

65.9(42KP)/303.143.03

A 66

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

**АНДРОЩУК ДІАНА ВОЛОДИМИРІВНА**



УДК 65.012.4:658.27(477)

**УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ  
З ГАЗОПОСТАЧАННЯ ТА ГАЗИФІКАЦІЇ**

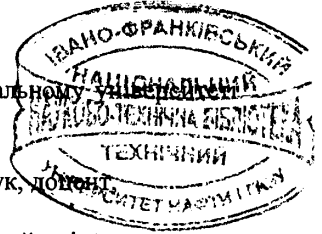
Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами  
(нафтова і газова промисловість)

**АВТОРЕФЕРАТ**

дисертації на здобуття наукового ступеня  
кандидата економічних наук

Івано-Франківськ – 2010

Дисертацією є рукопис.  
Робота виконана у Хмельницькому національному університеті  
Міністерства освіти і науки України



**Науковий керівник:** кандидат економічних наук, доцент,  
**Гончар Ольга Іванівна,**  
Хмельницький національний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
доцент кафедри економіки підприємства  
і підприємництва

**Офіційні опоненти:**

доктор економічних наук, професор,  
**Савіна Галина Григорівна,**  
Херсонський національний технічний університет  
Міністерства освіти і науки України,  
завідувач кафедри менеджменту і маркетингу


кандидат економічних наук, доцент,  
**Рєпіна Інна Миколаївна,**  
ДВНЗ "Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана",  
Міністерства освіти і науки України доцент  
кафедри економіки підприємств

Захист відбудеться 10 грудня 2010 р. о 12 год. на засіданні спеціалізованої вченої ради К 20.052.06 в Івано-Франківському національному технічному університеті нафти і газу за адресою: 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, конференц-зал науково-технічної бібліотеки.

З дисертацією можна ознайомитись у науково-технічній бібліотеці Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу за адресою м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15.

Автореферат розісланий  листопада 2010 р.

Вчений секретар  
спеціалізованої вченої ради,  
кандидат економічних наук

 Т. Я. Коцкулич



## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах господарювання підприємство, яке прагне до успіху та розвитку, має пристосовуватися до умов мінливого зовнішнього середовища, яке представлено сукупністю можливостей. Це вимагає від менеджменту компанії безперервного удосконалення усіх сфер діяльності: маркетингу, виробництва, фінансів, що дозволить управляти реалізацією позитивних можливостей розвитку та мінімізувати негативні. Досягнення даних цілей реалізується лише за умови впровадження компетенцій, які зможуть адаптувати підприємство до зовнішнього середовища. Результатом такої адаптації повинно стати створення та функціонування управління, об'єктом якого будуть зовнішні і внутрішні можливості суб'єкта господарювання. Аналіз практики показує, що сучасні підходи до управління потенціалом підприємства спрямовані на створення такого організаційного механізму, який би забезпечував конкурентні переваги підприємства у майбутньому. Необхідність створення здатності найбільш повного використання потенціалу підприємства зумовлює актуальність обраної теми дослідження.

Багаторічне функціонування підприємств з газопостачання і газифікації в умовах жорсткого тарифного регулювання з боку держави багато в чому визначили статичні організаційні структури компаній. Це пояснює майже повну відсутність у них здатності адаптації до зовнішніх умов. Особливо це відчутно в період економічної та політичної кризи, що зумовило критичну для цих підприємств ситуацію у вигляді реалізації негативних можливостей за умов монопольного становища, що виражається у скороченні тривалості робочого часу, відтоку робочої сили, необґрунтовано низьких тарифах.

Дослідженню теорії потенціалу підприємства, питань його оцінки та аспектів управління присвячено праці таких вітчизняних вчених як: А. Е. Воронкова, І. М. Герасименко, І. З. Должанський, Т. О. Загорна, Н. С. Краснокутська, Є. В. Лапін, О. І. Олесюк, Л. Д. Ревуцький, І. М. Репіна, Г. Г. Савіна, Г. М. Тарасюк, О. О. Удалих, О. С. Федонін та інші. Серед зарубіжних вчених дослідження даної категорії висвітлено у працях В. Н. Авдєєнко, Ю. Ю. Донець, В. А. Котлова, Р. В. Марушкова, Є. В. Попова, М. К. Старовойтова, П. А. Фоміна, В. Л. Ханжиної та інші. Щодо здатностей підприємства управляти можливостями, то основні дослідження за цим напрямком проводять зарубіжні вчені Т. Є. Андрєєва, В. С. Катькало, Г. Пізано, Д. Дж. Тіс, Є. Шуєн, Г. Хемел, К. К. Прахалад, К. Ейзенхарт і Дж. Мартін, В. А. Чайка та інші.

Незважаючи на існування різних підходів до визначення категорії потенціалу підприємства, його складових та способів оцінки,

від існуючих дозволяє кількісно обчислити величину реалізованих можливостей і оцінити результативність такого управління;

- основні методичні підходи щодо аналізу відповідності існуючої системи управління статичним і динамічним здатностям підприємства, що дозволяє визначити основні напрямки покращення управління його можливостями;

- методичний підхід до процесу управління потенціалом з точки зору створення здатностей кращого використання існуючих можливостей та пошуку нових, які на відміну від існуючих не ототожнюють управління підприємством у цілому з управлінням його потенціалом;

*дістали подальший розвитку:*

- ідеї трактування потенціалу як сукупності можливостей та здатностей їх використовувати, що дозволяє чітко визначити об'єкт управління (можливості) та управлінську складову – здатності, як механізм, що на них впливає;

