

УДК 334.012.82:658

## ОЦІНКА СТРАТЕГІЧНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗДІЙСНЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

*Маслова В.О., к.е.н., доцент,  
Бойко О.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті обґрунтовано необхідність використання стратегічного підходу до формування і розвитку інтегрованих структур на основі оцінки стратегічної привабливості підприємств-учасників. Дано визначення поняття стратегічної привабливості підприємства щодо включення його до складу інтегрованої структури. Запропоновано і обґрунтовано систему внутрішніх і зовнішніх характеристик діяльності підприємства для оцінки його стратегічної привабливості в умовах здійснення інтеграційних процесів.*

*Ключові слова: інтеграційні процеси, інтегрована структура, стратегічний підхід, стратегічна привабливість підприємства, інвестиційний потенціал*

## ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ

*Маслова В.А., к.э.н., доцент,  
Бойко Е.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье обоснована необходимость использования стратегического подхода к формированию и развитию интегрированных структур на основе оценки стратегической привлекательности предприятий-участников. Дано определение понятия стратегической привлекательности предприятия относительно включения его в состав интегрированной структуры. Предложена и обоснована система внутренних и внешних характеристик деятельности предприятия для оценки его стратегической привлекательности в условиях осуществления интеграционных процессов.*

*Ключевые слова: интеграционные процессы, интегрированная структура, стратегический подход, стратегическая привлекательность предприятия, инвестиционный потенциал.*

## ASSESSMENT OF STRATEGIC APPEAL OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF INTEGRATION PROCESSES

*Maslova V.O., PhD Econ., associate professor,  
Boyko E.V., master (USURT)*

*In article need of use of a strategic campaign to formation and development of the integrated structures on the basis of assessment of strategic appeal of the participating*

*enterprises is proved. Definition of a concept of strategic appeal of the enterprise for his inclusion in structure of the integrated structure within which it is offered to understand the concrete condition of the main characteristics of activity of the enterprise providing performance of the purposes of functioning of the integrated system in long-term (strategic) term is given. The system of internal and external characteristics of activity of the enterprise for assessment of his strategic appeal in the conditions of implementation of integration processes is offered and proved. This system includes assessment of all subsystems of activity of the enterprise and also assessment of appeal of branch of basing, for the purpose of identification of favorable impact of factors of the environment on formation of sufficient volume of own financial and investment resources necessary for development and ensuring performance of a strategic objective of functioning of the integrated structure.*

**Keywords:** *integration processes, the integrated structure, strategic approach, strategic appeal of the enterprise, investment potential.*

**Постановка проблеми.** Інтеграційні процеси, процеси злиття та поглинань, сьогодні відбуваються не тільки в базових галузях економіки України, таких як промисловість, торгівля, транспорт, сільське господарство, але й в майже всіх сферах життєдіяльності суспільства. Відповідно до реалізації новітніх реформ різного роду об'єднання відбуваються в сферах державного управління, охорони здоров'я, освіти тощо. Основною метою цих процесів у невиробничій сфері, на нашу думку, є забезпечення ефективності діяльності не стільки за рахунок підвищення обсягів та якості надання ними послуг, скільки за рахунок економії витрат, і перш за все, бюджетних коштів. У виробничому секторі інтеграційні процеси здійснюються переважно з метою виживання вітчизняних підприємств у конкурентній боротьбі. Однак для забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності самої інтегрованої структури (ІС) як у найближчій, так і віддаленій перспективі, особливо в умовах дефіциту інвестиційних коштів, до її складу повинні входити суб'єкти господарювання, які відповідають меті створення та функціонування ІС. У зв'язку з цим виникає актуальність застосування певного методологічного підходу до формування об'єднань підприємств для визначення можливості забезпечення

