

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

*На правах рукопису*

**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)*

**Дисертація на здобуття наукового ступеня**  
**кандидата економічних наук**

**Науковий керівник –**  
**ГОНЧАР Ольга Іванівна**  
кандидат економічних  
наук, доцент

*Ці примірники  
дисертації ідентичні.  
Згодом  
Регістраційний сектор  
спеціального  
внеску: 23.09.10р  
Хмельницький – 2010  
Внесок: 10.05.10р  
Кочурин Т.А*





## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** У сучасних умовах господарювання підприємство, яке прагне до успіху та розвитку, має пристосовуватися до умов мінливого зовнішнього середовища, яке представлене 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, немає прийнятного оформлення даних знань у вигляді теорії, яка б давала уявлення про особливості управління можливостями підприємства та створення здатності їхньої адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища. Крім того, сукупність цих знань не дає повного уявлення про способи його використання та механізм реалізації потенціалу підприємства. Це, в свою чергу, зумовлює нерозвинутість існуючих систем управління можливостями. Теоретико-методологічна і практична значущість вирішення проблеми створення здатностей управління можливостями, недостатня їх наукова і прикладна розробка обумовили актуальність обраної теми, завдання та напрямки дослідження.

**Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана згідно з планом науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету МОН України у межах госпрозрахункової теми “Управління потенціалом підприємства” (на прикладі підприємств з газопостачання та газифікації) (№ ДР0109U005058). Під час дослідження автором було надано рекомендації щодо організації основних процесів управління потенціалом підприємства.

**Мета і завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є теоретичне узагальнення та вдосконалення методичного забезпечення, а також розробка практичних рекомендацій щодо створення здатностей управління потенціалом

підприємства, які базуються на формуванні керованого процесу реалізації можливостей та компетенцій суб'єкта господарювання.

Для досягнення поставленої мети дослідження було вирішено такі наукові та практичні завдання:

- узагальнено існуючі теоретичні підходи до категорії “потенціал підприємства”;
- запропоновано структуру потенціалу підприємства і визначено об'єкт управління ним;
- виявлено тенденції та особливості використання потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації;
- досліджено існуючі компетенції підприємств на предмет повного функціонального забезпечення процесу управління їх можливостями;
- розроблено методичні рекомендації щодо вдосконалення здатностей управління потенціалом підприємства;
- сформовано основні процеси управління потенціалом підприємств з газифікації та газопостачання.

**Об'єктом дослідження** є процеси управління потенціалом підприємств в умовах жорсткого тарифного регулювання.

**Предметом дослідження** є сукупність теоретичних, методичних та прикладних засад управління потенціалом підприємств з газопостачання та газифікації.

**Методи дослідження.** Теоретичною і методологічною основою проведених у дисертації досліджень є наукові концепції і теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців з питань управління потенціалом підприємств, а також законодавчі і нормативні документи Верховної Ради України, Національної комісії регулювання електроенергетики України, Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України, Європейського Союзу з економічних питань.



Методологічною основою досліджень є філософські принципи пізнання, діалектики, логічний і системний підходи до розгляду процесів і явищ в економіці.

У процесі дослідження використовувались методи економічного аналізу та синтезу (для уточнення економічних категорій, пов'язаних з процесами управління потенціалом), системного підходу (для визначення підходів до управління потенціалом), порівняльного і розрахунково-аналітичного аналізу (для оцінки використання можливостей підприємствами), абстрагування і екстраполяції (при визначенні сценарію подальшого розвитку потенціалу підприємства).

**Інформаційною базою дослідження** є законодавчі та нормативні документи України та Європейського Союзу, монографії провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління потенціалом підприємства, матеріали науково-практичних конференцій та періодичних видань, а також використані дані електронних ресурсів мережі Інтернет, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, а також дані отримані автором в ході спеціальних спостережень.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає у подальшому розвитку теоретико-методологічних засад управління потенціалом та розробці практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління потенціалом підприємств з газопостачання та газифікації. До найбільш вагомих результатів дослідження, що мають науково-практичну новизну, належать:

*вперше:*

– обґрунтовано науково-методичний підхід до структуризації потенціалу підприємства, як сукупності його можливостей, здатностей та компетенцій, що дозволяє визначити рівень використання можливостей позитивного і негативного характеру як результат управління ним (с. 31, 34, 41);

*удосконалено:*

– систему оцінки використання потенціалу підприємства, як інструменту характеристики механізмів управління ним, яка на відміну від існуючих дозволяє

кількісно обчислити величину реалізованих можливостей і оцінити результативність такого управління (с. 56, 60, 61);

– основні методичні підходи щодо аналізу відповідності існуючої системи управління статичним і динамічним здатностям підприємства, що дозволяє визначити основні напрямки покращення управління його можливостями (с. 130, 145);

– 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 (с. 160, 161);

*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 (с. 16);

– підходи щодо прояву динамічних здатностей підприємств, що дозволило виділити основні процеси управління потенціалом, їх виконавців та сфери такого управлінського впливу (с. 53, 55).

**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.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА**

#### **1.1. Визначення потенціалу підприємства як об'єкта управління в економічній науці**

Вивчення значущого та змістовного поняття в науці, як правило, набуває вигляду сукупності теоретичних знань, цінність яких визначається корисністю практичного застосування. Категорія «потенціал підприємства» на даний час має систему наукових доробок щодо свого змісту. Дослідження суті потенціалу підприємства, його характеристик, можливостей оцінки знайшло своє відображення у працях багатьох вчених-економістів. Їхні роботи представляють цілий напрямок економічної науки, який присвячений потенціалу підприємства, що набуває ознак теорії. Однак, не дивлячись на це, відсутні описання методів управління потенціалом як створення здатностей управління можливостями в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Систематизація основних положень теорії потенціалу підприємства з'явилась у СРСР наприкінці 60-х років. Багато авторів-дослідників сучасного стану цієї теорії вказують на те, що вона розвивалась у період монополії марксистської політекономії, яка орієнтувалася саме на аналіз та оцінку наявних факторів виробництва. Це сприяло розвитку так званого результативного підходу визначення потенціалу підприємства. Як правило, при дослідженні терміна «потенціал», користуються визначеннями, наведеними у тлумачному словнику іноземної мови С. І. Ожегова та Великій Радянській Енциклопедії. Відповідно до того, який підхід дослідження обрали науковці – ресурсний чи результатний – і визначається потенціал підприємства, або як набір ресурсів, або як можливості досягати певного результату. С. І. Ожегов у тлумачному словнику іноземної

мови зазначає, що «саме слово має подвійне значення: перше – це фізична характеристика – величина, що характеризує запас енергії тіла, що знаходиться в даній точці поля; друге – в переносному значенні – ступінь потужності (прихованих можливостей) у будь-якому відношенні» [93, с. 633]. У Великій Радянській Енциклопедії наводиться визначення терміну «потенціал» як «засоби, запаси, джерела, які є у розпорядженні і можуть бути мобілізовані, приведені у дію, використані для досягнення визначених цілей, здійснення плану; вирішення певної задачі; можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній галузі» [100, с. 428]. Термін «потенціал» походить з латинського «potentialis» і датується XIV століттям. Тлумачення даного терміна з англійської мови дещо відрізняється від вищенаведених визначень: «potential» – «1) як прикметник (XIV століття): «існування можливості: здатний до розвитку дійсності (потенційної переваги), точно вираженої можливості»; 2) як підмет (1817 р.): дещо, що може розвиватися або здійснюватися; як перспектива: будь-яка різновидність функції, від якої інтенсифікується або досягається певний рівень сфери, яка легко може бути обчислена» [151]. На нашу думку, саме дане тлумачення має бути в основі теорії потенціалу підприємства, оскільки первинним фактором є існування реальних можливостей у суб'єкта господарювання, який виступає їхнім носієм. Саме трактування потенціалу підприємства визначає і подальший напрямок дослідження даної категорії, як об'єкта управління.

Існуюча система знань, крім визначення самої категорії «потенціал підприємства», представлена класифікацією, характеристикою, структурою, уявленням про процес формування та систему оцінки. Однак, в силу існування різних підходів дослідження цієї категорії відсутнє їхнє оформлення як єдиної теорії, що ускладнює визначення його як об'єкта управління. Узагальнення даних знань необхідне для вирішення даної проблеми.

Визначення категорії «потенціал» настільки різноманітне, що заслуговує окремої класифікації. Так Н. Т. Ігнатенко та В. П. Руденко, досліджуючи це поняття в економічній науці, виділили такі ознаки його класифікації:



- «сукупність ресурсів;
- потужність виробництва;
- загальна ресурсна, економічна, природна характеристика регіону;
- можливість досягнення ефекту» [60, с. 7].

Дана класифікація релевантна і до категорії «потенціалу підприємства», у всіх його інтерпретаціях (виробничий, ринковий, економічний тощо). Однак, на нашу думку, її слід уточнити, класифікувавши за такими ознаками:

1) як сукупність ресурсів:

- «сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набувають форми факторів виробництва» [17, с.17];
- «кількість і якість ресурсів, якими розпоряджається та чи інша господарська система» [80, с.14];
- «сукупність майнового потенціалу і фінансового стану економічного суб'єкту» [126, с. 7];
- [характеризується] «сукупністю ресурсів без врахування реальних взаємозв'язків, що утворюються в процесі виробництва» [80, с.14];
- «засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі, тобто сукупність реальних нагромаджених ресурсів» [137, с. 7];

2) як потужність:

- «потенціал підприємства є аналогом виробничої потужності підприємства, об'єднання, і тому визначити його можна як «максимально можливий річний, добовий, часовий або віднесений до іншої часової одиниці випуск продукції або виконання робіт, які є кінцевим для даного об'єкта»; причому поняття «виробничий потенціал» носить переважно територіальний характер і розповсюджується на визначену територію» [52, с.10-11];
- [виробничий потенціал] «відображає максимальну потужність сфери матеріального виробництва по виконанню робіт на основі збалансованого і гармонійного розвитку всіх його елементів, повного і найкращого використання всіх видів ресурсів» [59, с.15].

### 3) як сукупність можливостей:

- «як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів» [72, с. 7-8];

- [конкурентоздатний потенціал – це] «сукупність виробничо-фінансових, інтелектуальних і трудових можливостей підприємства, які забезпечують йому стійкі конкурентні позиції на ринку» [39, с. 105];

- [ринковий потенціал – це] «можливість управління його (потенціалу - прим. авт.) ресурсами на певних етапах його розвитку з метою ефективної взаємодії з ринком» [20, с. 4];

- «максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахування ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціально-культурних та інших обмежень» [137, с. 7].

- [під маркетинговим потенціалом] «розуміють сукупність внутрішніх можливостей та зовнішніх шансів задовольняти потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди» [94, с. 42].

- економічний потенціал господарюючого суб'єкту є інтегральною оцінкою потенційних можливостей, що містяться у ресурсному потенціалі, та реалізації їх для досягнення економічного ефекту [138].

### 4) як здатність досягати результатів:

- «обсяг робіт у приведених одиницях виміру витрат праці (нормо-години), який може бути виконаний протягом деякого періоду часу (наприклад, року) основними виробничими робітниками на базі наявних виробничих фондів при двох-, трьохзмінному режимі роботи і оптимальної організації праці виробництва» [115, с. 7];

- «сукупність ресурсів, які функціонують разом, що володіють здатністю виробляти визначений обсяг продукції» [80, с.15];

– «потенціал підприємства являє собою реальну або ймовірну здатність виконати цілеспрямовану роботу» [135, с. 13];

– «як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання» [47, с. 174];

– «економічний потенціал – здатність підприємства забезпечувати довготривале функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів» [83, с. 8];

5) як відносини:

– «економічний потенціал слід розглядати у взаємозв'язку з властивими кожній загальноекономічній формації виробничими відносинами, які виникають між окремими працівниками, трудовими колективами, а також управлінським апаратом підприємства, організацій, галузей народного господарства в цілому за приводом повного використання їхніх здатностей до створення матеріальних благ і послуг» [121, с. 5];

Також зустрічається поєднання вищевказаних ознак при поясненні потенціалу. Так, О. Ареф'єва, О. Коренков «усі джерела, можливості, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання або досягнення певної мети» [18, с. 45].