- підходи щодо прояву динамічних здатностей підприємств, що дозволило виділити основні процеси управління потенціалом, їх виконавців та сфери такого управлінського впливу.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає в тому, що розроблені методичні підходи й обґрунтовані теоретичні положення, викладені в дисертації, доведені до рівня практичних рекомендацій і можуть бути використані суб'єктами господарювання. Так автором розроблено методичні рекомендації з оцінки використання можливостей ринкового, виробничого та фінансового характеру й рівня їх реалізації, та розроблені пропозиції щодо напрямків створення компетенцій для підвищення якості реалізації існуючого потенціалу і пошуку та використання нових можливостей розвитку. Вони знайшли практичне відображення у діяльності ВАТ “Хмельницькгаз” (довідка від 13.11.2009 р. № 1418), ВАТ “Житомиргаз” (довідка від 18.11.2009 р. № 5078/1), ВАТ “Дніпрогаз” (довідка від 1.12.2009 р. № 5895/17/1-1), ВАТ “Харківміськгаз” (довідка від 30.11.2009 р. № 02/3149), ВАТ “Криворіжгаз” (довідка № 02/3538 від 02.12.2009 р.).

Результати досліджень теоретичного і прикладного характеру використовуються також у навчальному процесі економічного факультету Хмельницького національного університету МОН України для підготовки фахівців економічних спеціальностей в межах вивчення таких дисциплін як “Управління потенціалом підприємства” та “Потенціал підприємства: формування та оцінювання”.

**Особистий внесок здобувача.** Дисертаційна робота є самостійно виконаною науковою працею, у якій викладено авторський

підхід щодо розв'язання завдань, спрямованих на створення здатностей використання позитивних можливостей та недопущення реалізації негативних можливостей підприємства. Наукові ідеї, теоретичні розробки та практичні рекомендації, що містяться в роботі та виносяться на захист, одержані автором особисто.

**Апробація результатів дисертації.** Основні положення й висновки дисертаційного дослідження доповідались і обговорювались на наукових конференціях: XI Міжнародній науково-практичній конференції “Фінансово-кредитне стимулювання економічного зростання” (Луцьк, 3–5 червня 2005 р.), II Міжнародній науково-практичній конференції “Маркетингові технології в умовах інноваційного розвитку економіки” (м. Хмельницький, 13–15 грудня 2007 р.), VII Міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми планування виробництва в умовах ринкових відносин” (м. Алушта, 2–4 жовтня 2008 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції “Проблеми планування виробництва в умовах ринкових відносин” (м. Алушта, 1–3 жовтня 2009 р.). Захист проекту “Управління потенціалом підприємства” за результатами стажування у Центрі підвищення кваліфікації COGNOS International, відповідно до спільної програми InWEnt – “Українська ініціатива”, Міністерства економіки і технології Федеральної Республіки Німеччини та Банку реконструкції, що сприяє підвищенню кваліфікації українських менеджерів (з 13 квітня по 14 травня 2009 р.).

**Публікації.** За результатами наукового дослідження опубліковано 9 наукових праць (загальним обсягом 3,22 д. а., з них 8 одноосібно, особисто автору належить – 3,20 д. а.), у тому числі 6 статей у наукових фахових спеціалізованих виданнях ВАК України.

**Структура та обсяг дисертаційної роботи.** Дисертація складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Обсяг основного матеріалу роботи – 177 сторінок машинописного тексту. Робота містить 29 таблиць (з них 12 на повних сторінках), 24 рисунки, 18 додатків (на 71 сторінці), список використаних джерел, який складається із 162 найменувань на 18 сторінках.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі “**Теоретичні основи управління потенціалом підприємства**” здійснено теоретичне узагальнення існуючих підходів до визначення терміну “потенціал” та “потенціал підприємства”; визначено характеристики даної категорії, елементи його структури як об'єкта управління, розглянуті можливі процеси реалізації можливостей, визначено основні механізми реалізації можливостей підприємства та особливості управління потенціалом підприємства.

Дослідження суті потенціалу підприємства, його характеристик, можливостей оцінки знайшло своє відображення у працях багатьох вчених-економістів. Їх роботи представляють цілий напрямок економічної науки, присвячений потенціалу підприємства, що набуває ознак теорії. Теоретичне дослідження показало існування різних підходів до визначення категорії “потенціал підприємства”. Відповідно до того, який підхід дослідження обрали науковці – ресурсний чи результатний – і визначається його сутність, або як набір ресурсів, або як можливості досягати певного результату.

На основі проведених досліджень запропоновано власне визначення даній категорії: потенціал підприємства – це сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їх використання в умовах мінливого зовнішнього середовища. Дане визначення дало змогу представити структуру потенціалу підприємства як сукупність таких елементів як можливості, здатності та компетенції (рис. 1).