збереження, примноження та ефективного використання усіх складових їх наявного потенціалу при здійсненні інтеграційних процесів. На нашу думку, застосування саме стратегічного підходу дозволить забезпечити виконання визначених вище завдань, оскільки являє собою технологію управління процесами формування та розвитку підприємства, у тому числі й ІС, в умовах нестабільності та невизначеності факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. У рамках цього підходу обстеження потенційних учасників ІС варто проводити на основі оцінки їх стратегічної привабливості, яка обов'язково повинна включати характеристики як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємств-учасників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що питанням розвитку інтеграційних процесів у різних галузях та економіки України в цілому приділяється велика увага як науковців, так і фахівців з питань корпоративного управління. Серед досліджень за останні роки можна виділити праці Диканя В.Л. [1,2], Кузуб А.В. [2], Прохорової В.В. [4], Скопенко Н.С. [5], Толстової А.В. [6] та інших вчених, в яких наголошується на визначальній ролі інтегрованих компаній у створенні крупного капіталу для забезпечення економічного зростання країни. Питання застосування

стратегічного підходу до управління інтегрованими структурами досліджувалися у працях таких вчених, як Дикань В.Л. [1,3], Ганущак-Єфіменко Л.М. [7], де розглядалася необхідність забезпечення збалансованості бізнес-портфелю при його формуванні інтегрованими структурами. Визначенням поняття та етапами оцінки стратегічної привабливості підприємства займалися Опікунова Н.В. та Лаврова С.С. [8].

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** У той же час у зазначених роботах питання оцінки стратегічної привабливості підприємств, задіяних в інтеграційних процесах, з точки зору здійснення основного призначення інтегрованих структур у забезпеченні збереження, примноження та ефективного використання усіх складових їх наявного потенціалу, розглядаються не достатньо.

**Метою статті** є обґрунтування та формування системи характеристик зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для оцінки його стратегічної привабливості щодо включення до складу інтегрованої структури з метою забезпечення виконання основної мети її функціонування.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж перейти до розгляду показників, за допомогою яких можна оцінити стратегічну привабливість підприємства, варто зупинитися на визначенні самого поняття. На основі проведеного морфологічного аналізу досліджень з питань стратегічного управління Н.В.Опікунова та С.С.Лаврова [8] надають наступне визначення: стратегічна привабливість – це інвестиційна привабливість у довгостроковій перспективі. Однак з позиції функціонування інтегрованих структур, які можуть формуватися не тільки на засадах поглинання, але й добровільного об'єднання, або за рішенням державних органів управління тощо, таке визначення є некоректним.

На нашу думку, під стратегічною привабливістю підприємства варто розуміти конкретний стан основних характеристик (показників) діяльності підприємства, які забезпечують виконання цілей функціонування інтегрованої структури у довгостроковій (стратегічній) перспективі.

Основною метою існування інтегрованих структур в економіці є консолідація виробничого, фінансового та інтелектуального капіталу для формування та нарощування інвестиційного потенціалу. Для вітчизняних підприємств, які функціонують в умовах жорсткого дефіциту фінансових ресурсів, здійснення інвестиційної діяльності у розвиток власного бізнесу та забезпечення конкурентоспроможності можливе у найближчий час за рахунок входження до складу інтегрованої структури. У той же час сама інтегрована структура не повинна нести суттєвих фінансових втрат на забезпечення функціонування підприємства-учасника, якщо це не передбачено метою її існування.

На рисунку 1 запропонована система характеристик діяльності підприємства, за допомогою якої варто виконати оцінку його стратегічної привабливості щодо включення до складу інтегрованої структури (ІС), основною метою якої, у свою чергу, є формування внутрішніх ресурсів для активізації інвестиційної діяльності.