У сучасній зарубіжній економічній літературі поняття «потенціал» трапляється рідко, натомість свого поширення набула тема створення здатностей найкращого використання конкурентних переваг [6, 22, 64, 65, 144, 160–162].

Отже, відповідно до ознак визначення, сформувались різні концепції дослідження потенціалу: трактування його як сукупності або як характеристики ресурсів – презентує ресурсну концепцію вивчення даної категорії, а як потужності, сукупності можливостей, здатності досягати результату та відносини – результатну.

Наявність різноманітних ознак підтверджують неоднозначність позиції щодо трактування категорії «потенціалу підприємства», оскільки одна і та сама категорія пов'язується з категоріями «ресурси», «можливості», «здатності», виступає як характеристика чи відносини. Це, на нашу думку, лише ускладнює



визначення потенціалу підприємства, як об'єкта управління. Якщо потенціал підприємства – це ресурси або їх потужність чи характеристика, то чим тоді управління потенціалом відрізняється від управління ресурсами. Тому, ми вважаємо, для визначення потенціалу підприємства потрібно повернутися до етимологічного значення даного поняття як існування можливості розвитку дійсності. Тобто, лише категорії «можливість» і «здатність» у своєму поєднанні автентичні поняттю «потенціал», оскільки існування можливості як певної перспективи є об'єктивною необхідністю використання ресурсів, як прояву здатності до розвитку дійсності, а не навпаки. Ресурси, без можливості їхнього використання, не володіють здатністю до розвитку дійсності. Теорія потенціалу заснована на ресурсній концепції ілюструє в презентаційному контексті фірму, яка отримує ті чи інші результати, однак, не дозволяє визначити завдяки яким процесам і чому. На недоцільність ототожнення даних категорій вказують ряд вчених, які визначають таку принципову позицію: «ресурси існують незалежно від суб'єктів господарювання, а потенціал окремого підприємства не відокремлюється від нього» [30, с. 40]. Відповідно, потенціал не може бути лише характеристикою ресурсів, оскільки є більш ширшим поняттям. Потужність ресурсів є лише виробничою характеристикою, яка не дає уявлення про кінцевий результат господарювання за умов їхнього використання. Трактуювання потенціалу підприємства як здатності досягати тих чи інших результатів, звичайно, близьке до поняття використання можливостей, однак, їхнє ототожнення є некоректним, оскільки, на нашу думку, такий підхід виключає первинність існування можливостей. Щодо розуміння потенціалу підприємства як сукупності відносин, то, ми вважаємо, що така позиція не визначає суті поняття, оскільки потенціал підприємства виступає предметом господарських відносин у процесі його реалізації, проте сам по собі – не відносини. Ми вважаємо, що визначення категорії потенціал підприємства повинно поєднувати поняття «можливість» і «здатність». Під «здатністю підприємства розуміють його особливості, які є суб'єктивними умовами успішного здійснення певного виду діяльності» [49, с. 114], а «можливість – це засіб, умова, обставина

необхідна для здійснення будь-чого» [49, с.115]. Пропонуємо наступне авторське визначення досліджуваної категорії: потенціал підприємства – це сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища. На нашу думку, саме таке пояснення досліджуваної економічної категорії, відображає її суть як об'єкта управління: реалізація можливостей підприємства залежить від створених менеджментом здатностей їх використовувати.

Для визначення потенціалу підприємства як об'єкта управління важливим є узгодження таких категорій як «виробничий потенціал», «економічний потенціал», «стратегічний потенціал», «ринковий потенціал» тощо, з такими категоріями як «організаційний потенціал», «управлінський потенціал», «потенціал організаційної структури управління» тощо. Деякі вчені ототожнюють чи пояснюють взаємодію видів потенціал. Так, наприклад, Е. П. Фігурнов[139] ототожнює поняття «економічний» та «народногосподарський потенціал», а І. В. Таран, наводить узгодження категорій економічного, ресурсного та виробничого потенціалу [130]. Принципова різниця між даними економічними термінами полягає у тому що або хто виступає носіями можливостей та здатностей їх використовувати. Носієм ринкових, виробничих, фінансових можливостей є підприємство, так як воно є носієм відповідних здатностей по використанню цих можливостей – стратегією, виробничим та фінансовим менеджментом. А носієм управлінського чи організаційного потенціалу є, перш за все, менеджери, які реалізують сукупність можливостей управляти підприємством засобами своїх особистих здатностей – здібностей, навичок, вмінь. Тому, на нашу думку, потенціал підприємства, як об'єкт управління, включає в себе ті види потенціалу, носієм можливостей яких виступає воно саме: ринкові, стратегічні, виробничі, фінансові, інвестиційні, технічні, технологічні тощо. Об'єктивне існування всіх цих можливостей обумовило використання з категорією «потенціал підприємства» такі як «виробничий потенціал», «економічний потенціал», «стратегічний потенціал»,

«ринковий потенціал», які хоча і близькі за змістом, однак є неідентичними і, швидше, виступають функціональною ознакою класифікації його видів або так званими видовими проявами потенціалу. Взаємодія даних категорій розглядається у процесі формування потенціалу підприємства, при вивченні його структури. Однак, на нашу думку, узгодження даних категорій є об'єктивною необхідністю дослідження поняття «потенціал підприємства» і його структурування. Підхід до пояснення потенціалу підприємства як сукупності можливостей дозволяє вирішити дану проблему визначивши основні можливості, об'єктивне існування яких забезпечує життєдіяльність підприємства, і вплив на які відображає суть управління ним.

Отже, існування яких можливостей необхідне для забезпечення життєдіяльності підприємства? Чи можливо існування підприємства без ринкових можливостей? Як правило, ні, оскільки відсутність попиту на товари чи послуги означатиме припинення існування такого суб'єкта господарювання. Чи можливе існування підприємства без стратегії? Можливо, оскільки стратегія виступає моделлю поведінки підприємства на ринку, тому, на нашу думку, стратегічний потенціал, по-перше, є похідною категорією ринкового, а по-друге, характеризує наявність можливостей застосування сучасних інструментів управління для забезпечення виживання і розвитку компанії. Саме ринкові можливості визначають необхідність існування виробництва, оскільки ринок дає відповідь на питання: який сукупний попит того чи іншого прибутку та рівень прибутковості? Можливість існування будь-якого підприємства визначається ринком, який породжує необхідність виробляти. Саме тому ринкові можливості в сукупності створюють можливість виробляти певний продукт чи послугу, за ціною, за правилами та умовами тієї чи іншої галузі народного господарства. Наприклад, ринкові можливості виробництва фотоплівки мають негативний вектор розвитку. Із зникненням попиту на неї ринкові можливості поступово зменшуватимуться або зникнуть взагалі.

Ринковий потенціал характеризує реальні можливості підприємства створювати пропозицію продукту, що відповідатиме попиту на ринку. Існування

підприємства без можливостей виробляти не має сенсу. Якщо ринок є зовнішньою передумовою його створення, то виробництво є внутрішньою, яка забезпечує збалансування ринкових і виробничих можливостей. Трудовий, науково-технічний потенціал є похідними виробничого, тому що його існування забезпечує їхній розвиток. З іншого боку, виробництво нового товару чи послуги може створити ринкові можливості для підприємства.

Чи можливе існування підприємства без фінансових можливостей? Ні, оскільки з одного боку вони виступають матеріально-майновим забезпеченням виробництва та подальшого просування продукції на ринок, з іншого – є самостійним джерелом можливостей, від стану і якості якого залежить існування підприємства. Похідними фінансового потенціалу є, наприклад, інвестиційний потенціал, який визначається, в першу чергу, фінансовими можливостями. Кожен з перелічених потенціалів: ринковий, виробничий чи фінансовий є видом економічного потенціалу, однак економічний потенціал більш ширше поняття, яке є сукупністю всіх вищеназваних, і є потенціалом вищого порядку. На нашу думку, саме ринковий, виробничий та фінансовий потенціали представляють собою основоутворюючі можливості, оскільки їхнє об'єктивне існування забезпечує сукупність взаємопов'язаних та взаємозалежних зовнішніх і внутрішніх передумов діяльності суб'єкта господарювання та породжує можливості нижчого порядку. Наприклад, ринковий потенціал є основою та передумовою існування стратегічного, виробничий – кадрового, а фінансовий – інвестиційного. Як правило, словосполучення «економічний потенціал підприємства» ототожнюється з поняттям «потенціал підприємства». Таким чином, потенціал підприємства є складною категорією, яку формують близькі за змістом підкатегорії нижчого порядку, які різняться за функціональною ознакою.

Для визначення потенціалу підприємства як об'єкту управління важливим є уточнення його характеристик. Вчені, що займаються дослідженнями даної категорії, зважаючи на принципові розбіжності у трактуванні її суті, визначають як однакові, так і різні за змістом характеристики потенціалу підприємства. Так,

представники ресурсного підходу, В. Н. Авдєєнко та В. А. Котлов, розглядають такі характеристики:

- структурні, властиві будь-якій системі: «цілісність – коли усі елементи потенціалу служать загальній меті, що стоїть перед системою [2, с. 57]; складність..., оскільки потенціал представляє собою сукупність багатьох первинних часток ...[та]...зміни в одному елементі викликають зміни іншого [2, с. 58] ...[й]... існує наявність у системі зворотних матеріально-уречевлених та інформаційних зв'язків [2, с. 59]; взаємозамінність, альтернативність елементів [особливістю якої є] регламентованість і періодичність, здатність досягати збалансованої рівноваги елементів [2, с. 60-61]; взаємозв'язок і взаємодія елементів»[2, с. 60-61];
- якісні: здатність до сприйняття в якості елементів найновіших досягнень науково-технічного прогресу [2, с. 63], гнучкість, яка свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції [2, с. 63] та потужність» [2, с. 60-61].

Вищеназвані автори також виділяють соціально-економічні характеристики, однак вони представлені в контексті критики збільшення автоматизації виробництва, як фактору зростання безробіття, що на даний момент є неактуальним. Звичайно, дані характеристики є досить змістовними і властиві не лише категорії «потенціал підприємства», а й іншим явищам. Наприклад, дані характеристики підходять для визначення «система управління», «організаційна структура підприємства» тощо.

На думку Н. С. Краснокутської, потенціал підприємства представлений такими характеристиками:

- «призначення означає, що потенціал підприємства взагалі та кожен його елемент формується для реалізації визначених здібностей;
- здатність до самовідтворення та розвитку означає, що потенціал та його елементи змінюються відповідно до вимог зовнішнього й внутрішнього характеру;

- поліструктурність означає, що потенціал поєднує в собі різні структурні елементи, деякі з яких характеризуються власною структурою;
- взаємозамінність та альтернативність елементів означає можливість вибору ефективних варіантів розподілу ресурсів між елементами потенціалу для забезпечення збалансованої рівноваги» [72, с. 11].

Для розуміння потенціалу «як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства» такі характеристики, визначають властивості створених компетенцій організовувати ресурси, однак, ми вважаємо, що вони не враховують первинність існування можливостей підприємства.

О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олесюк наводять розгорнуте пояснення характеристик потенціалу підприємства, який:

- 1) «відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених системою в процесі її становлення і таких, що зумовлюють можливість до її функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс»;
- 2) характеризує рівень практичного застосування і використання наявних можливостей. Це забезпечує розмежування реалізованих і нереалізованих можливостей. У цій своїй функції поняття «потенціал» частково збігається з поняттям «резерв»;
- 3) орієнтується на розвиток (на майбутнє). Будучи єдністю стійкого і мінливого станів, потенціал містить (як можливі) елементи майбутнього розвитку» [137, с. 11].