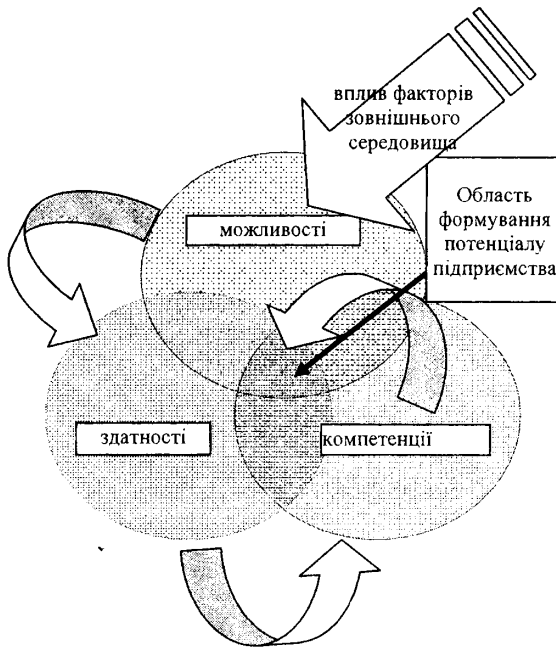


Рис. 1. Структурні елементи процесу формування потенціалу підприємства

Логіка взаємодії структурних елементів для формування потенціалу підприємства наступна: сформовані під впливом зовнішніх факторів можливості підприємства знаходять відображення у його здатності відповідати умовам зовнішнього середовища, створюючи відповідні для цього компетенції. Якщо підприємство має здатності вивчати умови мінливого середовища та пристосовуватися до них, то його компетенції будуть постійно змінюватися у напрямку використання позитивних можливостей розвитку і нівелювання можливостей занепаду. Така схема адекватна визначенню потенціалу, тобто передбачає існування можливості та здатності до розвитку дійсності (див. рис. 1).

Дослідження процесів використання потенціалу підприємства дозволили виділити сукупність основних можливостей без яких існування підприємства неможливе: ринкові, виробничі, фінансові. У ході дослідження можливостей підприємства виявлено, що уявлення про них як про перспективи розвитку, сприятливі умови є однобоким і не враховує можливостей занепаду. Тому, погоджуючись з такими вченими як С. Л. Благодетелева–Вовк, П. Л. Сімпсоном, Р. Френч та С. Е. Харвей, пропонуємо використовувати поняття “негативний потенціал” та “негативні можливості”. Такий підхід дозволяє представляти елементами потенціалу позитивні та негативні можливості підприємства, а їх реалізацію як результат дії компетенцій, що є проявом здатностей управляти ними.

Дістали подальшого розвитку підходи щодо прояву динамічних здатностей як механізмів пошуку та використання позитивних можливостей розвитку. Запропонована Д. Дж. Тісом “парадигма динамічних здатностей” дозволяє пов’язати поняття здатностей і можливостей фірми, втілюючи в собі основи управління потенціалом підприємства. Вона враховує мінливість зовнішнього середовища фірми, наголошуючи на існуванні можливостей, а також на необхідності розвитку компетенцій – здатностей – знаходити і використовувати дані можливості.

В процесі дослідження прояву динамічних здатностей нами визначено необхідність створення більш простіших механізмів кращого використання існуючих можливостей підприємства – статичні здатності. Усвідомлення процесу структурування потенціалу підприємства дає змогу визначити механізми реалізації можливостей, для подальшої оцінки його використання.

У другому розділі **“Оцінка використання потенціалу підприємства як характеристика здатності управляти ним”** на основі запропонованої методики оцінки використання потенціалу підприємства здійснено аналіз здатностей реалізовувати можливості. Оцінка проводиться шляхом вибору та обрахування основних показників, що характеризують використання потенціалу (табл. 1).

## Система показників оцінки потенціалу підприємства

Формула за якою проводиться оцінка використання потенціалу підприємства	Рівень використання можливостей		Позначення ( $n$ – значення показника для $n$ -го підприємства, $\max$ – максимальне значення показника у виборці)
	негативного характеру	позитивного характеру	
$K_{\text{вирт}} = K_{\text{вирт}n} + K_{\text{вирт}n}^+$ $+ K_{\text{вирт}n}$	$K_{\text{вир}n} \text{ — } \frac{\quad}{\quad} \cdot 100\%$ $K_{\text{вир}n}^{\min}$	$K_{\text{вирт}} \text{ — } \frac{\quad}{\quad} \cdot 100\%$ $K_{\text{вирт}}^{\max}$	$K_{\text{вир}}$ – коефіцієнт використання потенціалу; $K_{\text{вирт}n}$ – коефіцієнт використання ринкового потенціалу; $K_{\text{вирт}n}^+$ – коефіцієнт використання виробничого потенціалу; $K_{\text{вирт}n}$ – коефіцієнт використання фінансового потенціалу. $O_{\text{ринку}}$ – обсяг ринку; $\gamma_{\text{ринку}}$ – частка ринку; $\Phi_{\text{рт}}$ – фінансовий результат; $\Pi/3$ – прибуток, збиток.
$K_{\text{вирт}} = \frac{(O_{\text{ринку}}/O_{\text{періоду}} + \gamma_{\text{ринку}}/\gamma_{\text{максимум}}) \cdot (\Phi_{\text{рт}}/\Phi_{\text{рт}n}^{\max}) + \Pi/3_n}{\Pi_{\text{max}}}$	$K_{\text{вир}n} \text{ — } \frac{\quad}{\quad} \cdot 100\%$ $K_{\text{вир}n}^{\min}$	$K_{\text{вирт}} \text{ — } \frac{\quad}{\quad} \cdot 100\%$ $K_{\text{вирт}}^{\max}$	
$K_{\text{вирт}} = (CPB_{\text{вир}} + CO_{\text{ф}}^{\text{вир}} \cdot CO_{\text{ф}}^{\text{вир}}) / (OB_{\text{ф}}/OB_{\text{max}})$	Якщо $K_{\text{вирт}} < 50\%$ $K_{\text{вирт}}^{\max}$ то $K_{\text{вир}n}$	$K_{\text{вирт}} \text{ — } \frac{\quad}{\quad} \cdot 100\%$ $K_{\text{вирт}}^{\max}$	$CPB$ – середньорічна вартість основних засобів; $CO_{\text{ф}}$ – середньооблікова чисельність працівників; $OB$ – обсяг виробництва.
$K_{\text{вирт}} = K_{\text{фін}} + K_{\text{пр}} + K_{\text{прт}}$ 1. $K_{\text{фін}} = K_{\text{вир}}/K_{\text{лік}}^{\max} + O_{\text{вир}}/O_{\text{макс}} + O_{\text{зр}}/O_{\text{змакс}} + K_{\text{фін}}/K_{\text{фінмакс}} + K_{\text{вирт}}/K_{\text{виртмакс}}$ 2. $K_{\text{пр}} = K_{\text{озп}}/K_{\text{озпмакс}} + K_{\text{вир}}/K_{\text{вирмакс}} + O_{\text{вир}}/O_{\text{вирмакс}} + O_{\text{прт}}/O_{\text{пртмакс}}$ 3. $K_{\text{прт}} = ROI_{\text{пр}}/ROI_{\text{прмакс}} + ROE_{\text{пр}}/ROE_{\text{прмакс}} + ROA_{\text{пр}}/ROA_{\text{прмакс}}$	$K_{\text{вирт}} \text{ — } \frac{\quad}{\quad} \cdot 100\%$ $K_{\text{вирт}}^{\min}$	$K_{\text{вирт}} \text{ — } \frac{\quad}{\quad} \cdot 100\%$ $K_{\text{вирт}}^{\max}$	$K_{\text{фін}}$ , $K_{\text{пр}}$ , $K_{\text{прт}}$ – коефіцієнт використання можливостей у сфері фінансування витрат, розрахунків і рентабельності інвестицій відповідно; $K_{\text{вир}}$ – коефіцієнт поточної ліквідності; $O_{\text{вир}}$ – оборотність активів; $O_{\text{зр}}$ – оборотність запасів; $O_{\text{вир}}$ – оборотність сукупного капіталу; $K_{\text{фін}}$ – коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами; $K_{\text{пр}}$ – коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів; $K_{\text{озп}}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості; $K_{\text{вир}}$ – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості; $O_{\text{вир}}$ – відсоток оплати за природний газ; $O_{\text{прт}}$ – відсоток оплати за послуги з транспортування і постачання природного газу; $ROI$ – показник рентабельності інвестицій; $ROE$ – показник рентабельності власного капіталу; $ROA$ – показник рентабельності активів