Оцінку стратегічної привабливості підприємства варто проводити за такими напрямками:

- оцінка всіх підсистем діяльності підприємства, що впливають на формування його фінансових ресурсів (форма власності, наявність стратегії розвитку діяльності; характеристика системи управління, виробничого потенціалу, фінансового стану тощо);

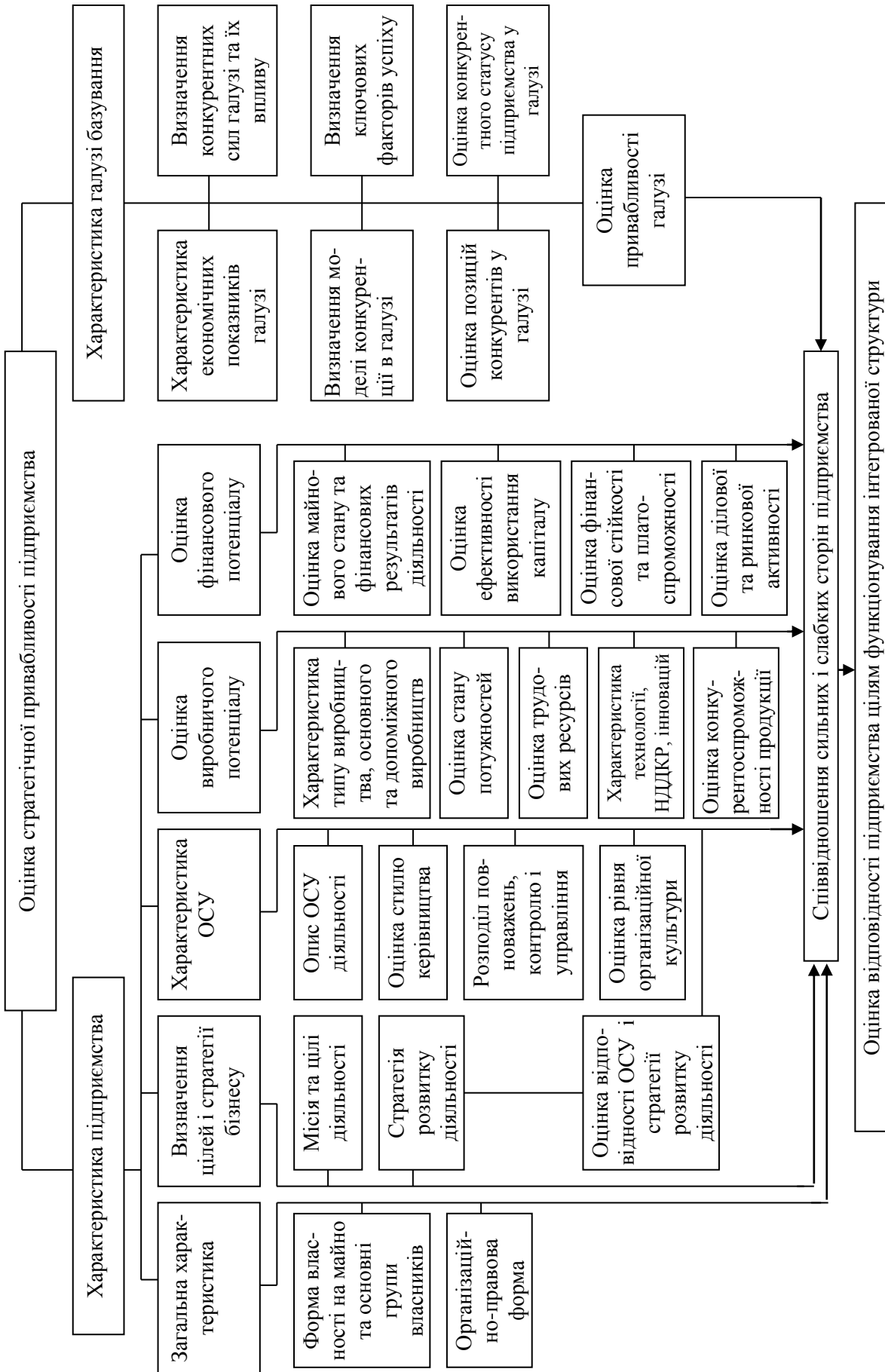


Рис.1. Оцінка стратегічної привабливості підприємства - потенційного учасника інтегрованої структури

- оцінка привабливості галузі базування підприємства з точки зору існування сприятливого впливу факторів зовнішнього середовища на формування достатнього обсягу фінансових ресурсів підприємства (аналіз економічних показників галузі, оцінка конкуренції тощо).

