

**Наталія Іванівна Чухрай,**

*д-р екон. наук, професор, проректор з наукової роботи,  
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна);*

**Ігор Ярославович Кулиняк,**

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту організацій,  
Національний університет «Львівська політехніка» (м. Львів, Україна);*

**Олена Ігорівна Глянцева,**

*маркетолог, Marketing Studio FAJTA (м. Львів, Україна)*

### **МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ІЗ ПОКРАЩАННЯ ВИКОРИСТАННЯ СКЛАДОВИХ ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті проведено оцінювання виробничої, фінансової, кадрової та маркетингової складових потенціалу промислових підприємств (на прикладі підприємств легкої промисловості Львівщини) та сформовано методичні підходи щодо обґрунтування заходів із покращання використання цього потенціалу.*

Ключові слова: потенціал підприємства, складові потенціалу підприємства, виробнича складова, фінансова складова, кадрова складова, маркетингова складова, ризики потенціалу підприємства, використання складових потенціалу.

DOI: 10.21272/mmi.2017.2-22

**Постановка проблеми.** Для успішного довготривалого функціонування підприємств на ринку керівники повинні концентрувати свою увагу не лише на покращанні поточного стану і вже здобутих результатах підприємства, але одночасно розробляти і втілювати стратегії розвитку на майбутнє. Виконання такого завдання ускладнюється в умовах динамічного функціонування ринку, складності та невизначеності зовнішнього середовища, нестабільності економічної і політичної ситуації в країні.

Оскільки наявність відповідних ресурсів та потенційних можливостей їх використання формують засади подальшого розвитку підприємства, а їх недостатнє врахування при плануванні та/або нераціональне застосування можуть призвести до зниження ефективності діяльності, то без адекватного комплексного оцінювання рівня потенціалу та його складових менеджери не можуть правильно спрогнозувати результати діяльності підприємства та вибрати ефективні напрями його розвитку.

Виявлення прихованих активів та їх можливостей [21], більш повне залучення наявного потенціалу в операційній діяльності та реалізація обґрунтованих заходів із покращання використання складових потенціалу дасть можливість промисловим підприємствам правильно спланувати діяльність у довгостроковій перспективі та за рахунок цього підвищити ефективність діяльності, а відтак – посилити свої конкурентні позиції на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Вище викладене актуалізує розроблення методичних рекомендацій щодо оцінювання рівня потенціалу промислових підприємств та вибору заходів із покращання його використання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні аспекти формування та оцінювання рівня потенціалу підприємств висвітлено у працях багатьох вчених, зокрема таких вітчизняних науковців як: В.І. Блонська [1], О.М. Лега [1], В.Н. Гавва [3], О.К. Добикіна [6], В.С. Рижиков [6], К.М. Лисенко [11], Н.П. Скригун [11], О.В. Посилкіна [14] та ін. Питанню дослідження структури потенціалу підприємств присвячено праці таких вчених, як Н.С. Краснокутська [8],

Р.В. Марушков [13], О.О. Самко [16] та ін. Цій проблематиці присвячено наукові дослідження таких зарубіжних вчених, як: А.В. Григор'єв [5], О.В. Карсунцева [7], Е.В. Лапін [10], К.П. Март'янов [12], Б.Я. Татарських [12], А.П. Романов [15], М.Н. Губанова [15] та ін. Більшість науковців акцентують свою увагу насамперед на вивченні сутності, структури та об'єктних складових потенціалу підприємства, функціональній структуризації та класифікаційних видах, оцінюванні вартості та рівня його використання. При цьому досліджуються окремі складові потенціалу підприємства без урахування взаємозв'язку з іншими складовими, недостатньо проаналізовано вплив рівня потенціалу на діяльність підприємства.

**Не вирішені раніше частини загальної проблеми.** Доцільність подальшого дослідження обумовлюється зростаючою потребою у методичних підходах щодо вибору та формування плану заходів із покращання використання потенціалу промислових підприємств, зокрема легкої промисловості.

Зазначені методичні підходи повинні мати не лише теоретико-методичний характер, а й прикладне значення, застосування яких повинно допомогти керівникам ухвалювати ефективні управлінські рішення з використання потенціалу з позицій виявлення наявних та прихованих можливостей, а також комплексного урахування всіх складових потенціалу.

**Мета статті** полягає в оцінюванні виробничої, фінансової, кадрової та маркетингової складових потенціалу промислових підприємств (на прикладі підприємств легкої промисловості Львівщини) та формуванні методичних підходів щодо обґрунтування заходів із покращання використання цього потенціалу.

#### **Основні результати дослідження**

##### **1. Теоретико-методичні підходи щодо обґрунтування вибору заходів із покращання використання потенціалу промислових підприємств**

Комплексне урахування впливу з боку різномірних чинників середовища, як внутрішнього, так і зовнішнього, можливе лише за умови системного підходу до оцінювання наявних та прихованих активів на підприємстві і здатності працівників цього підприємства їх ефективно використовувати.

Тому прийняття сучасних управлінських рішень повинно проводитися не лише на основі аналізу фінансових показників, а й за результатами збалансованого аналізу усіх напрямів діяльності підприємства. Однією з дієвих управлінських технологій, яка знаходить усе більше зацікавлення з боку українських керівників, є менеджмент на основі збалансованої карти показників – *Balanced Scorecards (BSC)*.

Керуючись концепцією BSC, згідно з якою система показників діяльності підприємства поділяється на чотири напрями – фінанси, зовнішнє оточення підприємства та його відносини з клієнтами (маркетинг), внутрішні бізнес-процеси (операційна діяльність), здатність підприємства до навчання та зростання (управління людськими ресурсами), у цьому дослідженні пропонуємо проводити оцінювання потенціалу промислових підприємств у межах таких його складових: виробнича, фінансова, кадрова та маркетингова складові потенціалу промислового підприємства. У розрізі цих складових потенціалу доцільно розрізнити відповідно виробничий, фінансовий, кадровий та маркетинговий види ризиків.

На основі аналізу наукової літератури та емпіричних досліджень авторів [17, с. 116-117] сформовано систему показників, що покладено в основу оцінювання запропонованих складових потенціалу та видів ризиків.

Вибір заходів покращання використання потенціалу промислового підприємства пропонуємо здійснювати на основі комбінованого методу (табл. 1), який полягає у зіставленні значень трьох параметрів із подальшим формуванням матриць вибору заходів із покращання використання складових потенціалу підприємства.