Комплексна оцінка використання потенціалу підприємства проводиться через визначення коефіцієнту використання можливостей ( $K_{em}$ ). Суть  $K_{em}$  – це порівняння досягнутих підприємством показників, з кращими у галузі:

$$K_{em} = \Pi_n / \max \Pi \quad (1)$$

або

$$K_{em} = \min \Pi / \Pi_n, \quad (2)$$

де  $\Pi_n$  – показник, який характеризує використання можливості кожним окремо взятим підприємством;

$\max \Pi$  – максимальний показник, що характеризує найкраще використання можливостей серед підприємств галузі;

$\min \Pi$  – мінімальний показник, що характеризує найкраще використання можливостей серед підприємств галузі.

Даний алгоритм дозволяє здійснити оцінку використання потенціалу підприємств за усіма видами діяльності і, відповідно до її результатів, зробити висновки щодо керованості можливостей і рівня управління ними. Перевага такого методу в тому, що він дає змогу порівнювати всі підприємства галузі нівелюючи той факт, що підприємства мають різні за величиною обсяги реалізації та ресурсів, оскільки порівняння коефіцієнтів результатів і ресурсів дає змогу визначити найбільш продуктивне використання ресурсу. Результати аналізу управління потенціалом підприємств у 2009 році представлені в таблиці 2. Проведена таким чином оцінка використання можливостей підприємства дозволяє визначити наскільки управління здатне адаптувати його до умов зовнішнього середовища. Аналіз результатів управління існуючими ринковими, виробничими та фінансовими можливостями відображає відсутність механізмів управління ними, що в свою чергу, приводить до використання негативних можливостей зовнішнього середовища.

Оцінка використання сукупного потенціалу є відображення якості існуючих на підприємства компетенцій з управління існуючими можливостями. Реалізація переважно можливостей негативного характеру говорить про те, що управління потенціалом підприємства потребує удосконалення, існуючі компетенції не спроможні забезпечити навіть мінімізацію можливостей негативного характеру. Оцінка меж реалізації ринкових можливостей характеризує несприятливі умови для розвитку підприємств з газопостачання та газифікації, не дивлячись на їхнє монопольне становище з транспортування і постачання природного газу. Основною причиною цього є жорстка тарифна політика, що не передбачає можливостей розвитку. Стабільне використання можливостей негативного характеру вказує на недосконалість управління ринковими можливостями. Однак, не зважаючи на це, вплив на ринкові,

виробничі та фінансові можливості використовуються неповно, що говорить про нерозвинутий механізм реалізації потенціалу підприємств, діяльність яких досліджується.