На інвестиційний потенціал підприємства та можливість його реалізації у складі ІС передусім впливають організаційно-правова форма (товариства, холдинги, виробничі кооперативи, унітарні підприємства, концерни, трести, асоціації тощо) та форма власності на майно (приватна, колективна, державна, змішана). Організаційно-правова форма впливатиме на інвестиційний потенціал в частині формування грошових потоків та визначення їх сукупної величини, а форма власності - на прийняття рішень відносно розподілу грошових надходжень на реалізацію спільних інвестиційних проектів ІС.

Будь-яка стратегія підприємства переслідує вирішення двох основних проблем: мінімізація витрат та максимізація прибутку. Вирішення хоча б однієї з них приводить до економічного зростання підприємства. Тому, наявність чітко означеної стратегії поведінки підприємства на ринку підвищує його стратегічну привабливість.

Оскільки інвестиційна діяльність підприємства безпосередньо пов'язана з прийняттям управлінських рішень відносно реалізації інвестиційних проектів, то суттєвий вплив на її можливості спричиняє і організаційна структура управління підприємства та окремі її складові (стиль керівництва, порядок розподілу повноважень та відповідальності, організаційна культура).

Головною задачею при оцінці організаційної структури управління підприємства, що планується ввести до складу ІС, є визначення її відповідності масштабам діяльності підприємства,

реалізації як стратегії окремого функціонування, так і меті створення ІС, а також визначення необхідності, можливості та ефективності зміни організаційної структури, оскільки на це потребуються певні фінансові ресурси.

Оцінку виробничого потенціалу підприємства слід проводити за такими напрямками: характеристика типу виробництва, основного та допоміжного виробництв; оцінка стану потужностей та основних виробничих фондів; оцінка забезпечення трудовими ресурсами; характеристика технологій, НДДКР, інновацій, які розробляє і використовує підприємство в своїй діяльності; оцінка конкурентоспроможності продукції на ринку товарів та послуг. Найбільший обсяг грошових надходжень, перш за все за рахунок прибутку, отримують підприємства з масовим та крупносерійним типом виробництва, що пов'язано з дією ефекту від масштабу виробництва та кривою досвіду. Такі підприємства також мають у своїй структурі якщо не повний виробничий цикл, то певну сукупність допоміжних та обслуговуючих підрозділів, призначених для забезпечення всім необхідним основного виробництва підприємств, що значно зменшує собівартість і підвищує конкурентоздатність продукції підприємства. Крім того, наявність допоміжних та обслуговуючих виробництв у складі підприємства, які пов'язані з основним виробництвом технологічно, значно зменшують інвестиційні потоки на підприємство, оскільки інновації, що застосовуються на основному виробництві, можуть також ефективно бути застосованими на допоміжних виробництвах. Водночас розробки, впроваджені у підрозділах, можуть приносити додаткові грошові надходження до підприємства взагалі. Оцінка стану потужностей полягає у визначенні рівня їх завантаження, тому що через недовикористання виробничих

потужностей збільшується частка постійних витрат у собівартості продукції та зменшується сукупний прибуток підприємства. Основні фонди оцінюються з точки зору їх фізичного та морального зносу та визначення обсягу капітальних вкладень для підтримки їх у належному стані відповідно до стратегії діяльності ІС. Трудові ресурси підприємства оцінюються з позиції наявності кваліфікації, яка необхідна для реалізації інвестиційних проектів, а також визначаються обсяги інвестицій для підвищення кваліфікації персоналу при необхідності. Від характеристики технології, яка використовується на підприємстві, розвитку НДДКР, впровадження нововведень залежатиме рівень інноваційної діяльності підприємства, що з одного боку буде збільшувати обсяги інвестицій у підприємство, а з іншого - відбуватиметься нагромадження прибутку від впровадження або реалізації інновацій. Нарешті, рівень конкурентоспроможності продукції буде мати найважливіше значення у формуванні грошових потоків у вигляді прибутку для інвестиційних цілей.