Таблиця 1 – Комбінований підхід щодо обґрунтування вибору заходів із покращання використання потенціалу промислових підприємств (власна розробка авторів)

Етапи вибору заходів із покращання використання потенціалу		Формули, показники та методика визначення складових		
Розрахунок параметрів	1. Інтегральний показник рівня потенціалу	<p>1. Розрахунок часткових показників складових потенціалу, перелік яких наведений у джерелі [17, с. 116-117].</p> <p>2. Розрахунок п'яти складових потенціалу за формулою [16]:</p> $K = (\sum_{s=1}^n X_s) / n,$ <p>де <math>X_s</math> – частковий персоніфікований показник, що входить до сукупності факторів, що характеризують певну складову потенціалу; <math>n</math> – кількість часткових персоніфікованих показників, що становлять сукупність однієї з п'яти складових потенціалу.</p> <p>3. Стандартизація значень показників за допомогою їх персоніфікації за формулами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- для показників-стимуляторів: <math>X'_j = X_j / \bar{X}</math>,</li> <li>- для показників-дестимуляторів: <math>X'_j = \bar{X} / X_j</math>,</li> </ul> <p>де <math>\bar{X}</math> – середнє значення показника з аналізованих підприємств (середньоголуже значення).</p> <p>4. Розрахунок інтегрального показника рівня потенціалу підприємства за формулою [16]:</p> $I = (\sum_{i=1}^m K_i) / m,$ <p>де <math>m</math> – кількість груп складових, що характеризують потенціал</p>		
	2. Інтегральний показник рівня ризиків	$I = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^{m_i} R_{ij} \cdot P_{ij},$ <p>де <math>I</math> – інтегральний показник рівня ризиків підприємства; <math>n</math> – кількість груп ризиків; <math>m_i</math> – кількість видів ризиків <math>i</math>-ї групи; <math>R_{ij}</math> – рівень <math>j</math>-го виду ризику <math>i</math>-ї групи, визначений методом теорії нечітких множин; <math>P_{ij}</math> – вагомість <math>j</math>-го виду ризику <math>i</math>-ї групи</p>		
	3. Показник, що характеризує становище підприємства на ринку та/або можливість підприємства вести свою діяльність під впливом чинників зовнішнього середовища	Складові потенціалу та показники, які враховуються при виборі заходів орієнтація потенціалу	Виробнича складова потенціалу	Показник рентабельності операційної діяльності, який відображає обсяг прибутку підприємства на кожен грошову одиницю, витрачену на виробництво і реалізацію продукції
			Фінансова складова потенціалу	<p>Моделювання рейтингової оцінки підприємства як основи визначення фінансово-економічної безпеки підприємства. В основу моделі покладено відповідність показників фінансового стану підприємства рейтинговому числу (R), яке визначають за формулою [20, с. 58]:</p> $R = 2K_m + 0,1K_{пл} + 0,08K_{ок} + 0,45K_{рл} + K_{рвк},$ <p>де <math>K_m</math> – коефіцієнт маневреності власного капіталу (коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами); <math>K_{пл}</math> – коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття); <math>K_{ок}</math> – коефіцієнт загальної оборотності капіталу (ресурсовіддача); <math>K_{рл}</math> – рентабельність продажу (норма операційного прибутку); <math>K_{рвк}</math> – рентабельність власного капіталу</p>
		Кадрова складова потенціалу	Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	
		Маркетингова складова потенціалу	Показник відносної частки ринку, який розраховується відношенням обсягів продаж продукції досліджуваного підприємства до обсягів продаж продукції найбільш репрезентативного конкурента у стратегічній групі	
Зіставлення параметрів та побудова матриць вибору заходів		Побудова матриць, де на перетині значень трьох параметрів утворюються квадранти, до кожного з яких пропонуються конкретні заходи з покращання використання потенціалу (див. табл. 2-5)		
Позиціонування підприємств за значеннями розрахованих параметрів та вибір заходів із покращання використання складових потенціалу аналізованих підприємств		Графічне представлення результатів позиціонування підприємств (див. рис. 1)		

Наведемо опис показників, що характеризують місце промислового підприємства на ринку та/або здатності підприємства вести свою діяльність під впливом чинників зовнішнього середовища.

#### *1.1. Показник рентабельності операційної діяльності*

При формуванні рекомендацій щодо покращання використання виробничого потенціалу пропонуємо враховувати показник рентабельності операційної діяльності. У процесі оцінювання одержані розрахункові значення показників будуть порівнюватись із середньогалузевим значенням. За даними Держкомстату України [18, с. 239], у 2014 р. середньогалузева рентабельність операційної діяльності підприємств легкої промисловості в Україні становила відповідно 2,2%.

У запропонованому методичному підході застосовується твердження, що підприємства, рентабельність операційної діяльності яких є нижчою за середньогалузеве значення, мають порівняно низьку ефективність, а підприємства із вищою за середньогалузеве значення рентабельністю операційної діяльності – порівняно високу ефективність.

#### *1.2. Моделювання рейтингової оцінки підприємства та визначення відповідності показників фінансового стану підприємства рейтинговому числу (R)*

Оскільки середовище, в якому функціонують підприємства, є динамічним та нестабільним, важливим показником успішності і стабільності діяльності підприємства на ринку є рівень його фінансово-економічної безпеки, під якою розуміють рівень життєздатності суб'єкта господарювання протягом періоду його життєвого циклу за одночасного гарантування: виконання місії та цілей; доступу до ринків та ресурсів; належної фінансово-економічної ефективності діяльності; здатності до розвитку; захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз [2, с. 275].

Для оцінювання рівня фінансово-економічної безпеки підприємства пропонуємо використовувати модель рейтингової оцінки підприємства, наведеної в джерелі [20]. В основу моделі покладено відповідність показників фінансового стану підприємства рейтинговому числу (R) [20, с. 58]. За повної відповідності значень зазначених коефіцієнтів їх нормативному рівню, рейтинг підприємства буде дорівнювати 1.

Фінансовий стан підприємства з рейтинговою оцінкою, яка значно відхиляється від 1 буде вважатися економічно ненадійним [20, с. 58]. Взнявши за основу універсальну безрозмірну шкалу Харрінгтона, припустимо, що підприємства, які набувають значення (0,63-1,37), характеризуються достатнім рівнем фінансово-економічної безпеки, (0,37-0,63) U [1,37-1,63] – базовим рівнем фінансової безпеки, решта – критичним рівнем.

#### *1.3. Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати*

Узагальнюючим критерієм використання кадрового потенціалу є рівень продуктивності. Важливою закономірністю є взаємозв'язане зростання продуктивності праці та підвищення рівня життя, реальних доходів. Складовою цієї закономірності є випереджаючі темпи приросту продуктивності праці над зростанням заробітної плати, що є необхідним для забезпечення стабільного економічного зростання [4, с. 104]. Це робить доцільним при формуванні пропозицій щодо покращання кадрового потенціалу враховувати коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати. Якщо показник набуває значення, більшого від 1, він є достатнім і забезпечує стабільне економічне зростання, значення ж менше 1 є недостатнім і негативно впливає на функціонування суб'єкта господарювання.

