны основные типы стратегий бизнеса. Выбор той или иной стратегии от большого количества внутренних и внешних факторов. К базовым стратегиям развития отнесены стратегии концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста. Эффективная стратегия роста предприятия основывается на правильно выбранных долгосрочных целях, на оценке собственного потенциала и анализе возможностей и угроз, которые предоставляет внешняя среда, кроме этого, играет роль и каким является само предприятие – малым, средним или крупным.

При оценке производственного потенциала предприятия проводится анализ текущего состояния предприятия. По основным составляющим (производственной, материальной, кадровой) проводится анализ их движения. С этой целью используются коэффициенты обновления, выбытия, прироста ОФ, коэффициент неравномерности поставок материалов, коэффициент

оборота по приему кадров, коэффициент оборота по выбытию, коэффициенты текучести и постоянства кадров. Затем оценивается текущее состояние, для чего рассчитываются коэффициент износа, пригодности ОФ, коэффициент использования наличного оборудования, фонд времени использования оборудования и производственных мощностей, фактический и плановый коэффициент обеспеченности материальными ресурсами, среднегодовая выработка продукции одним работающим и показатели баланса рабочего времени. Огромную роль для оценки потенциала играют коэффициенты эффективности использования составляющих – фондоотдача, фондоемкость, коэффициент загрузки оборудования, рентабельность ОФ, коэффициент сменности, материалоотдача продукции, материалоемкость продукции, удельный вес материальных затрат в себестоимости продукции, коэффициент использования материалов, изменение среднего заработка рабочих за период, изменение среднегодовой выработки, непроизводственные затраты рабочего времени, экономия (перерасход) ФЗП.

После проведенной оценки производственного потенциала предприятия делаются выводы о соответствии имеющегося потенциала перспективным целям развития (табл. 1). Для разработки для конкретного предприятия, организации, фирмы структуры предложенной таблицы и получения последующего вывода, безусловно, необходимо привлечение экспертов-специалистов, способных адекватно выставить одну из пяти предложенных оценок соответствия составляющей потенциала перспективной цели развития.

В этой ситуации в рассмотрение и анализ следует включить так называемые «субъективные составляющие» – научно-технический, управленческий, информационный, инфраструктурный, маркетинговый, логистический и, безусловно, финансовый потенциал.[2] Для этого также проводится анализ с использованием определенного набора показателей, результатом которого должны стать выводы о возможности повышения уровня производственного потенциала силами самого предприятия или целесообразности привлечения сторонних сил: внешних инвестиций, займов, кредитов, лизинга и т. д.

В данном случае оценка потенциала соединяет в себе три подхода: ресурсный, ориентированный на определение производственного потенциала предприятия как совокупности производственных ресурсов, определяет его величину как сумму физических и стоимостных оценок отдельных его составляющих; структурный, ориентированный на определение рациональной структуры производственного потенциала предприятия, определяет его величину исходя из прогрессивных норм и нормативных соотношений, заданных наиболее совершенными технологиями, организацией производства в целом и отдельных подсистем предприятия, которые используются в отрасли; проблемно-ориентированный, направленный на определение соответствия наличного потенциала достижению поставленных целей.

Следует отметить, что структурный подход связан с определенными трудностями, связанными с тем, что все элементы производственного потенциала функционируют одновременно и постоянно взаимодействуют друг с

**Таблица 1**

**Соответствие наличного потенциала стратегическим целям развития предприятия**

Составляющие потенциала Цели развития	Производственно-фондовая	Материальная	Кадровая	...
1	Соответствует: – полностью (100%); – в основном (от 80%); – в большинстве элементов (от 50%); – по небольшому кол-ву элементов (от 30%); – по второстепенным элементам (от 25%); – не соответствует (0%)			
2				
...				

Если имеющийся уровень потенциала достаточен для достижения поставленных целей, то стратегия развития строится на имеющейся базе с учетом изменений внешних факторов.

Если же наличный уровень потенциала недостаточен для реализации целей, то необходимо рассмотреть их целесообразность (имеет ли смысл стремиться к достижению цели, не имея для этого возможностей, т. е. отказ от поставленной цели или переориентация – открытие нового направления деятельности с привлечением инвестиций) и возможные пути увеличения производственного потенциала предприятия.

другом, поэтому экспертам трудно установить «размер вклада» отдельного вида ресурса в реализацию всего потенциала. К структурообразующим элементам потенциала можно относят «субъективные составляющие» – технологию и организацию. Со структурным подходом связана еще одна характеристика потенциала – его мощность, которая является количественной оценкой его производственных возможностей. Мощность должна определяться относительно отдельных подсистем и потенциала в целом и указывать место конкретного подраздела, элемента во всем потенциале. Для определения структурных характеристик потенциала исследуют:

- ✦ масштаб потенциала и его пространственное размещение;
- ✦ характер деятельности, которую должен выполнять производственный потенциал предприятия;
- ✦ степень замкнутости.

Оценка всех этих составляющих также заносится в таблицу, аналогичную табл. 1 и делаются соответствующие, более расширенные и глубокие выводы относительно возможности формирования стратегии развития предприятия на основе наличного производственного потенциала или даются рекомендации о рациональных путях увеличении потенциала.

С каким бы уровнем производственного потенциала мы не имели бы дела при разработке стратегии развития предприятия, необходимо отдельное внимание уделить возможным рискам на пути достижения цели.

При этом необходимо оценивать, насколько возникшая рискованная ситуация может повлиять на изменение уровня наличного производственного потенциала предприятия. И уже с учетом возможных рисков формировать окончательную стратегию развития предприятия. ■

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Бізнес-адміністрування: Підручник / За ред. д. е. н., проф. Л. Г. Мельника, д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка та к. е. н., доц. І. М. Сотник.– Суми : ВТД «Університетська книга», 2008.– 896 с.

2. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник.– Вид.2-е, без змін.– К. : КНЕУ, 2006.– 316 с.

3. [http://publish.cis2000.ru/articles/book\\_9/intro.shtml](http://publish.cis2000.ru/articles/book_9/intro.shtml)