Оцінку фінансового потенціалу підприємства у забезпечення майбутньої інвестиційної діяльності пропонується здійснювати за допомогою обчислення основних фінансових показників, які характеризують ефективність фінансової діяльності підприємства: майнового стану підприємства; ефективності використання власного та залученого капіталу; фінансової стійкості та платоспроможності підприємства; ліквідності; ділової та ринкової активності. Наведені групи показників дозволять оцінити стан, склад та ефективність розміщення фінансових ресурсів підприємства та одночасно оцінити його фінансово-ресурсну підсистему інвестиційного потенціалу ІС.

Основна задача оцінки підприємства та його потенціалу полягає у визначенні співвідношення між обсягами капітальних вкладень, необхідних для

забезпечення підприємства, та обсягами надходження грошових потоків від реалізації продукції, які у якості інвестицій можуть бути спрямованими на розвиток підприємства відповідно до вимог ринку.

Проте, на грошові потоки будь-якого підприємства впливають і зовнішні фактори, що формуються, перш за все, у галузі базування підприємства. Тому, при оцінці інвестиційного потенціалу підприємства необхідно обстежити і можливості галузі, в якій воно функціонує. Оцінку галузі пропонується здійснювати за такими напрямками: характеристика економічних показників галузі; визначення конкурентних сил та їх впливу, а також моделі конкуренції, що склалася у галузі; визначення ключових факторів успіху у галузі; оцінка позицій конкурентів, і на цій основі визначення конкурентного статусу підприємства, що обстежується; загальна характеристика привабливості галузі базування підприємства. До основних економічних показників галузі, що обумовлюватимуть розвиток інвестиційного потенціалу підприємства належать: розміри ринку (обсяги річних доходів та реалізації продукції у натуральному виразі) та щорічні темпи його зростання; стадія життєвого циклу галузі; кількість споживачів у галузі, їх потреби та ймовірність появи додаткової кількості споживачів; кількість конкурентів у галузі та щорічні обсяги їх продажу; середній рівень завантаження потужностей підприємства галузі; технологічна динамічність галузі; можливість економії на масштабах виробництва; прибутковість галузі відносно рівня прибутковості інших галузей народного господарства. При визначенні конкурентних сил у галузі оцінюється ступінь впливу на діяльність підприємства постачальників, споживачів, конкурентів, товарів-субститутів. Модель конкуренції в галузі також впливатиме на інвестиційний потенціал підприємства, оскільки, наприклад, в галузях з монополістичною або олігополістичною

моделлю конкуренції рівень рентабельності продажів значно вищий за рівень рентабельності у галузях з моделлю чистої конкуренції, а звідси і грошові потоки значно більші. Визначення ключових факторів успіху та оцінка позицій конкурентів у галузі обумовлюватимуть конкурентні переваги або недоліки підприємства, що обстежується, до його основних конкурентів з метою визначення сильних і слабких сторін діяльності.

На базі всіх встановлених характеристик галузі базування досліджуваного підприємства робиться оцінка привабливості галузі в цілому та бажаності включення її до господарського портфелю ІС.

Завершальним етапом обстеження учасника ІС є співставлення визначених сильних і слабких сторін його діяльності, а також можливостей і погроз його бізнесу з боку галузі базування (проведення SWOT-аналізу) на підставі всіх результатів дослідження. Відповідно до цього визначаються конкурентні переваги підприємства, що обстежується, які повинні забезпечувати максимізацію прибутків, мінімізацію витрат, та оцінюється їх відповідність до мети функціонування ІС.