Таблиця 2

**Оцінка використання сукупного потенціалу підприємств  
із газопостачання і газифікації України у 2009 році**

Назва району	Значення можливості			Кем сукупного потенціалу (2 + 3 + 4)	Використання можливостей, %	
	Кем ринкового потенціалу	Кем виробничого потенціалу	Кем фінансового потенціалу		Позитивного характеру	Негативного характеру
1	2	3	4	5	6	7
Вінницязгаз	-53,208	-3,511	-7,971	-64,691		6,0
Волинязгаз	-16,700	-4,489	-71,423	-92,612		8,6
Дніпрогаз	-10,054	1,036	-4,559	-13,577		1,3
Дніпропетровськгаз	-6,136	-2,433	-1,670	-10,239		0,9
Донецькміськгаз	-5,425	0,747	-53,366	-58,045		5,4
Донецькоблгаз	-8,196	-2,559	0,866	-9,889		0,9
Житомиргаз	-14,107	-2,625	-36,875	-53,607		5,0
Закарпатгаз	-28,028	-1,952	-13,034	-43,014		4,0
Запоріжгаз	-27,110	-2,701	-32,837	-62,649		5,8
Івано-Франківськгаз	-19,212	-3,125	-2,153	-24,489		2,3
Кийвгаз	0,687	-1,774	-16,275	-17,361		1,6
Кийвооблгаз	-2,434	0,624	-145,399	-147,208		13,6
Кіровоградгаз	-7,246	-2,760	-384,814	-394,820		36,5
Криворіжгаз	-54,534	-2,265	29,595	-27,204		2,5
Кримгаз	-58,328	-2,870	6,702	-54,496		5,0
Луганськгаз	-24,084	-2,264	22,062	-4,287		0,4
Львівгаз	-3,570	-2,662	-11,844	-18,076		1,7
Миколаївгаз	-10,194	-2,169	-16,789	-29,152		2,7
Одесагаз	-22,090	-2,119	-83,030	-107,239		9,9
Полтавагаз	-23,879	-2,102	-3,835	-29,815		2,8
Сумигаз	-22,643	-2,386	-35,783	-60,812		5,6
Гернопільгаз	-43,526	-2,602	-39,447	-85,575		7,9
Гернопільміськгаз	-18,036	1,250	57,209	40,423	100,0	
Харківгаз	-44,506	-2,208	3,896	-42,818		4,0
Херсонгаз	5,914	-2,200	-202,070	-198,356		18,4
Хмельницькгаз	-27,931	-2,965	-181,234	-212,131		19,6
Черкасигаз	-19,587	-3,606	-116,626	-139,819		12,9
Чернівцігаз	-968,071	-17,837	-94,775	-1080,682		100,0
Чернігівгаз	-17,538	-4,075	-107,583	-129,196		12,0
max	5,914	1,250	57,209	40,423	100,0	100,0
min	-968,071	-17,837	-384,814	-1080,682	-	0,4

На рисунку 2 зображена динаміка меж використання можливостей потенціалу підприємства.

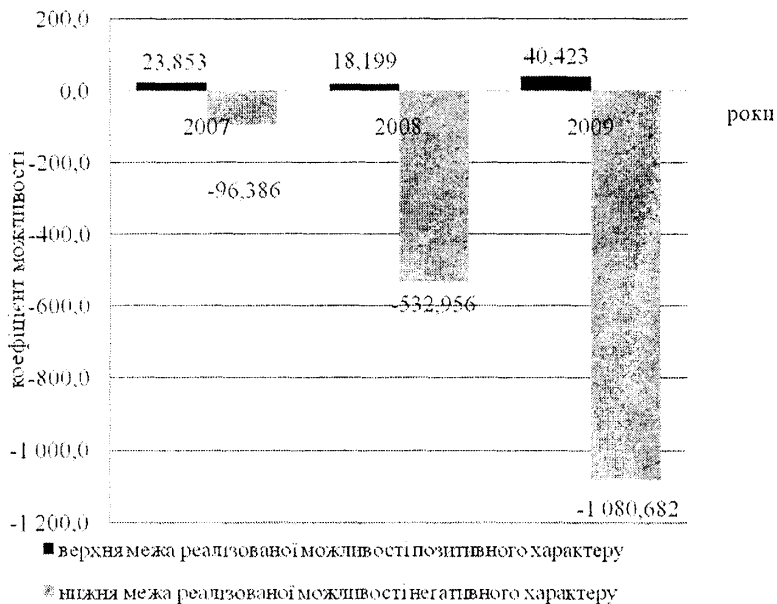


Рис. 2. Межі поля можливостей потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації України за 2007–2009 рр.

Протягом останніх трьох років ситуація лише погіршилась – з 2007 р. реалізація можливостей негативного потенціалу є загальногалузевою характеристикою.

Проведена оцінка вказує на нездатність існуючої системи управління адаптувати до умов зовнішнього середовища, що зумовлює нагальну потребу у трансформації існуючих компетенцій.

У третьому розділі **“Формування системи управління потенціалом підприємства”** визначені та обґрунтовані рекомендації щодо удосконалення та створення повноцінних здатностей кращого використання потенціалу підприємства. З метою виявлення недоліків механізмів керованого використання можливостей підприємства пропонуємо досліджувати наскільки компетенції, які створені на

підприємстві, і виконуються його підрозділами, здатні забезпечити цей процес. Щоб визначити відповідність існуючої організаційно-економічної системи підприємства функціональному забезпеченню процесу найбільш повного використання позитивних можливостей і мінімізацію негативних обґрунтовано необхідність створення на підприємстві компетенцій. Дано якісну характеристику можливостей, за видами діяльності, якими займаються підприємства. Управління можливостями має забезпечувати всю систему процесу їх реалізації. Тому для формалізації цілей складено карти можливостей ринкового, виробничого та фінансового характеру підприємства, загальна схема якої представлена на рисунку 3.