#### *1.4. Показник відносної частки ринку*

Оцінку рівня конкурентоспроможності підприємства з точки зору освоєного ним маркетингового потенціалу можна охарактеризувати показником відносної частки ринку. Більша частка ринку свідчить про більш стійку позицію підприємства порівняно з конкурентами. Значення показника

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

відносної частки ринку може дорівнювати одиниці, якщо частка ринку підприємства та його конкурента однакові; бути більшим від одиниці, якщо підприємство займає більшу ринкову частку, ніж конкурент; або меншим від одиниці, якщо частка ринку підприємства менша за частку ринку найближчого конкурента у стратегічній групі.

Вибір заходів для покращання використання потенціалу підприємства пропонуємо здійснювати за допомогою побудованих матриць (табл. 2-5).

Побудовано матриці, де на перетині трьох параметрів утворюються квадранти, до кожного з яких запропоновано конкретні рекомендації на основі аналізу наукових джерел [1, 8, 9, 11, 13, 14, 19] та власних емпіричних досліджень авторів. Розглянемо рекомендації, що відповідають кожному квадранту матриці.

**Таблиця 2 – Матриця вибору заходів щодо покращання використання виробничої складової потенціалу підприємств (власна розробка авторів)**

Рентабельність операційної діяльності	Рівень виробничої складової потенціалу	Рівень виробничого ризику				
		Незначний [0; 0,2)	Низький [0,2; 0,4)	Середній [0,4; 0,6)	Високий [0,6; 0,8)	Катастрофічний [0,8; 1]
Низька [0; 0,022)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 1	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 2
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 4	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2
Висока (≥ 0,022)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 2	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 5	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3

*Квадрант 1:* продаж або здача в оренду частини виробничих приміщень та обладнання для можливого переходу на інший вид діяльності; зниження собівартості продукції.

*Квадрант 2:* ліквідація недіючого обладнання та збільшення тривалості роботи діючого; збільшення обсягів виробництва продукції без додаткових капіталовкладень; підвищення якості ремонтного обслуговування обладнання; укладення договорів із надійними постачальниками.

*Квадрант 3:* ліквідація недіючого обладнання та збільшення тривалості діючого; безперерйне забезпечення робочих місць ресурсами, електроенергією тощо; використання вхідного контролю якості за сировиною та вихідного контролю якості за готовою продукцією; удосконалення системи планування виробничої діяльності; скорочення тривалості технологічного циклу виготовлення продукції.

*Квадрант 4:* усунення фізичного та морального зносу основних засобів та їх раціональне розміщення; удосконалення нормування запасів та їх раціональне використання, ліквідація понаднормових залишків запасів; покращання системи постачання.

*Квадрант 5:* усунення фізичного та морального зносу основних засобів із використанням інноваційних підходів; удосконалення процесу виготовлення продукції на базі сучасної комп'ютерної техніки та інноваційних технологій; впровадження безвідходної або маловідходної техніки і технології.

Таблиця 3 – Матриця вибору заходів щодо покращання використання фінансової складової потенціалу підприємств (власна розробка авторів)

Рівень фінансово-економічної безпеки	Рівень фінансової складової потенціалу	Рівень фінансового ризику				
		Незначний [0; 0,2)	Низький [0,2; 0,4)	Середній [0,4; 0,6)	Високий [0,6; 0,8)	Катастрофічний [0,8; 1]
Критичний (0; 0,37] U [1,63; ∞)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 2	Квадрант 1	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 1
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 4	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 2
Базовий (0,37-0,63] U [1,37-1,63)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 1	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 2
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 5	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3
Достатній (0,63-1,37)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 4	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 5	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 2
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 5	Квадрант 5	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3

*Квадрант 1:* оцінювання ймовірності банкрутства підприємства, розроблення та реалізація проекту фінансового оздоровлення; санація (шляхом реструктуризації кредиторської заборгованості, структурної перебудови, зміни асортименту продукції, зменшення кількості працівників та ліквідації частини підрозділів тощо); скорочення витрат до мінімально допустимого рівня.

*Квадрант 2:* усунення чинників банкрутства; постійний моніторинг зовнішнього та внутрішнього становища підприємства; переведення низькооборотних активів у високооборотні; зменшення дебіторської заборгованості шляхом її рефінансування; поступове погашення боргів; налагодження системи фінансово-економічної безпеки.

*Квадрант 3:* розроблення заходів із зниження зовнішньої залежності підприємств; розроблення антикризових заходів; підтримка оптимальної структури балансу; підвищення ліквідності; прискорення оборотності оборотних засобів; підвищення надходження грошових коштів; забезпечення стабільного фінансового становища у короткостроковій перспективі.

*Квадрант 4:* розроблення заходів із підвищення доходів від реалізації продукції; удосконалення системи нарахування амортизаційних відрахувань; зменшення фінансових зобов'язань; зміцнення фінансового становища у середньостроковій перспективі.

*Квадрант 5:* покращання поточного фінансового стану підприємства; координація усіх дій учасників та контроль за їх результатами; забезпечення зростання фінансового становища у довгостроковій перспективі; підвищення рентабельності продукції; використання сучасних інформаційних систем, адаптованих до потреб підприємства при здійсненні аналізу фінансового стану.

Таблиця 4 – Матриця вибору заходів щодо покращання використання кадрової складової потенціалу підприємств (власна розробка авторів)

Рівень продуктивності	Рівень кадрової складової потенціалу	Рівень кадрового ризику				
		Незначний [0; 0,2)	Низький [0,2; 0,4)	Середній [0,4; 0,6)	Високий [0,6; 0,8)	Катастрофічний [0,8; 1]
Недостатній [0;1)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 1	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 2
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 4	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2
Достатній (≥ 1)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 4	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 5	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3

*Квадрант 1:* адекватне матеріальне стимулювання; поліпшення санітарно-гігієнічних умов праці; проведення кадрового аудиту; досягнення раціонального співвідношення між керівниками та робітниками; впровадження раціональних режимів роботи та відпочинку.

*Квадрант 2:* підвищення рівня матеріального стимулювання і задоволення соціальних потреб працівників; удосконалення організаційної структури управління; мінімізація конфліктних ситуацій.

*Квадрант 3:* підвищення рівня задоволення соціальних потреб працівників; підвищення професійного рівня працівників; встановлення сприятливого мікроклімату в трудовому колективі.

*Квадрант 4:* удосконалення підбору та раціональної розстановки працівників; підвищення кваліфікації працівників; формування ефективної системи ротації кадрів; формування ефективної корпоративної культури.

*Квадрант 5:* стимулювання творчого й сумлінного ставлення працівників до роботи; удосконалення системи планування кар'єри; застосування системи участі усіх працівників у прибутку; розроблення плану проведення соціально-культурних заходів.