**Висновок.** Основною метою функціонування сучасних інтегрованих структур в Україні є збереження, примноження та ефективне використання усіх складових їх наявного потенціалу, що набуває особливої актуальності в умовах значного дефіциту інвестиційних ресурсів. Відповідно до цієї мети повинно відбуватися обстеження потенційного підприємства-учасника на основі оцінки його стратегічної привабливості для здійснення інтеграційного процесу. У цьому випадку стратегічна привабливість підприємства-учасника являє собою конкретний стан основних характеристик діяльності підприємства, які забезпечують виконання цілей функціонування

інтегрованої структури у довгостроковій (стратегічній) перспективі. До складу системи оцінки стратегічної привабливості обов'язково повинні входити як характеристики внутрішнього середовища діяльності підприємства-учасника (формують уявлення про стан організаційного, виробничого, фінансового забезпечення та розмври необхідного інвестування), так і характеристики галузі базування підприємства-учасника (формують уявлення про його можливості щодо обсягів майбутніх грошових надходжень).

### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань, В.Л. Процеси формування стратегії діяльності корпоративних інтегрованих структур / В.Л.Дикань // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – Вип. 9. – Ч.3. – 2014. – С. 88-91.

2 Дикань, В.Л. Глобализационные процессы в экономике Украины / В.Л.Дикань, А.В.Кузуб // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць. – Х: УкрДУЗТ. – 2017. – № 58. – С. 9-18.

3 Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В. Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.

4 Прохорова, В.В. Розвиток корпоративного сектору як передумова ефективної реалізації трансформаційних процесів в економіці / В.В.Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць. – Харків: УкрДУЗТ. – 2017. – № 57. – С. 76-81.

5 Скопенко, Н.С. Особливості розвитку інтеграційних процесів та формування інтегрованих структур в Україні / Н.С. Скопенко // Економіка в контексті євроінтеграційних процесів: український вимір: монографія. -

Сімферополь: ОджакЪ, 2012. - С. 90-113.

6 Толстова, А.В. Промислово-територіальні кластери – основа реіндустріалізації вітчизняної промисловості / А.В.Толстова, Ю.Половнева // Вісник економіки транспорту і промисловості: Зб. наук. праць. – Х: УкрДУЗТ. – 2016. – № 55. – С. 9-16.

7 Ганущак-Єфименко, Л.М. Методичні засади стратегічного управління

портфелем бізнесу інтегрованих бізнес-структур / Л.М. Ганущак-Єфименко // Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6(156). – С. 197-204.

8 Опікунова, Н.В. Стратегічна привабливість підприємства / Н.В.Опікунова, С.С.Лаврова. – Режим доступу: [http://vuzlib.com.ua/articles/book/35536-Strategichna\\_privablivist\\_pÑ/1.html](http://vuzlib.com.ua/articles/book/35536-Strategichna_privablivist_pÑ/1.html)

УДК 330.341.1:656.2

## ОЦІНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО

*Назаренко І.Л., к.е.н., доцент,  
Стогнієва Т.Г., слухачка магістратури ІППК (УкрДУЗТ)*

*В статті отримала подальший розвиток методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці для застосування у локомотивному депо шляхом доповнення системи показників коефіцієнтами стану здоров'я та фізичної працездатності. Це дозволить більш точно оцінити кадровий потенціал локомотивного депо. Виконано розрахунки за матеріалами Краснолиманського локомотивного депо за 2012 – 2016 роки, проаналізовано причини зміни його кадрового потенціалу.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, залізничний транспорт, локомотивне депо, методика оцінки кадрового потенціалу.*

## ОЦЕНКА КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ЛОКОМОТИВНОГО ДЕПО

*Назаренко І.Л., к.э.н., доцент,  
Стогниева Т.Г., слушатель магистратуры ИППК (УкрГУЖТ)*

*В статье получила дальнейшее развитие методика оценки кадрового потенциала службы железной дороги для применения в локомотивном депо путем дополнения системы показателей коэффициентами состояния здоровья и физической работоспособности. Это позволит более точно оценить кадровый потенциал локомотивного депо. Выполнены расчеты по материалам Краснолиманского локомотивного депо за 2012 - 2016 годы, проанализированы причины изменения его кадрового потенциала.*

*Ключевые слова: кадровый потенциал, железнодорожный транспорт, локомотивное депо, методика оценки кадрового потенциала.*