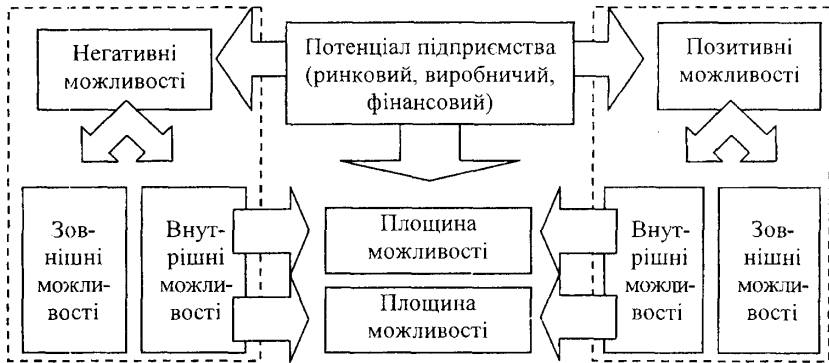


Рис. 3. Узагальнена схема карти можливостей підприємства

Складена таким чином карта слугує базою для визначення центрів відповідальності згідно з функціональними обов'язками відповідальних осіб та структурних підрозділів. Відповідно до структурних елементів, процесу формування потенціалу підприємства – можливостей, здатностей та компетенцій, ми вважаємо, що управління реалізацію можливостей має бути цілеспрямованим і керованим, заснованим на створених статичних та динамічних здатностях. У свою чергу, і статичні, і динамічні здатності, мають бути забезпечені системою компетенцій, яка б забезпечувала повноцінний процес зчитування, оволодіння можливостями та адаптації підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища. Для побудови повноцінних динамічних здатностей нами обґрунтовано необхідність на основі

існуючої організаційної структури створити сукупність компетенцій, що забезпечували б створення динамічних здатностей. Основні рекомендації щодо створення динамічних здатностей презентує рисунок 4.

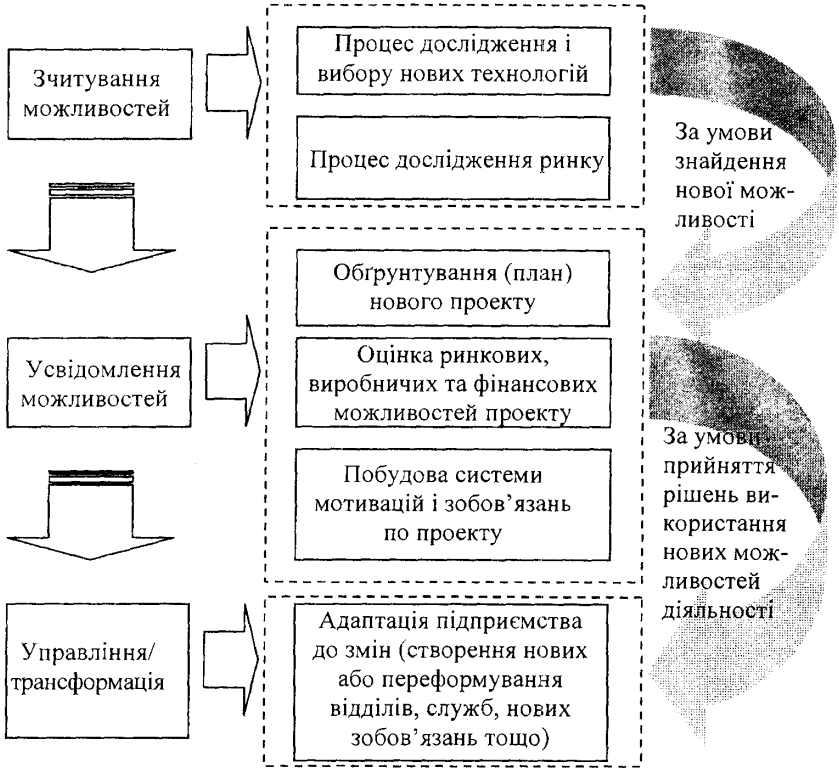


Рис. 4. Управління розвитком потенціалу підприємства

Дослідження прояву статичних та динамічних здатностей підприємств з газопостачання і газифікації дає змогу говорити, що існуючі організаційні структури підприємств є сталими і не здатні створити дієздатну систему управління існуючими можливостями з причин відсутності у них функцій по дослідженню та розвитку потенціалу підприємств, процес реалізації можливостей функціонально не забезпечений.

Для створення повноцінних статичних здатностей потрібні додаткові внутрішні компетенції щодо оцінки існуючих можливостей, оволодіння позитивними можливостями та мінімізації негативних. Оскільки ліцензійна діяльність підприємств з транспортування і постачання природного газу є регульованими, а ринкова ніша іншої діяльності стрімко скорочується, то підприємству потрібно навчатись створювати конкурентні переваги аби диверсифікувати види діяльності та бути готовим до зміни ринкових умов. Створення конкурентних переваг потрібно здійснювати шляхом пошуку нових можливостей. Вивчення досвіду зарубіжних компаній вказує на існування нових можливостей діяльності для підприємств газової галузі, тому, на нашу думку, створення динамічних здатностей забезпечить розвиток потенціалу в руслі кількісного розширення видів діяльності. Формування динамічних здатностей пропонуємо здійснити шляхом введення додаткових компетенції дієвої системи зчитування можливостей, реагування на них та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища, причому, система компетенцій має враховувати не лише способи її виконання, а й забезпечувати постійний процес навчання і управління нею.