Таблиця 5 – Матриця вибору заходів щодо покращання використання маркетингової складової потенціалу підприємств (власна розробка авторів)

Відносна частка ринку	Рівень маркетингової складової потенціалу	Рівень маркетингового ризику				
		Незначний [0; 0,2)	Низький [0,2; 0,4)	Середній [0,4; 0,6)	Високий [0,6; 0,8)	Катастрофічний [0,8; 1]
Незначна [0; 1)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 1	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 2
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 4	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2
Значна (≥ 1)	Низький [0; 0,7)	Квадрант 4	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 2	Квадрант 1
	Середній [0,7; 1,2)	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3	Квадрант 2
	Високий [1,2; ∞)	Квадрант 5	Квадрант 5	Квадрант 4	Квадрант 3	Квадрант 3

*Квадрант 1:* дотримання договірної та платіжної дисципліни; підвищення якості й надійності продукції; аналіз вибору правильної цільової аудиторії та можливості її коригування; вивчення потреб споживачів; ревізія наявного асортименту продукції з подальшим прийняттям рішень щодо його зміни.

*Квадрант 2:* удосконалення дизайну продукції; аналіз закордонного досвіду виготовлення аналогічної продукції; оптимізація комунікаційного процесу зі споживачем; створення сайту компанії та розміщення портфоліо продукції.

*Квадрант 3:* підтримання прямих контактів із постійними та потенційними замовниками; пошук нових ринків збуту продукції; удосконалення системи планування маркетингової діяльності, формулювання чіткої маркетингової стратегії; розроблення ефективних заходів стимулювання збуту продукції; удосконалення та підвищення функціонування сайту.

*Квадрант 4:* проведення маркетингового аудиту; формування та розвиток іміджу підприємства; удосконалення цінової політики підприємства; розроблення маркетингової інформаційної системи підприємства.

*Квадрант 5:* участь у спеціалізованих виставках та ярмарках; залучення висококваліфікованих маркетологів; проведення цілеспрямованих рекламних кампаній із просування продукції; впровадження маркетингових інновацій.

Відповідно до специфіки діяльності кожного окремого підприємства можуть бути розроблені й інші заходи щодо покращання використання складових потенціалу. Крім того, важливо врахувати і взаємовплив між складовими потенціалу, оскільки заходи, скеровані на покращання відповідної складової потенціалу, також опосередковано впливають на позитивний спосіб та інші складові.

## **2. Практичні аспекти покращання використання потенціалу підприємств легкої промисловості Львівщини**

Поряд із харчовою промисловістю та машинобудуванням на Львівщині динамічно розвиваються підприємства легкої промисловості, для яких наявні сприятливі передумови, зокрема доступна ресурсна база, висококваліфікована й дешева робоча сила, великий ринок збуту, зручне географічне розташування тощо. Легка промисловість Львівщини є потужним та вагомим сектором економіки, пов'язана з іншими суміжними галузями, підприємства мають значні потенціальні можливості та є інвестиційно привабливими. Зважаючи на ці та інші чинники, вважаємо, що легка промисловість Львівщини має добрі перспективи подальшого розвитку, що й потребує розроблення заходів із покращання їхнього потенціалу з метою посилення конкурентних позицій, зокрема і на зовнішніх ринках.

Практичні аспекти застосування запропонованих наукових результатів покажемо на прикладі достатньо репрезентативної вибірки з десяти підприємств легкої промисловості Львівщини: ПАТ «Шкіряне підприємство «Світанок», ПАТ «Льонокомбінат «Старосамбірський», ПАТ «Золочівська швейна фабрика», ПАТ «Городоцька швейна фабрика», ПАТ «Трикотажна фірма «Промінь», ПрАТ «Львівська перо-пухова фабрика», ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс», ПАТ «Вірність», ПрАТ «ВАТ «Калина», ПАТ «Троттола». Значення показників рівня потенціалу та ризиків за складовими потенціалу підприємств легкої промисловості Львівщини у 2014 р. наведено у табл. 6, а відповідно значення вибраних показників, що характеризують діяльність досліджуваних підприємств Львівщини за 2014 р., подано в табл. 7.

Для розрахунку показників рівня складових потенціалу та ризиків підприємств легкої промисловості Львівщини у 2014 р. та показників, що характеризують діяльність підприємств легкої промисловості Львівщини у 2014 р. використано дані підприємств та фінансової звітності (зокрема, балансу та звіту про фінансові результати, що розміщені в інформаційній базі даних про емітентів цінних паперів України на сайті [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)), а також дані Відділу структурних обстежень підприємств Головного управління статистики у Львівській області.



Таблиця 6 – Показники рівня складових потенціалу та ризиків підприємств легкої промисловості Львівщини у 2014 р. (розраховано авторами на основі даних підприємств)

Показник	ПАТ «Шкіряне підприємство «Світаною»	ПАТ «Львокомбінат «Старосамбірський»	ПАТ «Золочівська швейна фабрика»	ПАТ «Городоцька швейна фабрика»	ПАТ «Трикотажна фірма «Промінь»	ПрАТ «Львівська перо-пухова фабрика»	ПрАТ «Львівська швейна фабрика «Стрітєкс»	ПАТ «Вірність»	ПрАТ «ВАТ «Калина»	ПАТ «Троттола»
Рівень виробничої складової потенціалу	1,5658	0,7169	1,7563	0,8668	0,5068	1,1282	0,8362	0,6988	1,4201	1,0789
Характеристика	ВП	СП	ВП	СП	НП	СП	СП	НП	ВП	СП
Рівень виробничого ризику	0,6143	0,6679	0,3536	0,4464	0,6536	0,5179	0,4607	0,5929	0,2786	0,4000
Характеристика	ВР	ВР	НР	СР	ВР	СР	СР	СР	НР	СР
Рівень фінансової складової потенціалу	0,8514	2,3860	0,0000	0,6099	0,5571	2,0764	1,5030	0,0000	1,0985	1,7271
Характеристика	СП	ВП	НП	НП	НП	ВП	ВП	НП	СП	ВП
Рівень фінансового ризику	0,6700	0,1700	0,8900	0,2000	0,3800	0,1400	0,6500	0,8900	0,5200	0,5800
Характеристика	ВР	ДНР	ДВР	НР	НР	ДНР	ВР	ДВР	СР	СР
Рівень кадрової складової потенціалу	1,6687	0,4631	0,5399	0,5001	0,5349	1,2742	0,9473	0,3043	1,1036	1,0696
Характеристика	ВП	НП	НП	НП	НП	ВП	СП	НП	СП	СП
Рівень кадрового ризику	0,1400	0,3467	0,3067	0,2867	0,2600	0,3000	0,1267	0,5067	0,2867	0,2400
Характеристика	ДНР	НР	НР	НР	НР	НР	ДНР	СР	НР	НР
Рівень маркетингової складової потенціалу	0,3297	0,8864	1,9443	0,2823	0,6866	0,3196	1,1546	1,1652	0,9894	2,2418
Характеристика	НП	СП	ВП	НП	НП	НП	СП	СП	СП	ВП
Рівень маркетингового ризику	0,5833	0,4833	0,4500	0,4500	0,5000	0,4500	0,4333	0,4500	0,4000	0,4667
Характеристика	СР	СР	СР	СР	СР	СР	СР	СР	СР	СР
Інтегральний показник рівня потенціалу	0,8875	0,8929	0,8481	0,4640	0,5739	1,1646	1,1926	0,4458	1,3203	1,8854
Характеристика	СП	СП	СП	НП	НП	СП	СП	НП	ВП	ВП
Інтегральний показник рівня ризику	0,4837	0,4483	0,4926	0,3807	0,4715	0,3490	0,3885	0,5855	0,3545	0,3761
Характеристика	СР	СР	СР	НР	СР	НР	НР	СР	НР	НР