Ці ж науковці вказують на те, що потенціал підприємства характеризується чотирма рисами: по-перше, «його реальними можливостями у тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин, по-друге, певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так чи ні, але підготовлених до використання», по-третє, «навичками різних категорій персоналу до його використання з метою виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення ефективного



функціонування і сталого розвитку виробничо-комерційної системи, по-четверте, рівнем і результатами реалізації потенціалу підприємства... [що]... визначаються також формою підприємництва та адекватною її організаційною структурою» [137, с. 12]. До особливостей підприємства також відносять «його вірогіднісний характер, оскільки величина потенціалу залежить і від «слабкої ланки» - найменш розвинутої його складової» [51, с. 56] та адаптивні властивості [56]. Дані характеристики охоплюють відповідно по-перше, поняття можливостей підприємства, по-друге, ресурси підприємства, по-третє, управління підприємством, по-четверте, результативність взаємодії перерахованих елементів та їх адаптивну властивість. Однак, на нашу думку, такі якості, досить широко представляють поняття потенціал підприємства і ускладнюють його визначення як об'єкта управління, оскільки не виділяють чітких напрямків впливу на нього. Звичайно, важко не погодитись з вченими, які вказують на те, що на формування характеристик впливає галузева приналежність самого підприємства [4, 42, 58].

Таке розмаїття та неоднозначність характеристик однієї і тієї ж категорії пояснюється відсутністю основних ознак, його як об'єкту управлінського впливу. На нашу думку, варто класифікувати характеристики потенціалу, розподіливши їх на змістовні, часові, структурні та якісні. І застосовувати їх до таких понять як «можливості підприємства» та «здатності підприємства».

Змістовні характеристики потенціалу підприємства:

- сукупність умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що створюють можливості підприємства;
- сукупність здатностей використання можливостей.

Часові характеристики – це динамічність потенціалу, оскільки можливості та здатності їх використовувати підприємства є мінливими.

Структурні характеристики, властиві будь-якій системі: цілісність, складність структури, ієрархічність, взаємодія і взаємозв'язок елементів. Дана характеристика стосується сукупності здатностей підприємства використовувати можливості зовнішнього і внутрішнього середовища.

Якісні характеристики потенціалу підприємства:

- оціночна – інтегральне відображення отриманих результатів використання поточних і майбутніх реальних можливостей повною мірою дає уявлення про якість здатності, що їх реалізували;

- адаптивна – якість здатностей пристосовуватись до зміни можливостей, що створюють умови зовнішнього середовища.

Оціночна характеристика є властивістю, що дозволяє визначити основні цілі управління потенціалом, наприклад, Д. К. Шевченко при визначенні потенціалу наголошує на тому, що його можна використовувати як показник ефективності виробничого апарату [146]. Щодо адаптивної властивості, то наприклад, цю важливу для розуміння потенціалу підприємства як об'єкта управління характеристику виділяє С. А. Севастьянова: «кожний потенціал повинен бути об'єктом управління зі сторони людини» [122], а К. М. Нужний що вона виражається через «ефективне використання та вдосконалення економічного потенціалу» [89]. На нашу думку, такі характеристики більш чітко, визначають якості потенціалу підприємства, як об'єкта управління, оскільки не ототожнюються поняття ресурсів, управлінської системи, потужності виробництва тощо. Інакше чим тоді відрізнятиметься управління потенціалом від управління ресурсами? Управління підприємством в процесі своєї еволюції, змінювало акценти свого впливу, на що вказують дослідники еволюції стратегічного управління [15, 64, 65, 66, 73]. Так, вчені вказують на те, що тепер для підприємства важливішим є створення і володіння унікальними здатностями, а не володіння матеріальними і нематеріальними ресурсами. Саме наявність певних організаційних здатностей, так званих «рутин» (за К. К. Прахаладом і Хемелом [158]), забезпечують успіх у використанні існуючих на ринку можливостей. Потенціал як об'єкт управління, на сьогодні досить чітко характеризує так звана концепція «динамічних здатностей» підприємства («dynamic capabilities»), запропонована Д. Дж. Тісом. Оскільки, даний термін іншомовного походження, то існують ще переклад його як «динамічні здібності» [73] та «динамічні можливості». На нашу думку, здібність і здатність є синонімами, однак, здібності більше є характеристикою певного індивіда, а

здатність більше підходить для визначення спроможності підприємства реалізовувати можливості. Суть теорії динамічних здатностей у тому, динамічні здатності представляють собою «спроможність фірми інтегрувати, будувати та розпізнавати внутрішні та зовнішні компетенції відповідно до швидких змін зовнішнього середовища» [161, с.1320]. Таким чином, дана теорія гармонійно пов'язує поняття здатностей і можливостей фірми, і нашу думку, втілює в собі основи управління потенціалом підприємства, оскільки, по-перше, враховує мінливість зовнішнього середовища фірми, наголошуючи на існуванні можливостей, а також на необхідності розвитку компетенцій – здатностей – знаходити і використовувати дані можливості. Ми вважаємо, що дана концепція повністю співвідноситься з трактуванням потенціалу підприємства як реальної можливості, оскільки, відображає її суть – здатність до розвитку дійсності, відповідає запропоноване авторське визначення досліджуваної категорії.

Узагальнюючи теоретичне дослідження категорії потенціалу підприємства як об'єкту управління, можна зробити такі висновки:

по-перше, суть категорії «потенціал підприємства з розуміння її як «ресурси» та «потужність» доповнилась поняттями «можливості», «здатності», «відносини». Але, на нашу думку, не варто, початкову суть поняття «потенціал» як «існування можливості: здатність до розвитку дійсності, точно вираженої можливості», замінювати близькими за змістом категоріями такими як ресурси, потужність або відносини. Потенціал підприємства потрібно визначати, виходячи з етимологічного трактування категорії «потенціал» стосовно суб'єкта господарювання: це сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища;

по-друге, не дивлячись на існування великого наукового доробку за цією темою, фундаментальна проблема її вивчення й досі не виражена. Ми вважаємо, що крім відповідності змісту категорії, запропоноване нами трактування «потенціалу підприємства», відображає основну проблему теорії потенціалу: здатність використовувати можливості в умовах динамічного зовнішнього

середовища. Об'єктивне існування можливостей у суб'єкта господарювання знаходить відображення у його діяльності через його здатність використовувати їх чи не використовувати. Тому можливості є об'єктом управління, а саме управління виступає здатністю до розвитку дійсності;

по-третє, характеристики самої категорії вказують на те, що це складна, мінлива система, здатна адаптуватись до умов зовнішнього середовища, дослідження якої обумовлено нагальною необхідністю визначення процесів її формування і механізмів реалізації для удосконалення системи управління підприємством,

по-четверте, розвиток економічної науки у сфері стратегічного управління на сьогодні акцентує увагу на здатностях підприємства використовувати можливості внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Дослідження потенціалу підприємства як об'єкту управлінського впливу вимагає визначення його складових та їх взаємодії у процесі його формування і використання.

## **1.2. Сучасні підходи до структуризації потенціалу підприємства**

Однією з властивостей категорії «потенціал підприємства» є системність та складність структури. Її дослідження є невід'ємною частиною теорії потенціалу підприємства і необхідне для визначення основних напрямків управлінського впливу для покращення використання існуючих можливостей суб'єкта господарювання. Із врахуванням мети дослідження наголошуємо на необхідності вивчення структурування потенціалу підприємства: суті процесу формування потенціалу підприємства, факторів впливу на нього та його елементних складових. При визначенні структури потенціалу підприємства вчені ставили перед собою завдання не лише визначити набір складових, але й наголошували на необхідності знаходження оптимального співвідношення. Дослідженню структури потенціалу підприємства присвячено праці таких вчених

як Л. І. Абалкін, В. Н. Авдеєнко, А. І. Анчішкін, В. М. Архіпов, Н. С. Краснокутська, В. А. Котлов, А. В. Копилов, Є. В. Лапін, І. М. Репіна, О. І. Олесюк, Гарі Пізано, Д. Дж. Тіс, О. С. Федонін, Е. Шуен та ін. Дослідники питання побудови потенціалу підприємства, як правило, описують структуру потенціалу як сукупність ресурсів. Щодо результатного підходу, коли потенціал представляється, як певний результат функціонування господарської системи, а дослідження його структури стосується функціональних та організаційних аспектів діяльності підприємства. Саме на існування цих двох підходів базується основні дослідження як суті категорії «потенціал підприємства», так і його структури, на що вказують дослідники цих напрямків. Пропонуємо класифікувати підходи щодо структурної будови потенціалу за такими напрямками, як:

- сукупність ресурсів підприємства;
- сукупність ресурсів підприємства та організаційної складової;
- сукупність потенціалів;
- сукупність процесів (функцій).

Потенціал, як сукупність ресурсів підприємства представлена ресурсною концепцією потенціалу підприємства, де до структурних елементів системи потенціалу включаються виробничі ресурси підприємства і складають, як правило, виробничий потенціал. Так, А. І. Анчішкін, вказавши на те, що саме виробничі ресурси характеризують виробничий потенціал, відніс до них «накопичені засоби виробництва (основні і оборотні), трудові ресурси сфери матеріального виробництва, а також природні ресурси, що залучені до економічного обороту» [17, с. 13]. Л. І. Абалкін, розглядаючи виробничий потенціал у «матеріально-речовому аспекті», відніс до його складових «виробничі фонди, кадри, ресурси управління та організації виробництва, а також науково-технічну інформацію» [1, с. 214]. І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко і О. А. Сущенко визначають, що «виробничий потенціал характеризується наявністю таких складових як основні виробничі фонди, трудові ресурси і технології, які є у розпорядженні підприємства» [30, с. 99]. В. Н. Авдеєнко і

В. А. Котлов вважали, що «виробничий потенціал підприємства включає основні фонди, промислово-виробничий персонал, технологію, енергію та інформацію» [2, с. 40]. М. Білик пропонує розглядати «господарський потенціал підприємства» структуру якого «визначають наявні у нього оборотні кошти, трудові ресурси, виробничі потужності, використання досягнень науково-технічного прогресу тощо» [24, с. 40]. При ресурсному підході однозначно говорити про певний визначений склад ресурсів для потенціалу підприємства неможливо, оскільки його структура характеризується різним набором ресурсів та їх співвідношенням з урахуванням галузевих ознак. Однак, за такого підходу, потенціал підприємства, в широкому розумінні, представлений фінансовими (оборотні кошти), кадровими (трудові ресурси), матеріально-технічними (майно підприємства: виробничі потужності, будівлі, споруди тощо) та інформаційними (технологія, ноу-хау тощо) ресурсами. Однак, сьогодні до ресурсів підприємства відносять не лише сукупність факторів виробництва, але й здатності підприємства у вигляді системи управління ним. Так, С. А. Хейман вважає, що «виробничий потенціал підприємства повинен включати в себе виробничий апарат і рівень технології, природні ресурси і матеріально-сировинний баланс, існуючу систему комунікацій, техніку, організаційну і систему отримання, обробки та передавання інформації» [142, с. 106]. Є. В. Лапін зазначає, що «в теорії економічного потенціалу, крім ресурсної складової, виділяють блок управління..., в якому виділяють три підсистеми: планування (стратегічного планування), котра направлена на вирішення задачі виявлення факторів комерційного успіху в майбутньому; реалізації – направлена на формування нового потенціалу і перетворення існуючого в фактори комерційного успіху; контролю – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень, постійного контролю за достовірністю планових передумов» [79, с. 286]. На нашу думку, структурування потенціалу підприємства як сукупності ресурсів та їх характеристик або сукупності ресурсів і «блоку управління» не відображає його будову і досить широко та узагальнено представляє сфери управлінського впливу.

Дослідження структурування потенціалу підприємства не обмежується тільки врахуванням його ресурсів, оскільки структура системи не визначається лише її складовими, а багато в чому залежить від організації їхньої взаємодії, функціональним характером цієї взаємодії тощо. Наприклад, І. А. Войцеховська зазначає, що структура потенціалу «...визначається трьома гранями діяльності підприємства:

- функціональними, що визначають функціональну діяльність;
- організаційними, що визначають організацію (спосіб управління) цією діяльністю;
- ресурсними, що характеризують ресурси, необхідні для організації діяльності і досягнення мети» [37].