## ВИСНОВКИ

У дисертації проведено теоретико-методологічне узагальнення і нове вирішення наукового завдання щодо вдосконалення здатностей управління потенціалом підприємств з газопостачання і газифікації. На підставі результатів проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

1. Аналіз різних точок зору щодо визначення терміна “потенціал підприємства” вказує на неоднозначність трактування даного поняття, що призвело до втрати першочергового значення слова “потенціал”. Ця ситуація, в свою чергу, зумовила різні теоретичні підходи щодо об’єктів оцінки та управління. Дослідивши початкове значення слова “потенціал”, пропонуємо категорію “потенціал підприємства” визначати як сукупність можливостей та здатностей їх використовувати.

2. Механізмом реалізації потенціалу підприємства є сукупність здатностей. Будь-яка здатність проявляється у вигляді компетенцій. Пропонуємо використовувати парадигму динамічних здатностей як основу управління потенціалом підприємства. Оскільки складові динамічних здатностей передбачають процес пошуку і використання нових позитивних можливостей розвитку, то вважаємо за доцільне перенести даний процес на управління існуючими можливостями і назвати їх “статичними здатностями” підприємства.

3. Дослідження основних складових потенціалу підприємства доводить об'єктивне існування як позитивних, так і негативних можливостей підприємства. Узагальнюючи підходи до структурування потенціалу, ми пропонуємо основними елементами, що його формують, вважати можливості (ринкові, виробничі, фінансові) та здатності, що представлені компетенціями підприємства. З метою визначення стану використання потенціалу підприємства і відповідно до уявлень про потенціал підприємства як про сукупність позитивних і негативних можливостей, проведено оцінку рівня використання управління ринковими, виробничими та фінансовими можливостями підприємств із газопостачання та газифікації системи України (макрорівень) та філіями ВАТ “Хмельницькгаз” (мікрорівень). Узагальнення результатів даного аналізу свідчить про те, що підприємства діють за умов несприятливого зовнішнього середовища, а існуючий рівень управління не здатний адаптувати підприємства до цих умов. Реалізація негативних можливостей протягом досліджуваного періоду відображає недосконалість системи управління потенціалом підприємства.

4. Проведена оцінка використання потенціалу підприємства відображає високий рівень реалізації негативних можливостей ринкового, виробничого та фінансового характеру, зумовлений недосконалістю існуючих статичних здатностей. Тому запропонована методика дослідження функціонального забезпечення процесу передбачає найбільш повне використання позитивних можливостей і мінімізацію негативних. Перевагою даної методики є те, що вона дозволяє визначити керовані можливості, виявити недоліки існуючих статичних здатностей.

5. Формування здатностей використання можливостей підприємства пов'язане із побудовою процесів, що функціонально забезпечують систему управління існуючим потенціалом підприємства та його розвитку: “зчитування – оволодіння – управління загрозами/трансформації”. Для організації даних процесів необхідно створити сукупність компетенцій, носіями яких будуть відповідні посадові особи, відділи та служби. Оскільки, в процесі дослідження було встановлено два види здатностей – статичні і динамічні, то відповідно і запропоновані удосконалення повинні знаходитись у площині компетенцій, які забезпечать їхнє удосконалення та(або) створення. Головною передумовою створення дієвих компетенцій є усвідомлення необхідності акцентування на можливостях зовнішнього і внутрішнього середовища. Без цього переважна кількість підприємств за існуючих умов господарювання і освоєнням всієї ринкової ніші буде реалізовувати негативні можливості. Це ставить під сумнів довгострокову діяльність даних суб'єктів господарювання і зумовлює необхідність змін існуючих компетенцій.

6. Доведено необхідність удосконалення та(або) створення статичних і динамічних здатностей для підприємств із газопостачання і газифікації на основі інвентаризації можливостей за видами діяльності, що вони провадять. Якщо не удосконалити існуючі здатності їхньої реалізації та не створити умови для формування динамічних здатностей, то підприємства й надалі використовуватимуть негативні можливості.

7. Обґрунтовано основні напрямки удосконалення статичних здатностей на основі керованого процесу реалізації потенціалу підприємства, відповідно до чого надані практичні рекомендації щодо створення основних компетенцій, які впливатимуть на реалізацію можливостей підприємствами.

## СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

*у наукових фахових виданнях*

1. Андрощук Д. В. Дослідження здатностей підприємства в процесі управління ринковим потенціалом / Д. В. Андрощук, О. І. Гончар // Науковий вісник Одеського державного економічного університету. – 2010. – № 13(114). – С. 12–21 [*Особистий внесок здобувача*: представлено методику дослідження підприємств на предмет функціонального забезпечення їх організаційної структури процесу управління можливостями.

2. Андрощук Д. В. Динамічні здатності підприємства як механізм управління його потенціалом / Д. В. Андрощук // Вісник ХНУ. – 2009. – Т. 2, № 4. – С. 209–213.

3. Андрощук Д. В. Оцінка потенціалу підприємства, як інструмент удосконалення механізмів його реалізацій / Д. В. Андрощук // Вісник ХНУ. – 2008. – Т. 3, № 4. – С. 186–193.

4. Андрощук Д. В. Оцінка формування і розвитку ринкового потенціалу підприємства / Д. В. Андрощук // Вісник ХНУ. – 2007. – Т. 3, № 5. – С. 151–156.

5. Андрощук Д. В. Теоретичні питання визначення та оцінки виробничого потенціалу підприємства / Д. В. Андрощук // Часопис Хмельницького університету управління і права. – 2005. – Вип. 1–2. – С. 374–380.

6. Андрощук Д. В. Визначення структури потенціалу підприємства : фінансовий аспект / Д. В. Андрощук // Вісник ХНУ. – 2005. – Ч. 2, Т. 1, № 4. – С. 54–57.