Примітка: ВП, СП, НП – відповідно високий, середній та низький рівні складової потенціалу; ДНР, НР, СР, ВР, ДВР – відповідно незначний, низький, середній, високий та катастрофічний рівень ризику

Н.І. Чухрай, І.Я. Кулиняк, О.І. Глянцева. Методичні підходи щодо обґрунтування заходів із покращання використання складових потенціалу промислових підприємств

Таблиця 7 – Значення вибраних показників, що характеризують діяльність підприємств легкої промисловості Львівщини у 2014 р. (розраховано авторами на основі даних підприємств)

Підприємство	Значення показника							
	Коефіцієнт рентабельності операційної діяльності	Характеристика	Рейтингове число, що характеризує фінансово-економічну безпеку	Характеристика	Коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати	Характеристика	Відносна частка ринку	Характеристика
ПАТ «Шкіряне підприємство «Світанок»	0,00	НЕод	1,48	Бфеб	4,88	ДРп	1,95	Зчр
ПАТ «Львокомбінат «Старосамбірський»	0,00	НЕод	4,12	Кфеб	1,00	ДРп	0,09	Нчр
ПАТ «Золочівська швейна фабрика»	0,00	НЕод	0,18	Кфеб	0,91	НРп	0,19	Нчр
ПАТ «Городоцька швейна фабрика»	0,00	НЕод	0,70	Дфеб	0,87	НРп	0,19	Нчр
ПАТ «Трикотажна фірма «Промінь»	0,05	ВЕод	0,54	Бфеб	7,88	ДРп	0,11	Нчр
ПрАТ «Львівська перо-пухова фабрика»	0,00	НЕод	3,24	Кфеб	4,58	ДРп	0,09	Нчр
ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»	0,08	ВЕод	0,94	Дфеб	1,25	ДРп	1,34	Зчр
ПАТ «Вірність»	0,00	НЕод	0,08	Кфеб	1,21	ДРп	0,08	Нчр
ПрАТ «ВАТ «Калина»	0,08	ВЕод	1,58	Бфеб	1,24	ДРп	1,18	Нчр
ПАТ «Троттола»	0,16	ВЕод	1,63	Бфеб	1,30	ДРп	1,27	Зчр

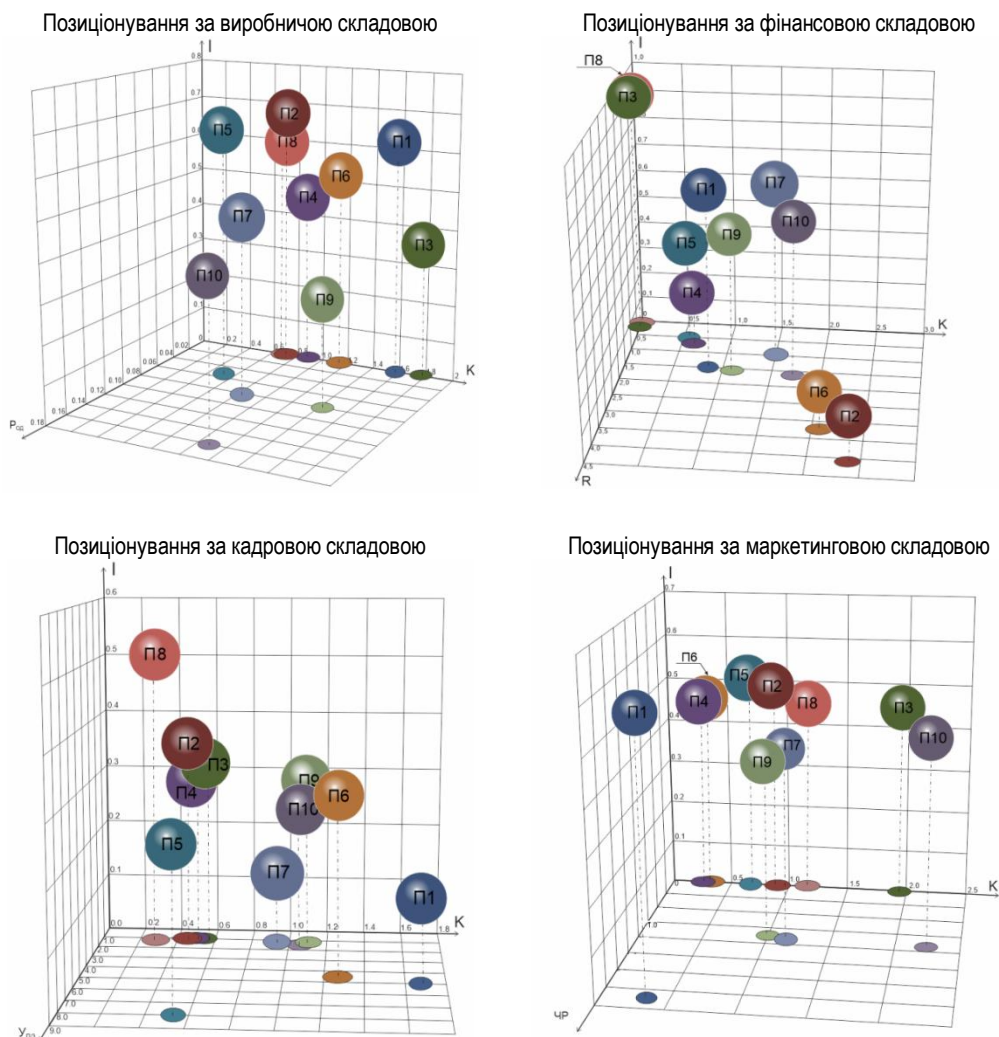
Примітка: НЕод, ВЕод – відповідно низька та висока ефективність операційної діяльності; Кфеб, Бфеб, Дфеб – відповідно критичний, базовий та достатній рівні фінансово-економічної безпеки; НРп, ДРп – відповідно недостатній та достатній рівні продуктивності; Нчр, Зчр – відповідно незначна та значна відносна частка ринку

З метою візуалізації отриманих даних наведемо графічне позиціонування підприємств легкої промисловості Львівщини за значеннями розрахованих параметрів (рис. 1).