Н. С. Краснокутська зазначає, що при дослідженні структуризації потенціалу підприємства слід враховувати «віднесення окремих сполучень ресурсів, здібностей і компетенцій до елементів сукупного потенціалу» [74, с. 194].

О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олесюк представляють структуру потенціалу підприємства з розмежуванням його об'єктних та суб'єктних складових. Об'єктні пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства, які споживаються і відтворюються у тій чи іншій формі у процесі функціонування. До них відносять інноваційний, виробничий, фінансовий потенціали та потенціал відтворення. Суб'єктні складові «пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових... До суб'єктних складових відносяться: науково-технічний потенціал, управлінський потенціал, потенціал організаційної структури управління, маркетинговий потенціал» [137, с. 17]. Вказуючи на ресурсний та галузевий аспекти для визначення потенціалу, авторами пропонується структура потенціалу підприємства, що включає матеріально-технічні (виробництво), ринково-ситуаційні (маркетинг), соціально-

трудо́ві (персонал) та структурно-функціональні (організаційну структуру та менеджмент) складові [137, с.38].

Т. Йеннер, розглядає ресурси і компетенції «в якості внутріфірмового потенціалу успіху» [62, с.110].

А. Е. Воронкова також поєднуючи ресурсну і функціональну складові, представляє конкурентний потенціал як сукупність таких складових: управлінської, виробничої, трудової, маркетингової, фінансово-економічної, інноваційної, інформаційної [38, с.14-17].

На думку О. Ю. Кокаревої структура потенціалу організації включає:

- потенціал ресурсів: виробничий, ринковий, кадровий, ресурсний (сировинний);

- організаційний потенціал: управлінський потенціал (система управління, особистісний потенціал керівництва, інформаційна система, комунікаційні зв'язки) та організаційний клімат (організаційна культура) [69, с. 11].

І. П. Отенко і Л. М. Малярец [95, с. 24] також виділили управлінську, організаційну та ресурсну складові потенціалу підприємства. Остання, у свою чергу містить трудові, технічні, технологічні, фінансові й інформаційні ресурси.

На думку Г. Я. Гольштейна, основними складовими «інвестиційного потенціалу» є НДДКР, маркетинг, виробництво та управління [44].

Однак, визначення потенціалу як сукупності виробничих ресурсів або як системи управління і сукупності ресурсів, не відображають ні системи можливостей, ні здатностей їх використовувати підприємствами. Два перших підходи відтворюють структуру ресурсів та/або управління ними без врахування зовнішніх та внутрішніх можливостей підприємства. Ми вважаємо, що представляючи таким чином структуру потенціалу, автори, звичайно враховують всі аспекти діяльності підприємства, однак, вони не визначають саме структуру потенціалу, як сукупності можливостей і здатностей їх використовувати.

Деякі дослідники, представляють структуру потенціалу підприємства за функціональною ознакою. Такий підхід більш чітко визначає сфери



управлінського впливу. Так, відповідно до підходу Г. С. Мерзлікіної і Л. С. Шаховської [85, с. 8] до «...предметних складових промислового підприємства потрібно віднести:

- ринковий потенціал: потенціальний попит на продукцію і частка ринку, що належить підприємству, підприємство і ринок праці, підприємство і ринок факторів виробництва;
- виробничий потенціал: потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості використання сировини, матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;
- фінансовий потенціал: потенційні фінансові показники виробництва (прибутковості, ліквідності, платоспроможності), потенційні інвестиційні можливості» [85, с. 8].

П. А. Фомін та М. К. Старовойтов у своїй праці «Особливості оцінки потенціалу промислових підприємств», досліджуючи поняття виробничого потенціалу як відносин, виділяють:

- інтелектуальний потенціал підприємства «для пошуку передових форм організації виробництва;
- наявність техніки в цілях отримання найбільш високого рівня технологій;
- [наявність] матеріальних ресурсів для забезпечення максимальної економії і оборотності» [140].

Є. В. Лапін, зазначає, що «економічний потенціал підприємства розглядається як система, структурними елементами якої є:

- кадровий потенціал;
- виробничий потенціал;
- інноваційний потенціал;
- організаційно-управлінський потенціал» [79, с. 171].

Причому, структура виробничого потенціалу підприємства «складається із:

- технічного потенціалу;

- технологічного потенціалу;
- природно-ресурсного потенціалу;
- потенціалу нематеріальних активів;
- інвестиційного потенціалу» [79, с. 171].

Недосконалість такого підходу, на нашу думку, виражається у відсутності чіткого розуміння чим саме потрібно управляти. Тобто, якщо потенціал складається з потенціалів, то на що потрібно впливати. Наприклад, на що направлений і в чому буде заключатися управлінський вплив на «потенціал нематеріальних активів»? Якщо на самі «нематеріальні активи», тоді яке відношення до них має «потенціал»? Очевидно, що уданому випадку, потенціал – це можливості даних нематеріальних активів, які реалізуються засобами існуючих здатностей їх використовувати. Тому, на нашу думку, з точки зору зручності подальшої оцінки, найбільш корисною для характеристики результатів використання можливостей є структура, що враховує сукупність основних можливостей, без яких підприємство не існує: ринкові, виробничі, фінансові можливості.

Поле ринкових можливостей формується під впливом факторів, що створюють основні умови функціонування ринку, на якому присутнє підприємство. Відповідно, фактори, що визначають умови фінансової політики підприємства: особливості розрахунків, фінансового забезпечення виробництва тощо, формують поле фінансових можливостей. А особливості виробництва – поле виробничих можливостей. За рівнем впливу на фактори, що створюють потенціал суб'єкта господарювання, ринкові можливості є найбільш некерованими, по суті вони є незалежними від підприємства, тому ринковий потенціал є зовнішнім середовищем фінансового і виробничого потенціалу, які, в свою чергу, складають сукупність внутрішніх потенціалів підприємства (рис. 1.1).

Представлені сфери, не характеризують величину тієї чи іншої складової потенціалу підприємства, а відображають порядок формування і взаємодії можливостей.

Уявлення про поле можливостей формується як сукупність використаних і невикористаних, але реальних позитивних і негативних можливостей ринкового, фінансового і виробничого характеру. Представлені на рисунку поля можливостей ринкового (РПП), фінансового (ФПП) та виробничого потенціалу підприємства (ВПП) відображають площини їх зовнішнього (ринкового) та внутрішнього (виробничого і фінансового) походження.

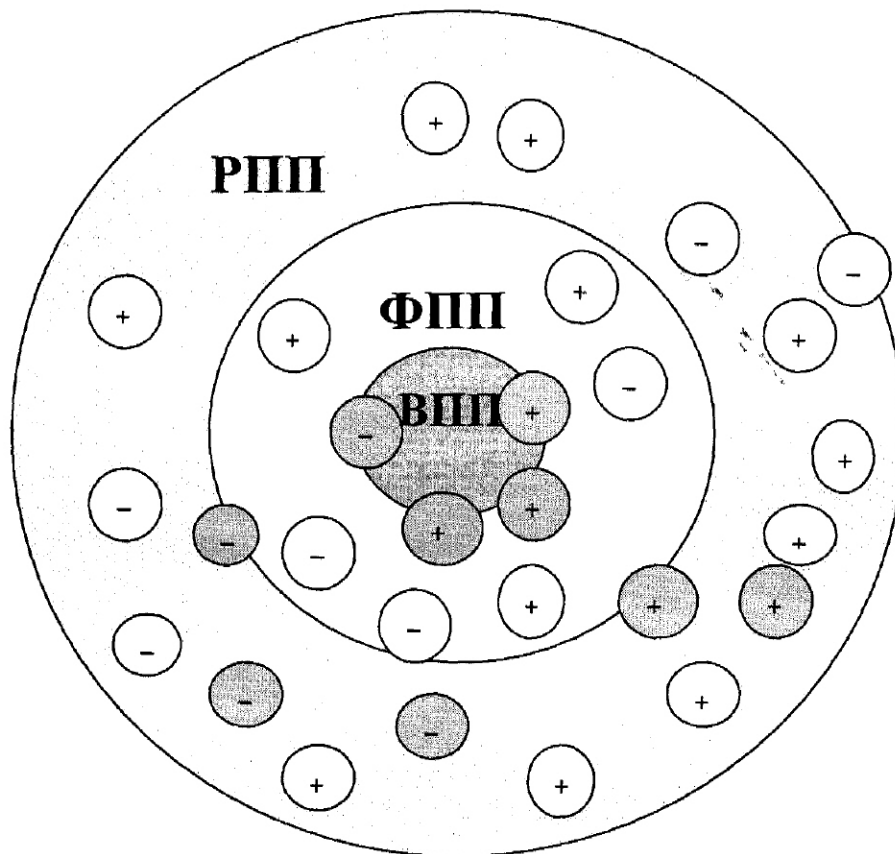


Рис.1.1. Поле можливостей підприємства ( власна розробка автора), де

- реально існуюча позитивна можливість;
- реально існуюча негативна можливість;
- реалізована позитивна можливість;
- реалізована негативна можливість.

Зважаючи на те, що підприємство існує в умовах швидкоплинного (динамічного) зовнішнього середовища, в полі якого існують безліч реальних можливостей, на нашу думку, необхідно враховувати як позитивні, так і негативні результати їхньої реалізації. Можливість «виражає об'єктивно існуючу

тенденцію зміни суб'єкта, яка виникає на основі визначеної закономірності його розвитку» [88]. Тому ми вважаємо, що формування потенціалу підприємства відбувається під впливом можливостей негативного і позитивного характеру. «Ми не здатні фактично ліквідувати можливості занепаду. Хоча можемо суттєво зменшити ступінь їх реалізації ...» [25]. Наприклад, державна політика у сфері регулювання тарифів і цін на продукцію підприємства може призвести до того, що підприємство, виробляючи визначений обсяг продукції, може не отримувати прибутку. За такої ситуації кількість і якість ресурсів не визначає реальних можливостей подальшого розвитку. Цей випадок може розглядатися як можливість занепаду, що в подальшому може відобразитись на можливості отримувати (оплачувати) підприємством свої ресурси. Саме тому, ми пропонуємо представляти структуру потенціалу підприємства як сукупність зовнішніх позитивних і негативних ринкових можливостей, яким відповідають внутрішні фінансові і виробничі можливості позитивного і негативного характеру. Крім того, незважаючи на те, які можливості реалізувало підприємство в процесі своєї діяльності, структуру його потенціалу складають ще й невикористані можливості, оскільки, здійснення того чи іншого варіанту розвитку не означає нереальності нереалізованого (рис.1.1).

Оскільки, абстрактне існування можливостей не вирішує задачі описання процесу формування і використання потенціалу підприємства, то пропонуємо структурування потенціалу підприємства розглядати як формування можливостей, які є об'єктивною передумовою існування здатностей їх реалізовувати, що, в свою чергу, є суб'єктивними умовами здійснення певного виду діяльності. Таким чином, структуру потенціалу підприємства складають: можливості (ринкові, фінансові, виробничі) та здатності створювати відповідні компетенції для їхньої реалізації.

Отже, потенціал підприємства формують можливості ринкового, фінансового та виробничого характеру (рис. 1.1).

Можливості мають межі від негативного до позитивного значення. Підприємства засобами системи управління та завдяки наявним ресурсам

реалізують можливості, тому потенціал підприємства складають також реалізовані відповідно позитивні чи негативні можливості. Використання можливостей є проявом здатностей створювати компетенції використовувати потенціал. Процес використання суб'єктом господарювання можливостей (рис. 1.2) опишемо, використовуючи представлену вище структуру можливостей (рис.1.1).