*в інших наукових виданнях*

7. Андрощук Д. В. Оценка финансового потенциала предприятия / Д. В. Андрощук // Состояние и перспективы развития инновационной деятельности в области сервиса : сб. науч. тр. по материалам II междунар. науч.-практ. конф., (Тольяти, 24–25 апр. 2008 г.). – Тольяти, 2008. – Т. 7. – С. 9–15.

8. Андрощук Д. В. Оцінка виробничого потенціалу підприємства / Д. В. Андрощук // Современные направления теоретических и практических исследований : сб. науч. тр. по материалам междунар. науч.-практ. конф., (Одесса, 15–25 марта 2008 г.). – О., 2008. – Т. 7. – С. 94–98.

9. Андрощук Д. В. Теоретичні та прикладні аспекти оцінки потенціалу підприємства / Д. В. Андрощук // Фінансово-кредитне стимулювання економічного зростання : зб. наук. праць за матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., (Луцьк, 3–5 червня 2005 р.). – Луцьк, 2005. – С. 119–121.

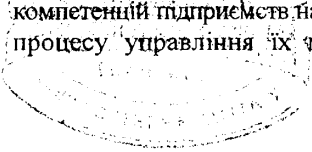
## АНОТАЦІЯ

**Андрощук Д. В. Управління потенціалом підприємств з газопостачання та газифікації. – Рукопис.**

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість). – Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу. – Івано-Франківськ, 2010.

Дисертація присвячена теоретичному обґрунтуванню та розробці практичних рекомендацій щодо управління потенціалом підприємства, оцінці відповідності компетенції, які створені на підприємстві і виконуються його підрозділами, керованому процесу реалізації можливостей. В дисертаційній роботі надано пропозиції щодо створення основних компетенцій, які формують здатності використання та розвитку позитивних можливостей суб'єкта господарювання.

Також уточнено теоретичну сутність та узагальнено основні поняття теорії потенціалу підприємства, визначено основні особливості управління ним. В роботі проведена оцінка використання позитивних і негативних можливостей підприємствами з газопостачання та газифікації системи України та ВАТ “Хмельницькгаз”, охарактеризовано основні тенденції використання ними потенціалу, проведено аналіз існуючих компетенцій підприємств на предмет повного функціонального забезпечення процесу управління їх можливостями. На основі проведених оцінок



визначено напрямки вдосконалення системи управління потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** потенціал підприємства, можливості, здатності, компетенція, управління, динамічні здатності, статичні здатності.

## АННОТАЦИЯ

**Андрощук Д. В. Управление потенциалом предприятий по поставке газа и газификации. – Рукопись.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.04 – экономика и управление предприятиями (нефтяная и газовая промышленность). – Ивано-Франковский национальный технический университет нефти и газа. – Ивано-Франковск, 2010.

Диссертация посвящена теоретическому обоснованию и разработке практических рекомендаций по управлению потенциалом предприятия, оценке соответствия компетенций, созданных на предприятии и исполняемых его подразделениями, управляемому процесса реализации возможностей.

В работе раскрыта теоретическая сущность потенциала предприятия, определена его структура, а также особенности управления ним. Потенциал предприятия представлен в качестве совокупности возможностей предприятия и способностей управления ними, которые, в свою очередь, представлены компетенциями. В основе процесса управления потенциалом предприятия предложено использовать процессы реализации динамических способностей и статических способностей.

В работе представлена оценка использования потенциала предприятия через систему показателей, которые дают возможность оценить уровень использования возможностей позитивного и негативного характера. Основная цель такой оценки – проанализировать, насколько существующая система управления предприятий, отрасли способна реализовывать возможности рыночного, производственного и финансового характера. Проведенная оценка использования потенциала как на макроуровне, так и на микроуровне отражает низкую способность существующего управления к адаптации предприятия к динамично меняющейся среде.

С целью создания полноценной системы управления потенциалом предприятия проведены сравнения процессов управления рыночным, производственным и финансовым потенциалом успешными предприятиями отрасли и предприятиями ОАО “Хмельницкгаз”. Учитывая основные тенденции отрасли представлено сценарий развития предприятия и

обоснована необходимость создания статических и динамических способностей предприятия. На основе проведенной оценки потенциала предприятия определены направления усовершенствования управления возможностями предприятия.

**Ключевые слова:** потенциал предприятия, возможности, способности, компетенция, управление, динамические способности, статические способности.

## ANNOTATION

**Androschuk D. V. Managing the Potential of Gas Supply and Gasification Enterprises.** – Manuscript.

Thesis for the Candidate of Economics Degree in 08.00.04 specialty – Economics and Management of Enterprises (oil and gas industries). Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas. – Ivano-Frankivsk, 2010.

The thesis deals with theoretical substantiation and development of practical recommendations for managing enterprise's potential, competence compliance evaluation, created at an enterprise and performed by its departments, guided process of capabilities realization. The thesis gives proposals for creating basic competences, which form abilities to use and develop positive possibilities of entrepreneurial subjects.

Also there has been specified the theoretical essence and there have been generalized basic notions of enterprise's potential theory, there have been defined basic peculiarities of its management. The work has conducted the evaluation of using positive and negative possibilities of oil and gas supply and gasification system enterprises of Ukraine and public corporation "Khmelnitskgaz", there have been characterized basic trends of their using the potential, there has been conducted the analysis of existing enterprises' competences as to the subject of full functional support of their possibilities management process. As based upon the conducted evaluation there have been defined the directions of improving the system of managing enterprise's potential.

**Key words:** enterprise's potential, possibilities, competence, management, dynamic capabilities, static capabilities.



an2132