Результати досліджень дають підстави для підприємств легкої промисловості Львівщини з метою покращання використання потенціалу запропонувати вибирати такі квадранти у матрицях (табл. 8).

Таблиця 8 – Пропоновані відповідно до складових потенціалів квадранти, рекомендації яких доцільно використовувати підприємствам легкої промисловості Львівщини (складено авторами на основі проведених розрахунків)

Підприємство	Складова потенціалу			
	виробнича	фінансова	кадрова	маркетингова
ПАТ «Шкіряне підприємство «Світанок»	КВ_3	КВ_2	КВ_5	КВ_3
ПАТ «Львокомбінат «Старосамбірський»	КВ_2	КВ_4	КВ_4	КВ_3
ПАТ «Золочівська швейна фабрика»	КВ_4	КВ_1	КВ_3	КВ_3
ПАТ «Городоцька швейна фабрика»	КВ_3	КВ_4	КВ_3	КВ_2
ПАТ «Трикотажна фірма «Промінь»	КВ_2	КВ_3	КВ_4	КВ_2
ПрАТ «Львівська перо-пухова фабрика»	КВ_3	КВ_4	КВ_5	КВ_2
ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»	КВ_3	КВ_4	КВ_5	КВ_3
ПАТ «Вірність»	КВ_2	КВ_1	КВ_3	КВ_3
ПрАТ «ВАТ «Калина»	КВ_5	КВ_3	КВ_4	КВ_3
ПАТ «Троттола»	КВ_3	КВ_4	КВ_4	КВ_4



**Умовні позначення:** П1 – ПАТ «Шкіряне підприємство «Світанок»; П2 – ПАТ «Львонокомбінат «Старосамбірський»; П3 – ПАТ «Золочівська швейна фабрика»; П4 – ПАТ «Городоцька швейна фабрика»; П5 – ПАТ «Трикотажна фірма «Промінь»; П6 – ПрАТ «Львівська перо-пухова фабрика»; П7 – ПрАТ «Стрийська швейна фабрика «Стрітекс»; П8 – ПАТ «Вірність»; П9 – ПрАТ «ВАТ «Калина»; П10 – ПАТ «Троттола»; К – рівень потенціалу відповідної складової; I – рівень ризику відповідної складової;  $R_{од}$  – коефіцієнт рентабельності операційної діяльності; R – рейтингове число, що характеризує фінансово-економічну безпеку;  $U_{пз}$  – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати; ЧР – відносна частка ринку

Рисунок 1 – Позиціонування підприємств легкої промисловості Львівщини за складовими їх потенціалу, 2014 р. (побудовано авторами на основі проведених розрахунків)

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Виходячи з вищевикладеного матеріалу, можна зробити такі висновки:

1. Особливого значення набувають теоретичні засади та практичні рекомендації щодо

вибору заходів із покращання використання потенціалу промислових підприємств. Вибір заходів запропоновано здійснювати за складовими потенціалу (виробнича, фінансова, кадрова та маркетингова складові) шляхом порівняння значень трьох параметрів: показника рівня складової потенціалу; показника рівня ризиків; показника, що характеризує становище підприємства на ринку та/або показника, який характеризує можливості підприємства вести свою діяльність під впливом чинників зовнішнього середовища.

2. Рівень складової потенціалу запропоновано визначати шляхом виокремлення часткових показників, їх стандартизації та визначення середнього значення стандартизованих показників у межах групи. На основі значень рівнів чотирьох складових потенціалу визначається інтегральний показник рівня потенціалу промислового підприємства, що дає підґрунтя зробити висновки про загальний рівень потенціалу підприємства.

3. Рівень ризику доцільно оцінювати за допомогою інтегрального показника рівня ризику, де рівень  $j$ -го виду ризику  $i$ -ї групи пропонується оцінювати за допомогою теорії нечітких множин.

4. При виборі заходів покращання використання виробничої складової потенціалу рекомендується враховувати показник рентабельності операційної діяльності, фінансової – рейтингове число, що характеризує фінансово-економічну безпеку підприємства, кадрової – коефіцієнт випередження темпів зростання продуктивності праці над темпами зростання середньої заробітної плати, маркетингової – відносну частку ринку.

5. На основі виокремлення інтервалів вищезазначених параметрів було розроблено матриці вибору заходів із покращання використання складових потенціалу промислових підприємств. Запропонований комплекс заходів для підприємств легкої промисловості Львівщини щодо покращання використання виробничої, фінансової, кадрової та маркетингової складових потенціалу доцільно на практиці використовувати підприємствам, що у кінцевому підсумку дасть можливість підвищити рівень загального потенціалу підприємства й ефективніше використовувати наявні і приховані активи.

**Перспективи подальших досліджень** полягають у розробленні методу прогнозування можливості зміни поточного рівня складових потенціалу на основі сформованої системи показників, що дасть можливість підвищити результативність діяльності промислових підприємств.

1. Блонська В.І. Засоби підвищення ефективності використання трудового потенціалу [Електронний ресурс] / В.І. Блонська, О.М. Лега // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.18. – С. 138-143. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/old\\_jrn/chem\\_biol/nvntu/21\\_18/138\\_Blo.pdf](http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/chem_biol/nvntu/21_18/138_Blo.pdf).

2. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія / [Васильців Т.Г., Волошин В.І., Бойкевич О.Р. та ін.]; за ред. Т.Г. Васильціва. – Львів, 2012. – 386 с.

3. Гавва В.Н. Оцінка потенціала підприємства і отрасли: монографія / В.Н. Гавва. – Харків: Нац. аерокосм. ун-т «Харків. авіац. ін-т», 2004. – 287 с.

4. Грабовець Б.Є. Економічний аналіз: навчальний посібник / Б.Є. Грабовець. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 256 с.

5. Григорьев А.В. Проблемы формирования производственного потенциала машиностроительных предприятий / А.В. Григорьев // Проблемы современной науки. – 2015. – № 18. – С. 115-153.

6. Добикіна О.К. Потенціал підприємства як об'єкт управління / О.К. Добикіна, В.С. Рижиков // Продуктивність. – 2004. – № 1. – С. 3-5.

7. Карсунцева О.В. Формирование и реализация стратегии повышения уровня использования производственного потенциала предприятий машиностроения: автореф. дис. ... д-ра экон. наук: 08.00.05 / О.В. Карсунцева. – Самара, 2015. – 41 с.

8. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія / Н.С. Краснокутська. – Х.: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. – 247 с.

9. Кулиняк І.Я. Напрями покращання використання потенціалу підприємств легкої промисловості Львівщини / І.Я. Кулиняк, О.І. Глянцева // Вісник Сумського НАУ: Серія «Економіка і менеджмент». – Суми, 2014. – Вип. 4 (59). – С. 14-20.