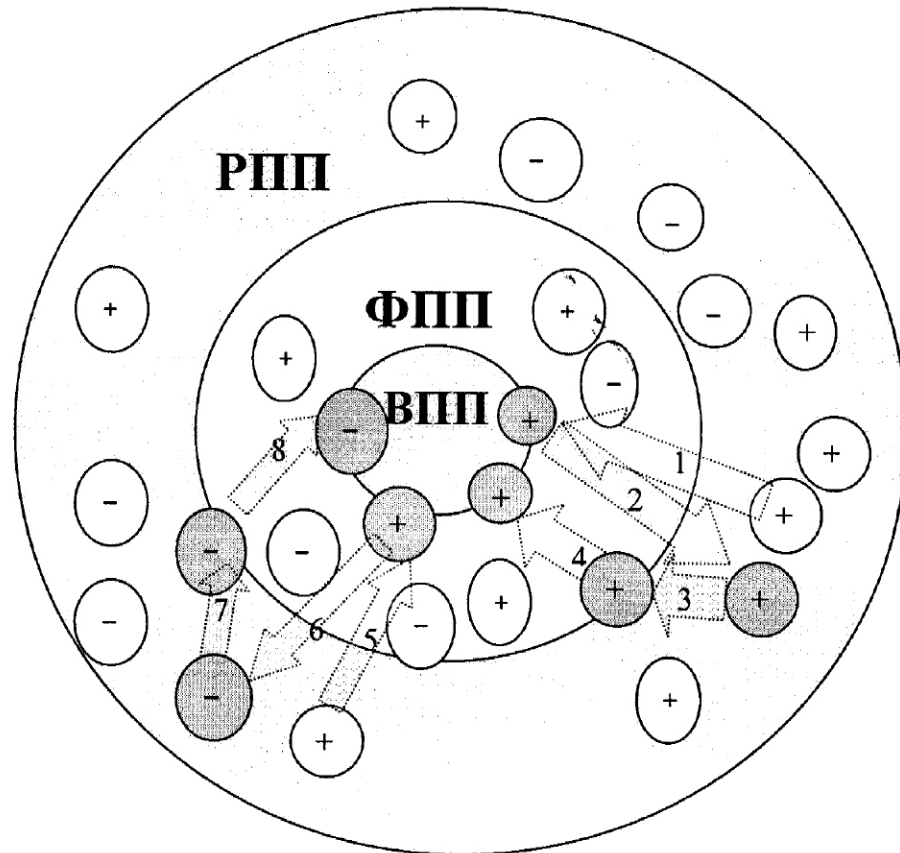


Рис. 1.2. Складові процесу реалізації можливостей підприємства (власна розробка автора), де

- реально існуюча позитивна можливість
- реально існуюча негативна можливість
- реалізована позитивна можливість
- реалізована негативна можливість
- здатність реалізовувати можливості

Отже, підприємство функціонує виключно за умов наявності ринку того чи іншого продукту, який виробляє. Існування реальних можливостей продавати товар чи надавати послугу спонукає виробника реалізовувати свої виробничі можливості (стрілка 1); вироблена продукція продається на ринку, тобто реалізовується ринкова можливість продавати певну кількість продукції за визначеною ціною (стрілка 2); ринок відповідає ринковою (або державно установленою) ціною і кількістю реалізованої продукції, формуючи дохід підприємства (стрілка 3). Фінансовий результат реалізації виробничої та ринкової можливостей формує фінансові можливості інвестувати у виробництво (стрілка 4) для ринку того чи іншого продукту, який виробляє.

Оскільки, зовнішнє середовище мінливе і динамічне, то фактори формування потенціалу підприємства можуть визначати і негативний результат використання можливості. Так, наприклад, існуюча сприятлива ринкова можливість спонукала виробництво певного виду продукції (стрілка 5), яка була представлена на ринку через певний момент часу, однак можливість в силу об'єктивних факторів (державне регулювання цін, пропозиція більш досконалого продукту тощо) реалізувало негативну ринкову можливість (стрілка 6), що не дозволило підприємству отримати дохід, а отже реалізована негативна можливість ринкового (у вигляді недоотриманого доходу (стрілка 6), і фінансового характеру (стрілка 7) – отримання збитку, недоотримання прибутку, реалізувала негативну виробничу можливість: зменшення обсягів виробництва, зниження продуктивності ресурсів тощо.

Таким чином, можливості є певним варіантом розвитку подій у процесі діяльності підприємства. Уявлення про потенціал підприємства як про сукупність можливостей не заперечує системи управління та ресурсів підприємства, а представляє поле можливих та досягнутих результатів функціонування суб'єкта господарювання з точки зору реалізації як позитивних, так і негативних варіантів розвитку дійсності. Застосування понять «негативний потенціал» чи «негативні можливості» є правомірним з точки зору відображення негативного варіанту розвитку, можливості занепаду. Поняття «негативний

потенціал» є реальним і використовується у фізиці, медицині та інших науках. П. Ф. Сімпсоном, Р. Френч та Харвей у своїй праці «Лідерство та негативний потенціал» [159] використовують поняття «негативний потенціал» в контексті управління людськими ресурсами. Ми вважаємо, що розуміння потенціалу «як дещо виключно позитивне» значно обмежує використання даної категорії, оскільки такий підхід виключає існування ризиків як негативних можливостей, реалізація яких призводить до погіршення діяльності суб'єкта господарювання. Так, наприклад, С. Л. Благодетелева-Вовк [26] використовує поняття «можливостей занепаду», оскільки, «потенційне завжди має шанс втілитися, матеріалізуватися. Існують різні можливості, але реалізація одних призводить до покращення результативності системи, інших – до її погіршення» [26]. Оскільки, «можливість – це засіб, умова, обставина необхідна для здійснення будь-чого» [49, с.115], то не обов'язково це має бути ймовірність настання сприятливої для підприємства події.

На нашу думку, можливості не обов'язково можуть бути позитивного характеру, тому необхідно дати визначення поняттям «позитивні можливості» і «негативні можливості» підприємства. Позитивні можливості підприємства (можливості розвитку) – це сприятлива умова, обставина якою володіє підприємство, реалізація (використання) якої приведе до отримання ним позитивного результату. Негативні можливості (можливості занепаду) – це загроза, несприятлива умова, обставина якою володіє підприємство, реалізація (використання) якої приведе до отримання ним небажаного результату. Відповідно, якщо потенціал формують можливості підприємства, то він може бути як позитивного так і негативного характеру. Зміст негативних і позитивних можливостей ринкового, фінансового та виробничого характеру охарактеризовано у таблиці 1.1. Аби представлені у таблиці 1.1. можливості не носили лише описовий характер, наведемо практичні приклади можливостей позитивного і негативного характеру підприємств з газопостачання і газифікації. Так, наприклад, унікальні ринкові можливості надавати послуги з транспортування і постачання природного газу, і отримувати збитки, оскільки

існуючі тарифи не забезпечують умов отримання прибутку, так за 2008-2009 рр. більшість ВАТ з газопостачання і газифікації є збитковими, хоча можливість виконувати роботи по газифікації, рентабельність яких від 25% і які користуються попитом, є позитивні.

Таблиця 1.1

Зміст поля можливостей підприємства		
Вид потенціалу	Можливість	
	Позитивного характеру	Негативного характеру
Ринковий потенціал	продавати товар/послугу і отримувати прибуток	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продавати товар/послугу і отримувати недостатній прибуток або збиток;</li> <li>– продавати товар/послугу і отримувати збиток</li> </ul>
Фінансовий потенціал	отримувати прибуток та здійснювати фінансове забезпечення виробництва та присутності на ринку	<ul style="list-style-type: none"> <li>– отримувати недостатній прибуток для здійснення фінансового забезпечення виробництва та присутності на ринку;</li> <li>– отримувати збиток</li> </ul>
Виробничий потенціал	виробляти товар/послугу – існуючі ресурси використовуються для виробництва і є продуктивними	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не виробляти продукт – існуючі виробничі ресурси не використовуються (зупинка виробництва);</li> <li>– виробляти продукт за умови низької продуктивності ресурсів</li> </ul>

Можливості реалізовувати скраплений газ споживачам можуть бути як позитивного так і негативного характеру, – все залежить від здатності їх використовувати. Відповідно фінансові можливості формуються під впливом ринкових, якщо ринкові умови дозволяють отримувати прибуток, і підприємство



скористалися з них, то фінансові можливості є позитивними. якщо ні – тарифи на транспортування і постачання природного газу є збитковими – можливість є негативною.

Щодо виробничих можливостей, то, яскравим прикладом є продуктивність газопроводів. Наприклад, однакові за потужністю газопроводи можуть використовуватись по різному: один буде транспортувати наприклад  $10\,000\text{ м}^3$ , а інший лише  $1000\text{ м}^3$ . У першому випадку виробнича можливість буде позитивною, в останньому – негативною.

Створення можливостей в теорії потенціалів підприємства ідентифікуються як процеси формування потенціалу підприємства, які відповідно до напрямку того чи іншого дослідження визначається як:

- процес формування стратегічних ресурсів підприємства;
- процес формування системи управління як організаційного потенціалу;
- процес використання можливостей засобами створених здатностей.

Так, наприклад, на думку А. В. Копилова, при описі структурної моделі формування стратегічного потенціалу зазначається, що «стратегічний потенціал підприємства виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують» [70]. «При формуванні стратегічного потенціалу потрібно виходити з того, що його структура представляє собою певну взаємопов'язану сукупність його локальних потенціалів, тобто потенціалу кожного виду ресурсів, які забезпечують максимально ефективну реалізацію довгострокових цілей і стратегічних напрямків розвитку підприємства» [70].

Щодо другого підходу, то, наприклад, Н. С. Краснокутська називає процес формування потенціалу підприємства одним із напрямків його економічної стратегії і визначає його, як процес «створення й організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства» [72, с. 28], а О. І. Олесюк, І. М. Репіна, О. С. Федонін, розглядаючи особливості формування потенціалу підприємства, звертають увагу на галузеві особливості і тенденції у формуванні ресурсної бази: «формування

потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектру підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення» [137, с. 27]. В. Г. Герасимчук вказує, що «формування потенціалу підприємства являє собою процес реалізації заходів щодо забезпечення ринкових можливостей підприємства шляхом зміни його характеристик і властивостей до необхідного рівня відповідно до поставлених цілей» [43, с. 42]. І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих чітко визначають основні заходи, засобами яких досягається «формування організаційного потенціалу: проектуванням структури компанії і формуванням компанії...; організацією діяльності компанії відповідно до встановлених цілей діяльності...; організацією управління діяльністю компанії...; реструктуризацією компанії й реорганізацією її діяльності й управління діяльністю відповідно до змін потреб суспільства...; розвитком мотивації раціоналізації оргструктур і систем управління» [135, с. 68].

Різниця між вказаними підходами в тому, що перший акцентує увагу на організацію ресурсів, а другий – на процеси управління підприємством в цілому. Однак, ні перший, ні другий підходи не ставлять первинними можливості підприємства. Адже, якщо говорити про потенціал як про сукупність можливостей, які є його складовими, то потрібно розглядати, в першу чергу, процес формування можливостей відносно об'єкта (підприємства), який має здатність його використовувати, що відповідає третьому підходу до процесу формування потенціалу. У рамках даного підходу пропонуємо наступне визначення: процес формування потенціалу підприємства – це складний і динамічний процес утворення можливостей розвитку та/або занепаду під впливом факторів зовнішнього і внутрішнього середовища з однієї сторони, і формування здатностей реалізовувати ці можливості, засобами створених компетенцій у використанні наявних ресурсів з іншої.

Таким чином, щодо факторів формування потенціалу, то відсутнє єдине пояснення їхньої суті і ролі, оскільки вони набирають форми потенціалів, ресурсів, або систем управління, сукупності компетенцій. Розуміння конституції

даних факторів представлена моделлю формування потенціалу підприємства. Найбільш поширені з них є багаторівнева структурна модель (Р. В. Марушков [83]), квадрат потенціалу підприємства (І. М. Репіна [137]), блочно-модульна структуризація потенціалу представлена (Є. В. Попов та В. Л. Ханжина [142]), системна модель ресурсного потенціалу підприємства (Н. П. Пяткова [112]). Основна мета даних моделей – представити взаємозв’язок факторів формування потенціалу. Так, багаторівнева структурна модель, запропонована Р. В. Марушковим, охоплює функціональні рівні діяльності підприємства із використання його ресурсної (техніка і технології, персонал, його здібності, інформація) та організаційної (управління) складових. «Квадрат потенціалу підприємства» представлений «за такими блоками як виробництво, розподіл та збут продукції, організаційна структура та менеджмент, маркетинг та фінанси» [137, с. 21]. Дана модель презентує систему комплексної рейтингової оцінки за системою показників за вищевказаними функціональними блоками. Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства, заснована на взаємодії трьох складових, які охоплюють усі стратегічні компоненти підприємства, що дозволяють досягти поставленої мети та найбільш повно характеризують стан підприємства – ресурсів, системи управління та діяльності персоналу [142, с. 12]. системна модель ресурсного потенціалу поєднує наступні елементи: ресурси, резерви, потенційні можливості та стратегічний актив – організаційні ресурси (інтелектуальні, інноваційні та інформаційні) [112].

Отже, представлені моделі описують сукупність функціональних складових потенціалу підприємства. Однак, жодна з моделей не враховує першочерговість можливостей підприємства, тому, на нашу думку, його формування можна описати з точки зору використання можливостей (рис.1.2). Тобто, при визначенні даних факторів важливо враховувати на можливість їхньої оцінки: кількісного виміру та/або якісної характеристики, адже процес використання можливостей підприємства – це керований процес. Наприклад, А. В. Копилов при дослідженні стратегічних ресурсів вказує на нерозривність можливостей підприємства і здатностей їх використовувати: «поняття

«потенціал» тісно пов'язане з характером цілей. Для одних цілей існуючий потенціал (тобто сукупність можливостей) буде високим, для інших – низьким. Для досягнення одного набору цілей немає потреби змінювати стратегію підприємства, для іншого – необхідно її суттєво переглянути... Елементами системи повинні бути визнані не матеріалізовані предмети виробництва, предмети праці або певні категорії співробітників, а ті можливості досягнення стратегічних цілей виробничої системи, котрі відкриваються при використанні даних засобів, предметів і категорій... » [70]. Даними умовами автор називає здатності, якими повинна володіти система, аби «адекватно відповідати на виклики зовнішнього середовища та ...постійно удосконалювати виробничий потенціал фірми...» [70]. На нашу думку, потенціал підприємства формують його задані зовнішнім динамічним середовищем реальні можливості, і саме прояв здатностей у створенні компетенції використовувати їх є елементами процесу формування потенціалу підприємства, що представлений на рис.1.3.

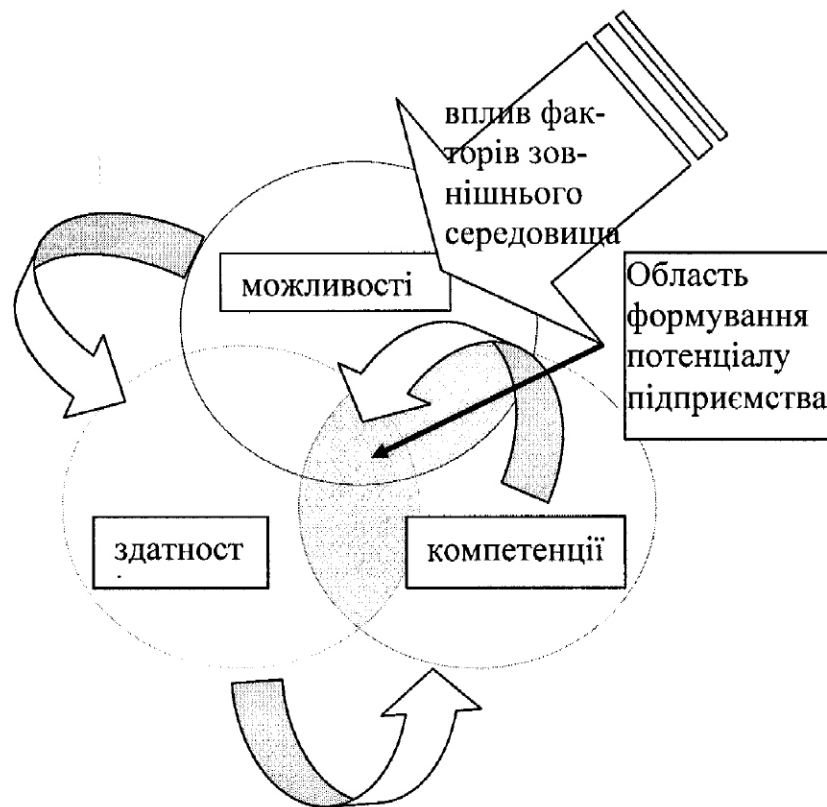


Рис.1.3. Структурні елементи процесу формування потенціалу підприємства (власна розробка автора)

Логіка взаємодії структурних елементів для формування потенціалу підприємства така: 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 та пристосовуватися до умов мінливого середовища, 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. Таке уявлення про структуру потенціалу має переваги перед попередніми, оскільки, по-перше, враховує первинність існування можливостей, по-друге, дає змогу чітко визначити напрямки управлінського впливу можливості та здатності їх використовувати. Ми вважаємо, елементи потенціалу підприємства містять в собі управлінський фактор, що впливає на можливість – компетенцію. Під компетенцією ми розуміємо набір функцій, по управлінню можливостями, що в сукупності формують здатність розпізнавати та використовувати чи не використовувати зовнішню чи внутрішню можливість, а не сукупність професійних якостей певного індивіда, як наприклад у В. Балабанова [21] та А. Гаммух [41].

Узагальнюючи підходи до структурування потенціалу підприємства можна зробити висновки, що ця теорія еволюціонувала від простого перерахунку ресурсів підприємства та опису їхньої взаємодії до поєднання ресурсів та організаційної складової і її функціонального забезпечення.

Ми пропонуємо розглядати потенціал підприємства як сукупність ринкового, фінансового та виробничого потенціалу підприємства, оскільки вони представляють основні зовнішні і внутрішні можливості, без яких не може існувати жодне підприємство. Ці можливості реалізуються в процесі діяльності підприємства засобами його здатностей, що впливають на них, створюючи компетенції впливу на можливості – процес реалізації потенціалу, тому ми

пропонуємо розглядати взаємодію таких елементів як можливості, здатності і компетенції підприємства як процес формування потенціалу підприємства.

### **1.3 Особливості процесу управління потенціалом підприємства**

Будь-яке підприємство, що створене з метою отримання прибутку, володіє певним потенціалом, однак можлива ситуація, коли у подібних за ресурсами підприємств однієї галузі різні результати господарської діяльності. Реальні можливості: вихідні позиції у них однакові, але рівень використання потенціалу підприємств різний, що визначається якістю здатності використовувати можливості як інструменту управління потенціалом підприємства. Основною метою даного розділу є визначення тих механізмів управління, що впливають на реалізацію потенціалу підприємства. Для цього, на нашу думку, потрібно визначити джерела можливостей та описати механізми їхньої реалізації. Ще раз звернемося до запропонованого нами визначення потенціалу підприємства: потенціал підприємства – це сукупність можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища. За своєю суттю дане визначення містить в собі об'єктивну та суб'єктивну частини, де перша представлена сукупністю його реальних можливостей, а друга – здатностями використовувати наявні ресурси в умовах мінливого зовнішнього середовища управління. Можливості підприємства мають свої джерела. Тобто, існує ціла група факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які їх породжують. Досліджені нами процеси формування потенціалу підприємства та фактори, що на нього впливають, вказують на те, що джерелами можливостей підприємства є такі носії: продукт, споживачі продукції та власники – для ринкових можливостей; майнові ресурси, персонал – для виробничих; фінансові ресурси – для фінансових. Так, ринкові можливості породжують споживачі та продукт підприємства, створюючи відповідно попит і пропозицію на ринку.

Виробничі можливості забезпечені наявністю матеріально-технічних, технологічних та трудових ресурсів. Фінансові можливості породжуються власним і залученим капіталом для забезпечення виробництва та присутності на ринку. Одночасно, їхній характер визначається успішністю підприємства на ринку, тобто їхніми джерелами опосередковано є попит на продукцію. Усі джерела можливостей впливають як на зовнішнє, так і на внутрішнє середовище діяльності підприємства, утворюючи поле можливостей. Так, ринкові можливості більше представляють зовнішнє середовище, фінансові та виробничі – внутрішнє. Використання потенціалу є цілеспрямованим процесом діяльності будь-якого підприємства, створеного для отримання прибутку. Однак, за умов об'єктивного існування можливостей розвитку і занепаду підприємства, суб'єкти господарювання використовують ті чи інші можливості засобами створення своїми здатностями компетенцій управління.

В умовах динамічного середовища для реалізації можливостей позитивного характеру та уникнення можливостей негативного характеру у підприємства мають бути механізми реалізації потенціалу підприємства. «Безумовною умовою для реалізації можливостей виробничої системи є її гнучкість і здатність до адекватної реакції на будь-які зміни» [40, с. 10]. Однак, не дивлячись на це, суть механізму реалізації потенціалу недостатньо розкрита, оскільки, як правило, механізми реалізації потенціалу підприємства ототожнюються з механізмами управління підприємством, однак чим тоді управління підприємством відрізнятиметься від управління його потенціалом. Так, наприклад, Є. В. Лапін, досліджуючи потенціал підприємства, говорить про «механізм управління підприємством», який представляє як сукупність економічного та організаційного механізмів, що «в цілому базується на двох головних елементах:

- вироблення стратегії фірми і цілей її діяльності;
- системі внутрішньофірмових планів і контролю за їхнім виконанням» [79, с. 70].

В якості механізму реалізації потенціалу підприємства окремо також виділяється організаційний потенціал підприємства, «як складової частини ресурсів управління, що забезпечують вплив на фактори виробництва» [135, с. 68]. Механізмами організаційного потенціалу є:

- «структурні механізми, «які дають можливість визначити склад і характеристики факторів виробництва і виробничого процесу, для виготовлення потрібної продукції» (цілеутворення, структуризація діяльності, структуризація організації та ринку)» [135, с.70];

- «організація управління, «покликана мобілізувати можливості впливу всієї системи механізмів управління різної природи на всі сторони діяльності підприємства. У практиці мають місце: стратегічне управління, оперативне і поточне управління, модель акціонерної власності, реінжиніринг бізнесу» [135, с.70];

- «механізм корпоративного планування (стратегічне планування, оперативне планування, формування стратегічних програм і розробка бізнес-планів)» [135, с.71];

- «організаційно-технічні й адміністративні механізми (стандартизація продукції, організація виробництва.... Розширення можливостей і прискорення впровадження у виробництво нової техніки й технології, поліпшення умов і безпеки праці, сертифікацію відповідності продукції... ліцензування діяльності компанії)» [135,с.71];

- «інформаційні механізми дають можливість використовувати інформацію як специфічні ресурси, що впливають на науково-технічний розвиток і потік факторів виробництва – [механізми] економічної інформації, науково-технічної інформації, поширення нововведень, маркетингової інформації, рефлексивна взаємодія» [135, с.72].

А. В. Шумілова , при дослідженні механізмів реалізації стратегії організації виділено такі механізми управління:



- організаційний механізм (структурні механізми, організація планування та управління, механізм контролю, організація техніко-технологічного управління);
- економічний механізм (механізм конкуренції та ціноутворення, механізм самофінансування інвестицій у виробництво, механізм державного регулювання, механізм позичених засобів);
- мотиваційний механізм (механізм мотивації науково-технічного розвитку виробництва, механізм розвитку підприємництва; механізм мотивації персоналу, механізм мотивації господарювання) [147].

Т. Йеннер, суть такого механізму описує пояснюючи основні задачі стратегічного управління «у короткостроковому періоді на перше місце висувається проблема поточної ефективності, тобто перетворення існуючих ресурсів і компетенцій у ринкові конкурентні переваги, тоді як у довгостроковій перспективі проблема заключається у розвитку нових ресурсів і компетенцій» [63, с. 83].