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

10. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятий промышленности: формирование, оценка, управление : дис. ... д-ра экон. наук / Е. В. Лапин. – Сумы : Университетская книга, 2002..
11. Лисенко К.М. Потенціал підприємства як економічна категорія: сутність та складові / К.М. Лисенко, Н.П. Скригун // *Наук. пр. Нац. ун-ту харч. технологій.* – 2010. – № 35. – С. 138-143.
12. Мартянов К.П. Управление организационно-техническим развитием машиностроительных предприятий / К.П. Мартянов, Б.Я. Татарских. – Самара : Офорт, 2007. – 208 с.
13. Марушков Р.В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий печатной отрасли) : автореф. дис. ... канд. экон. наук. / Р.В. Марушков. – М., 2000. – 25 с.
14. Посилкіна О.В. Потенціал підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Посилкіна. – Режим доступу: <http://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/911/potencial-pidpriyemstva>.
15. Романов А.П. Экономический потенциал предприятий и его связи с ресурсным и производственным потенциалами / А.П. Романов, М.Н. Губанова // *Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского.* – 2010. – № 7-9. – С. 223-229.
16. Самко О.О. Оцінка туристичного потенціалу регіону та рівня його використання [Електронний ресурс] / О.О. Самко. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jm/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_4/41.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jm/soc_gum/en_re/2010_7_4/41.pdf).
17. Кулыняк И.Я. Прикладные аспекты комплексной оценки потенциала предприятий / И.Я. Кулыняк, Е.И. Глянцева // *Социально-экономическое развитие: проблемы и решения : монография. Книга 2 / под ред. Н.С. Клунко.* – Ставрополь : Логос, 2014. – С. 112-131.
18. Статистичний збірник «Діяльність суб'єктів господарювання». – К. : Держстат України, 2015. – 464 с.
19. Таранюк К.М. Шляхи удосконалення фінансового стану підприємства [Електронний ресурс] / К.М. Таранюк. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/73896.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/73896.doc.htm).
20. Чернега О.М. Критерії та показники фінансово-економічної безпеки підприємства : монографія / О.М. Чернега. – Одеса : Атлант, 2013. – С. 56-61.
21. Чухрай Н. Переоцінка та використання «прихованих» активів: новий стратегічний підхід до розвитку / Н. Чухрай // *Стратегія підприємства: адаптація організації до впливу світових суспільно-економічних процесів: монографія / Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М., та ін. ; за ред. д-ра экон. наук, проф. А.П. Наливайка.* – К : КНЕУ, 2013. – 454 с. – С. 184-197.
1. Blonska, V.I., & Leha, O.M. (2011). *Zasoby pidvyshchennia efektyvnosti vykorystannia trudovoho potentsialu [Means of efficiency development of labor potential using].* *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Journal of NLTU of Ukraine, 21.18, 138-143.* Retrieved from: [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jm/chem\\_biol/nvnlut/21\\_18/138\\_Blo.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jm/chem_biol/nvnlut/21_18/138_Blo.pdf) [in Ukrainian].
2. Vasytsiv, T.H., Voloshyn, V.I., & Boikevych, O.R., et al. (2012). *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriyemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia [The financial and economic security of ukrainian enterprises: strategy and ensuring mechanisms].* Lviv [in Ukrainian].
3. Havva, V.N. (2004). *Otsenka potentsiala predpriatiia i otrasli [Assessing of the enterprise's and industry's potential].* Kharkov [in Russian].
4. Hrabovets, B.Ye. (2009). *Ekonomichnyi analiz [Economic analysis].* Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury [in Ukrainian].
5. Hryhorev, A.V. (2015). *Problemy formirovaniia proizvodstvennoho potentsiala mashynostroitelnykh predpriatii [Problems of formation of the machine-building enterprises' productive capacity].* *Problemy sovremennoi nauky – Problems of modern science, 18, 115-123* [in Russian].
6. Dobykina, O.K., & Ryzhykov, V.S. (2004). *Potentsial pidpriyemstva yak ob'ekt upravlinnia [Enterprises potential as an object of management].* *Produktyvniat – Productivity, 1, 3-5* [in Ukrainian].
7. Karsuntseva, O.V. (2015). *Fomirovaniie i realizatsiia stratehii povysheniia urovnia ispolzovaniia proizvodstvennoho potentsiala predpriatii mashynostroeniia [Development and implementation of a strategy to improve of utilization of machine-building enterprises' production capacity].* Samara [in Russian].
8. Krasnokutskaya, N.S. (2010). *Potentsial torhovelnogo pidpriyemstva: teoriia ta metodolohiia doslidzhennia [Potential of the commercial enterprise: theory and research methodology].* Kharkiv [in Ukrainian].
9. Kulyniak, I.Ya., & Hliantseva, O.I. (2014). *Napriamy pokrashchennia vykorystannia potentsialu pidpriyemstv lehkoï promyslovosti Lvivshchyny [Directions of improvement using the potential of light industry in Lviv region].* *Visnyk Sums'koho NAU: Seriiia «Ekonomika i menedzhment» – Journal of SNAU: Series «Economics and Management», 4 (59), 14-20* [in Ukrainian].
10. Lapin, E.V. (2002). *Ekonomicheskii potentsial predpriatii promyshlennosti: formirovaniie, otsenka, upravlenie [The economic potential of industrial enterprises: formation, evaluation, management].* Sumy [in Russian].
11. Lysenko, K.M., & Skryhun, N.P. (2010). *Potentsial pidpriyemstva yak ekonomichna katehoriia: sutnist ta skladovi [The potential of the enterprise as an economic category: the essence and its components].* *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii – Proceedings of the National University of Food Technologies, 35, 138-143* [in Ukrainian].
12. Martjanov, K.P., & Tatarskykh, B.Ya. (2007). *Upravleniie orhanizatsionno-tekhnicheskim razvitiem mashynostroitelnykh predpriatii [Management of organizational and technical development of machine-building enterprises].* Samara: Ofort [in Russian].
13. Marushkov, R.V. (2000). *Otsenka ispolzovaniia ekonomicheskogo potentsiala predpriatsia (na primere predpriatsia*

**Н.І. Чухрай, І.Я. Кульняк, О.І. Глянцева. Методичні підходи щодо обґрунтування заходів із покращання використання складових потенціалу промислових підприємств**

pechatnoi otrasls) [Evaluation of the use of the economic potential of the enterprise (on the example of the printing industry)] *Extended abstract of candidate's thesis*. Moscow [in Russian].

14. Posylkina, O.V. Potencial pidpriemstva [Potential of the enterprises]. (n.d.). *pharmacyclopedia.com.ua*. Retrieved from: <http://www.pharmacyclopedia.com.ua/article/911/potencial-pidpriemstva> [in Ukrainian].

15. Romanov, A.P., & Gubanova, M.N. (2010). Ekonomicheskii potentsial predpriyatii i ego svyazi s resursnym i proizvodstvennym potentsialami [Economic Potential of Enterprises and its Relation to Resource and Production Potential]. *Voprosy sovremennoy nauki i praktiki – Questions of modern science and practice*, 7-9, 223-229 [in Russian].

16. Samko, O.O. (2010). Otsinka turystychnoho potentsialu rehionu ta rivnia yoho vykorystannia [Evaluation of the tourism potential of the region and its use]. *nbuv.gov.ua*. Retrieved from [http://www.nbuv.gov.ua/old\\_jrn/soc\\_gum/en\\_re/2010\\_7\\_4/41.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/soc_gum/en_re/2010_7_4/41.pdf) [in Ukrainian].

17. Kulyniak, I.Ya., & Hliantseva, E.I. (2014). Prykladnyie aspekty kompleksnoi otsenky potentsyala predpriyatii [Applied aspects of a comprehensive assessment of the capacity of enterprises]. *Sotssalno-ekonomicheskoe razvitiie: problemy i reshenii – Socio-economic development: problems and solutions*, (pp. 112-131). Stavropol: Logos [in Russian].

18. *Statistical bulletin «The activities of enterprises»*. (2015). Kyiv: Derzhstat Ukrainy [in Ukrainian].

19. Taraniuk, K.M. (2010). Shliakhy udoskonalennia finansovoho stanu pidpriemstva [Ways of improving the financial condition of the enterprise]. *rusnauka.com*. Retrieved from [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/73896.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/73896.doc.htm) [in Ukrainian].

20. Chernenha, O.M. (2013). *Kryterii ta pokaznyky finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Criteria and indicators of financial and economic security]*. Odesa: Atlant [in Ukrainian].

21. Chukhrai, N. (2013). Pereotsinka ta vykorystannia «prykhovanykh» aktyviv: novyi stratehichnyi pidkhid do rozvytku pidpriemstva [Revaluation and using «hidden» assets: a new strategic approach to enterprise development]. *Stratehiia pidpriemstva: adaptatsiia orhanizatsii do vplyvu svitovykh suspilno-ekonomichnykh protsesiv – Business Strategy: adapting of organizations to the effects of global socio-economic processes*, (pp. 184-197). Kyiv: KNEU [in Ukrainian].

**Н.І. Чухрай**, д-р экон. наук, профессор, проректор по научной работе, Национальный университет «Львовская политехника» (г. Львов, Украина);

**І.Я. Кульняк**, канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры менеджмента организаций, Национальный университет «Львовская политехника» (г. Львов, Украина);

**О.І. Глянцева**, маркетолог, Marketing Studio FAJTA (г. Львов, Украина)

**Методические подходы по обоснованию мероприятий по улучшению использования составляющих потенциала промышленных предприятий**

*В статье проведена оценка производственной, финансовой, кадровой и маркетинговой составляющих потенциала промышленных предприятий (на примере предприятий легкой промышленности Львовщины) и сформулированы методические подходы по обоснованию мероприятий по улучшению использования этого потенциала.*

Ключевые слова: потенциал предприятия, составляющие потенциала предприятия, производственная составляющая, финансовая составляющая, кадровая составляющая, маркетинговая составляющая, риски потенциала предприятия, использование составляющих потенциала.

**N.I. Chukhrai**, Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Scientific Work, Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine);

**I.Ya. Kulyniak**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University (Lviv, Ukraine);

**O.I. Hliantseva**, Marketing Manager, Marketing Studio FAJTA (Lviv, Ukraine)

**Methodological approaches to justification of improvement measures for using components of industrial enterprises potential**

**The aim of the article.** The purpose of this article is to evaluate the production, financial, human resources and marketing components of industrial enterprises potential (by using light industry enterprises of Lviv region as an example), and to form methodological approaches to rationalize actions for its improvement.

**The results of the analysis.** Applying the concept of BSC (Balanced Scorecards), according to which the system performance of a company is divided into four spheres of activity – finance, external environment of a company and its relationships with customers (marketing), internal business processes (operation activities), a company's ability to learning and growth (human resources management). It has been suggested evaluating the industrial enterprises potential in the framework of its components: production, financial, human resources and marketing components. In terms of potential components it is useful to distinguish relevant production, financial, human resources and marketing types of risks. On the basis of analysis of scientific literature and the authors' empirical researches a system of indicators for assessing the suggested components and types of potential risks has been formed.

The justification of improvement measures for using components of industrial enterprises potential is given in the article, which is based on the combined method, that lies in comparing the values of three parameters, namely: the indicator of a potential

#### Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

---

component level; the indicator of risk level; the indicator of the enterprise situation on the market and/or the indicator of the enterprise capabilities to conduct its activities under the influence of external environment factors. The next step is the formation of the justification matrix of improvement for using components of industrial enterprises potential.

The level of the potential component is offered to define by means of division of partial indicators, their standardization and calculation of the average value of standardized indicators within the group. Based on the values of the levels of four potential components, the integral indicator of the industrial enterprise potential is determined, that enables to conclude about the overall enterprise potential level.

The risk level is advisable to evaluate by using the indicator of risk level. The  $j$ -th type of risk of the  $i$ -th group is suggested for evaluating by means of using the fuzzy sets theory.

In the justification of improvement measures for using production potential component, it is recommended to take into account the indicator of operating activities profitability, financial – the rating number that characterizes the financial and economic enterprise security, human resources – the index of productivity growth rate over the average salary growth, marketing – the relative market share.

On the basis of division of intervals mentioned above parameters, the matrix of justification of improvement measures for using components of industrial enterprises potential has been developed.

The practical aspects of the suggested scientific results are illustrated by examples of the sufficiently representative sample of ten light industry enterprises of Lviv region.

The article presents the graphic positioning of light industry enterprises of Lviv region according to the values of calculated parameters. The results of researches for light industry enterprises of Lviv region allowed to choose specific quadrants of developed matrixes in order to improve the potential usage.

**Conclusions and directions of further researches.** The theoretical backgrounds and practical recommendations of the justification of improvement measures for using components of industrial enterprises potential are of particular importance nowadays. The complex of measures for light industry enterprises of Lviv region in order to improve the use of production, financial, human resources and marketing potential components is suggested. The given measures are advisable to use in practice by enterprises that in the end will allow to improve the overall enterprises potential and to use the existing and hidden assets effectively.

The prospects for further researches lie in developing a forecasting method of changing the current potential components level on the basis of the existing system of indicators that will enable to increase the industrial enterprises activities efficiency.

**Keywords:** enterprise potential, components of enterprise potential, production component, financial component, human resources component, marketing component, risks of enterprise potential, use of potential components.

Отримано 07.11.2016 р.