В. І. Хомяков, І. В. Бакум описують технологію управління потенціалом, що включає «оцінку структури, динаміки і ефективності використання потенціалу; оцінку його конкурентоспроможності, аналіз резервів і витрат, вибір стратегії і тактики по підвищенню конкурентоспроможності, проведення заходів по підвищенню конкурентоспроможності» [143, с. 27-28].

Як правило, дослідники потенціалу згадують про існування даних механізмів, однак вивчення їх як здатностей керованого використання можливостей, на нашу думку, є недостатнім. Не дивлячись на описання складових організаційного механізму, відсутнє розуміння його як рушійної сили реалізації можливостей підприємства, тобто, представлена система управління у вигляді сукупності різноманітних механізмів діяльності підприємства, яка не дає уявлення про сам процес впливу на можливості підприємства. Крім того, не дивлячись на досить поширене використання терміна «механізм управління» і описання різних видів його проявів, описання суті даного терміна і його загальних функцій майже не зустрічається.

Таким чином, основним питанням дослідження управління потенціалом підприємства є визначення функціонального призначення механізму його реалізації, аналізуючи які, на нашу думку, потрібно звернутись до значення поняття «механізм», що запозичене з механіки. «У цій науці складовими компонентами механізму вважають:

- а) хідний пристрій (ланка), який набуває руху від машини двигуна;
- б) вихідний пристрій (ланка), який передає рух на машину - знаряддя або робочу машину;
- в) устрій (ланка), який регулює рух, розподіляє і переносить його з вхідного пристрою на вихідний пристрій» [148, с. 41].

Накладаючи таку структуру на механізм реалізації потенціалу підприємства, отримуємо таку формацію:

- а) хідний пристрій – джерела можливостей (продукт, споживачі продукції, власники, майнові ресурси, персонал, фінансові ресурси);
- б) вихідний пристрій – поле зовнішніх та внутрішніх можливостей, які змінюються під впливом здатностей використання можливостей;
- в) устрій, який регулює рух – система управління можливостями підприємства – здатність використовувати можливості.

Механізми реалізації можливостей підприємства мають володіти властивістю швидко адаптуватись його до змін в умовах мінливого середовища. Таким чином, по суті, механізми реалізації потенціалу підприємства представляють собою сукупність управлінських дій або бездіяльності по відношенню до джерел можливостей для зміни/впливу зовнішніх та внутрішніх можливостей підприємства, основна функція яких полягає у пристосуванні підприємств до зовнішнього середовища, що є проявом якісної характеристики потенціалу підприємства.

Таким чином, механізми реалізації потенціалу підприємства представляють собою здатності використанням позитивних і/або негативних можливостей зовнішнього та внутрішнього середовища. На нашу думку, механізм реалізації потенціалу підприємства представлений здатностями, як

утворюють сукупність функцій, направлених на використання можливостей розвитку та уникнення можливостей занепаду. Ці здатності проявляються через створення компетенцій. Такий підхід представлений в рамках теорії динамічних здатностей, так званої «парадигми динамічних здатностей» (dynamic capabilities paradigm), запропонованої Д. Дж. Тісом. Ця теорія «визначає, в якому напрямку слід розширяти існуючі внутрішні і зовнішні компетенції фірми, аби відповідати змінам зовнішнього світу» [145]. За класичним визначенням «динамічні здатності - це потенціал фірми в інтегруванні, створенні і реконфігурації внутрішніх та зовнішніх компетенцій для того аби відповідати змінам зовнішнього середовища» [145].

Таким чином, динамічні здатності забезпечують зміну компетенцій підприємства відповідно до змін його можливостей — зовнішніх і внутрішніх. Тому, механізм реалізації і розвитку потенціалу підприємства ми пропонуємо визначати через його динамічні здатності, які є універсальним устроєм впливу на можливості, і їхні джерела. Крім того, саме поняття динамічних здатностей логічно накладається на поняття механізм, і повністю відповідає суті управління потенціалом підприємства як сукупності його можливостей.

На думку низки авторів [23, 28, 34, 55, 61, 90], підприємству притаманні:

- внутрішні компетенції;
- зовнішні компетенції;
- динамічні здатності.

Під внутрішніми та зовнішніми компетенціями ми розуміють «лише ті фактори, які забезпечують підприємству суттєві, конкурентні переваги. Як правило, це такі фактори, для створення яких потрібно значний період часу і досвід роботи у певній галузі» [28]. Їхня сутність яких «полягає в тому, що їх не можна отримати готовими, так як неможливо точно повторити характерні риси внутрішньої організації компанії просто скопіювавши сукупність організаційних одиниць, виявлених у формальних контрактах» [28]. Наприклад, до внутрішніх компетенцій можна віднести такі: «виробничий процес, продукція, НДДКР (наука, здатність створювати конкурентну продукцію); наявність ефективних

бізнес-процесів (управління проектами, збут, маркетинг, планування і бюджетування, мотивація персоналу, наявність унікальних технологій, спеціальних виробничих активів, які недоступні конкурентам), наявність кваліфікованого персоналу, який не може бути легко знайдений на ринку і підготовка якого потребує часу» [28]. До зовнішніх – «географічний обхват, ринкове позиціонування» [28], «зв'язки з постачальниками і споживачами, можливості лобіювання, знання ринку, розуміння мінливих потреб кінцевих споживачів, здатність швидко і гнучко реагувати на масштабні зміни попиту, зберігаючи стійкість, репутація і кредитна привабливість фірми, або здатність забезпечення достатнього рівня фінансування в достатньому обсязі в короткі строки і по прийнятній вартості (зв'язки з фінансовими інститутами та інвесторами)» [28].

Сукупність внутрішніх і зовнішніх компетенцій формують здатність управляти використанням можливостей підприємства. Ті здатності, які керують розвитком позитивних можливостей є динамічними. «Динамічні здатності – це здатності підприємства розвивати наявні компетенції, адаптувати їх до мінливих ринкових умов, доповнювати знання» [28], «здатність фірми до інтеграції різних технологій в кінцевій продукції, до розробки і реформуванні зовнішніх і внутрішніх компетенцій... Таким чином, динамічні можливості відображають здатності організації створювати нові, передові форми ключових компетенцій в конкретних обставинах, що склалися на ринку» [28]. «По суті, мова йде про контроль над процесами на всіх організаційних рівнях підприємства. Ці процеси, в свою чергу, можуть розглядатися, як послідовність дій, що протікають у часі на всіх рівнях підприємства. Кожен процес може контролюватися добре чи погано. Якість контролю залежить від організаційних здатностей підприємства» [31]. Таким чином, якщо ключові компетенції формують здатності використання можливостей, відповідно, аби зрозуміти і оцінити потенціал підприємства потрібно визначити рівень реалізації можливостей, засобами існуючих на підприємстві компетенцій – організаційні структури і процеси управління, які підтримують їх, а не аналізувати обсяги і потужності ресурсів.

Призначення динамічних здатностей чітко описує наведена О. Р. Верховською формула [34, с. 184]:

$$\begin{array}{ccc} \text{Ключові} & & \text{Ключові} \\ \text{компетенції на} & + \text{ Динамічні здатності} = & \text{компетенції на} \\ \text{сьогоднішніх ринках} & & \text{завтрашніх ринках} \end{array} \quad (1.1)$$

Таким чином, саме від механізму реалізації потенціалу залежить якість майбутніх можливостей та рівень їхнього використання, оскільки, основне призначення динамічних здатностей – розвиток потенціалу підприємства. Управління можливостями представлена у межах теорії фірми та стратегічного менеджменту. Даний напрямок активно пропагується такими зарубіжними вченими як Гарі Пізано, Д. Дж. Тіс, Е. Шуен та іншими.

Управління можливостями розглядається ними як процес створення динамічних здатностей підприємства, процес формування яких відбувається в руслі процесу «сприйняття» – «зчитування» можливостей – «управління загрозами/трансформації». Тому, наприклад, структура динамічних здатностей створена як процес управління можливостей, суть яких представлено в таблиці 1.2.

Авторами виділяються такі види здатностей або «компетенцій»:

- 1) активи (унікальні технологічні, фінансові, репутаційні ресурси);
- 2) координаційні (управлінські) структури (забезпечують організаційно-специфічну координацію, навчання, реконфігурацію ресурсів);
- 3) траєкторії розвитку (еволюційний шлях, який пройшла організація, як обмеження можливостей подальшого розвитку) [82, с.108].

Як видно з таблиці 1.2, управління динамічними здатностями формується із сукупності процесів, направлених на пошук і розвиток нових можливостей та створення здатностей для їхньої реалізації. Особливість даного підходу до процесу формування потенціалу – акцент, в першу чергу, на функціональне значення заходів по винайденню та реалізації можливостей, а не на засоби його

здійснення. «...Управління компанії використовує динамічні здатності для об'єднання, побудови та реформування внутрішніх та зовнішніх компетенцій» [167, с.509].

Таблиця 1.2

## Структура динамічних здатностей підприємства [169]

Динамічні здатності	Основа	Мікрооснова
Зчитування (сприйняття)	Аналітична система (та індивідуальні здатності) вивчати і відчувати, фільтрувати, розділяти і перевіряти можливості	Процес управління внутрішніми дослідженнями і розробками та відбір нових технологій
		Процес підключення постачальників і додаткових інновацій
		Процес підключення зовнішніх розробок науки і техніки
		Процес ідентифікації цільових ринкових сегментів, зміни споживчих потреб
Оволодіння	Структура підприємства, прийняття, проектування і створення мотивації для оволодіння можливостями	Описання споживчих рішень і бізнес-моделі
		Відбір способів прийняття рішень
		Відбір підприємницьких меж управління штатом та «контролюючої» платформи
		Побудова лояльності та зобов'язань
Управління загрозами/трансформації	Продовження регулювання і перебудова специфічних матеріальних та нематеріальних активів	Децентралізація та декомпозиція
		Взаємоспеціалізація
		Управління
		Управління знаннями

Основою динамічних здатностей слугує орієнтація компанії на бізнес-процеси, а не на кінцеву продукцію. «Динамічні здатності підприємства можна

звести до контролю над трьома процесами – інтеграції, конфігурації та навчання... інтеграційні процеси відносяться до повторної обробки вже відомих завдань..., тому організаційна здатність, яка лежить в основі контролю над *інтеграційними процесами*, повинна характеризуватися як *реплікаційна* здатність. Це означає, що підприємство може раціонально і цілеспрямовано примножувати свої операційні процесні можливості. Реплікаційна здатність має двоякий економічний зміст. З одного боку, вона сприяє швидкому та ефективному зростанню, з іншого – її якість свідчить про те, що підприємство здатне широко сприймати структуру і функцію своїх організаційних здатностей. Здатність контролю над реконфігураційними процесами Д. Дж. Тіс з колегами [82, с.108] визначає «як здатність усвідомлювати необхідності реконфігурації структури фірмових активів і здійснювати внутрішню і зовнішню трансформацію. Це потребує постійного спостереження за ринками і технологіями та готовності використовувати кращий практичний досвід» [82, с. 108], як здатність сприймати і застосовувати кращі компетенції.

Однак завдяки чому підприємство навчається таким компетенціям? «Д. Дж. Тіс з колегами розрізняють два види навчання – аналітичне (вчитися перш ніж робити) та експериментальне (робити перш ніж вчитися)» [82, с. 108]. Бурр В. основною умовою формування конкурентних переваг називає наявність досвіду та знань, можливість їх накопичувати [32]. К. Ейзенхарт та Дж. Мартін розглядають динамічні здатності в якості організаційних та стратегічних рутин, за допомогою яких фірми досягають нових комбінацій ресурсів, коли зароджуються ринки, стикаються між собою, подрібнюються, еволюціонують або припиняють існування [154, с. 1112].

Таким чином, динамічні здатності підприємства дозволяють формувати такий механізм реалізації потенціалу підприємства, який би складався з набору тих здатностей, які найбільш повно реалізують можливості розвитку та не допускають реалізації негативних. Наприклад, основні здатності компанії Microsoft: «здатність передбачати майбутнє і співвідносити з ним свої дії...[роль керівника при цьому сформульована Гейтсом] визначати для компанії напрямок

виробництва продукції; здатність навчатися та змінюватися; здатність приймати довгострокові плани, здатність приводити потрібних людей у корпорацію, здатність вибудовувати партнерські відносини» [28]. Наведений приклад здатностей представляє собою той рівень механізмів, що направлений на розвиток нових можливостей підприємства, що, безумовно, є необхідною умовою існування компанії в майбутньому, однак на нашу думку, система динамічних здатностей, як механізму реалізації підприємства, потрібно доповнити механізмом покращення реалізації існуючих позитивних можливостей та уникнення або мінімізації реалізації негативних. Без реалізації більш простіших, ніж динамічні, здатностей підприємства, неможливе існування останніх. Для цього визначимо систему здатностей, необхідних для реалізації існуючого потенціалу підприємства, яку назовемо статичними здатностями підприємства, якість яких визначатиметься знаком можливостей, які реалізувало підприємство, і рівнем такої реалізації.

У таблиці 1.3 представлена структура статичних здатностей підприємства, що пропонується нами для системи існуючих можливостей, що використовуються і будуть використовуватись підприємством ще певний проміжок часу. За допомогою описання реалізацій позитивних чи негативних можливостей у процесі діяльності господарюючого суб'єкта пропонуємо описати здатності їхнього використання.

Для пояснення статичних здатностей підприємства використаємо вже апробовану схему, запропоновану Д. Дж. Тісом для динамічних здатностей: «зчитування (сприйняття) – оволодіння – управління загрозами» модифікувавши її «зчитування (сприйняття) – оволодіння – управління загрозами/використання переваг».

Таким чином, запропонована система статичних здатностей підприємства відповідальна за функціонування механізму реалізації потенціалу підприємства і вона складається з системи внутрішніх процесів, заснованих на існуючих компетенціях підприємства, тому що статичні здатності є саме тією особливою ознакою, що створює передумову побудови динамічних здатностей



підприємства, оскільки без управління існуючими можливостями, що використовуються, неможливий пошук нових.

Таблиця 1.3

### Структура статичних здатностей підприємства

(власна розробка автора на основі парадигми динамічних здатностей [164])

Статичні здатності	Основа	Мікрооснова
Зчитування (сприйняття)	Аналітична система (та індивідуальні здатності) досліджувати і перевіряти існуючі можливості	Процес оцінки поля можливостей за усіма видами діяльності та рівня їхнього використання: розвиток ринку, продуктивність виробництва, фінансові результати їхнього провадження тощо
		Процес ідентифікації змін поля можливостей, оцінка наслідку змін
Усвідомлення можливостей (оволодіння)	Структура підприємства (проекування і створення мотивації для підвищення рівня використання існуючих позитивних можливостей оволодіння можливостями	Визначення найбільш ефективних систем управління, складання карти функціонального забезпечення управління можливостями
		Визначення нових та удосконалення існуючих ключових компетенцій, необхідних для удосконалення управління потенціалом
		Побудова системи зобов'язань та мотивації за існуючі компетенції
Управління загрозами/трансформації	Продовження регулювання і перебудова систем управління можливостями	Мінімізація/уникнення реалізації негативних можливостей
		Використання позитивних можливостей

На нашу думку, «динамічні здатності» і «статичні здатності» повністю відповідають процесу управління можливостями. Загальновідоме визначення функцій процесу управління зазначає, що він складається з «взаємопов'язаних функцій планування, організації, мотивації і контролю» [86, с. 25]. І статичні, і динамічні здатності підприємства, що формують його компетенції по реалізації можливості, цілком відповідають процесу управління: планування – зчитування можливостей, організація, мотивація – оволодіння можливостями та управління загрозами/трансформації, контроль – зчитування. Таким чином, управління потенціалом – це процес впливу компетенцій, що формують здатності впливу на потенціал компанії.

Здатності підприємства виступають особливим адаптивним механізмом управління його потенціалом. Пропонуємо виділяти механізм управління наявними можливостями – статичні здатності, основне призначення яких – підвищення реалізації позитивних можливостей, які вже розвинуті та існують в тій чи іншій галузі народного господарства, та динамічні здатності, які повинні забезпечити пошук нових можливостей розвитку та їхню реалізацію. Види статичних здатностей: 1) активи – сукупність матеріальних, нематеріальних, фінансових ресурсів; 2) координаційні структури – організаційно-економічна структура, функціональне забезпечення підрозділів підприємства; 3) межі можливостей – граничні межі реалізації можливостей за видами діяльності, тобто діапазон реалізації – від найгіршого значення до найкращого. Застосування категорії статичних здатностей пояснюється необхідністю дослідження бази утворення динамічних здатностей, оскільки, створення унікальних переваг, якими вони представлені мають створюватися засобами існуючих здатностей.

Враховуючи суть потенціалу підприємства, його характеристики, структуризації та процес формування основними особливостями процесу управління потенціалом підприємства є те, що:

- 1) об'єктом управління виступають можливості підприємства (позитивного та негативного характеру);

- 2) суб'єктами управління є центри відповідальності (топ-менеджмент, служби і відділи та їх керівники);
- 3) суб'єкти управління є носіями компетенцій;
- 4) сукупність компетенцій створює процеси реалізації можливостей що формують здатність, як складову потенціалу підприємства;
- 5) суб'єкти управління впливають на можливості шляхом постійного процесу створення нових та удосконалення існуючих компетенцій;
- 6) повноцінна здатність охоплює процеси планування, координації, мотивації та контролю в процесі сприйняття, оволодіння та управління існуючими та новими можливостями.

Крім того, слід зазначити, що сучасні вітчизняні підприємства або не володіють динамічними здатностями, або їх прояв досить слабкий, однак цей факт не заперечує існування здатностей, ідентичних до таких, що використовуються й іншими підприємствами. Тому, на нашу думку, для визначення напрямків удосконалення управлінням потенціалом потрібно визначити рівень реалізації існуючих можливостей для характеристики статичних здатностей – як систему управління існуючим потенціалом, що дасть можливість дослідити прояв динамічних здатностей – як систему керованого розвитку потенціалу підприємства. Таким чином, основною проблемою вивчення теми управління потенціалом підприємства виступають здатності до розвитку дійсності, які створюють компетенції впливу на можливості.

Оскільки, результатом прояву процесу управління потенціалом є використання можливостей підприємства, то для аналізу якості здатностей реалізовувати потенціал необхідно провести оцінку його використання.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Сукупність накопичених знань щодо потенціалу підприємства на даний момент не має єдиного, чітко сформованого підходу щодо його визначення та характеристик. Основною причиною значних розбіжностей у трактуванні даної

категорії пов'язано із різними підходами щодо суті терміну «потенціал», тому, на нашу думку, це визначення повинно базуватися на початковому значенні категорії «потенціал» як «існування можливості» та «здатність до розвитку дійсності», і не варто замінювати дане поняття близькими за значеннями категоріями такими, як «потужність», «ресурси» тощо.

Відповідно до удосконаленого нами визначення цієї категорії як сукупності можливостей досягати відповідних результатів у своїй діяльності, обумовлених системою здатностей їхнього використання в умовах мінливого зовнішнього середовища, пропонуємо основними структурними елементами його формування вважати можливості (ринкові, виробничі та фінансові) та здатності, що представлені внутрішніми та зовнішніми компетенціями підприємства.

Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, що є джерелами можливостей, формують поле об'єктивно існуючих можливостей: позитивних та негативних. Тому для використання перших та уникнення останніх потрібно застосовувати механізми управління їх використанням. Призначення механізму реалізації потенціалу підприємства – адаптація до умов мінливого зовнішнього середовища. Таким чином, основною складовою механізму реалізації потенціалу підприємства є сукупність здатностей. Запропонована Д. Дж. Тісом парадигма динамічних здатностей представляє якісно новий підхід до управління розвитком потенціалу підприємства на основі створення конкурентних переваг у процесі зчитування нових можливостей та оволодіння найперспективнішими шляхом створення сукупності відповідних компетенцій та відповідної трансформації підприємства для адаптації до нових умов господарювання. Використовуючи запропоновану функціональну структуру динамічних здатностей, пропонуємо визначати статичні здатності підприємства для удосконалення використання існуючих можливостей. Статичні здатності є механізмом кращого використання існуючих можливостей. На нашу думку, саме на базі сукупності компетенцій покращення використання існуючих можливостей можливо створити повноцінну систему управління розвитком потенціалу підприємства. Для того, щоб

визначити, охарактеризувати здатність управління потенціалом необхідно здійснити їхню оцінку і визначити основні тенденції використання та розвитку сукупності можливостей.

Основні результати цього розділу викладені у публікаціях автора [6, 7, 13].

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЯК ХАРАКТЕРИСТИКА ЗДАТНОСТІ УПРАВЛЯТИ НИМ

#### 2.1 Аналіз використання ринкового потенціалу та оцінка здатностей які його реалізують

Прояв здатностей управління реалізовувати можливості виражається у результатах діяльності суб'єкта господарювання. Для підприємств однієї галузі сукупність можливостей формується під впливом одних і тих самих умов господарювання, однак, їхнє використання не обов'язково будуть ідентичними. Це пояснюється тим, що ефективність статичних здатностей підприємств різна. Для аналізу управління потенціалом підприємства пропонуємо визначити межі реалізації позитивних і негативних можливостей. Це дозволить визначити рівень їхнього використання та оцінити статичні здатності управління існуючими можливостями шляхом порівняння результатів їхньої реалізації між підприємствами. Процес управління потенціалом підприємства неможливий без дослідження і оцінки поля існуючих можливостей та здатностей їхнього використання. Саме аналітична складова, під якою ми розуміємо зчитування можливостей, що реалізуються підприємством, з одного боку, – є основою здатностей оволодіння та управління ними, а з іншого – є інструментом оцінки дієздатності існуючої системи компетенцій. Мета даного розділу – представити методiku аналізу використання потенціалу підприємства як інструмент оцінки здатності управляти – реалізовувати потенціал підприємства.

Удосконалення процесів управління можливостями підприємства має бути засноване на об'єктивній оцінці становища підприємства з врахуванням існуючих умов господарювання. Від вирішення даної проблеми залежить пошук слабких місць існуючих компетенцій та вибір напрямку їхнього удосконалення.

Реалізовані ринкові, виробничі та фінансові можливості підприємства характеризують не лише зовнішнє середовище, а й відображають здатність підприємства функціонувати в таких умовах. Існуючі методики оцінки використання потенціалу є комплексними та спрямовані на аналіз результатів діяльності підприємства з використанням бального методу для визначення рівня використання складових потенціалу [4, 78, 131, 140], оцінки складових ресурсів потенціалу [97, 138], оцінки ресурсів і результатів виробництва [18, 29], експертної оцінки [27, 33], оцінки потенціалу на рівні порівняння процесів господарювання – бенчмаркінгу [81]. На нашу думку, оцінка використання потенціалу підприємства як сукупності можливостей, потрібно аналізувати, по-перше, з точки зору використаних можливостей від негативних до позитивних, по-друге, з точки зору такого використання, як результату прояву здатностей суб'єкта господарювання в умовах мінливого зовнішнього середовища. Ці завдання вирішує комплексна оцінка показників потенціалу підприємства та порівняння їх між собою. Використання такої оцінки включає в себе наступні етапи оцінки використання потенціалу підприємства:

- 1) характеристика умов формування можливостей підприємств;
- 2) відбір сукупності показників, які характеризують використання можливостей галузі, визначення показників реалізації потенціалу та визначення коефіцієнтів використання можливостей ( $K_{\text{вм}}$ ) для кожного підприємства;
- 3) визначення рівня використання можливостей позитивного і негативного характеру шляхом порівнянням досягнутих підприємством показників із найкращими та найгіршими в галузі;
- 4) аналіз середовища можливостей, в якому діють підприємства та характеристика рівня його використання, якісна оцінка здатності управляти потенціалом.

На першому етапі досліджуються умови формування ринкових, виробничих чи фінансових можливостей підприємства. На другому етапі обираються та обраховуються основні показники, що характеризують

використання потенціалу і на їх основі визначається коефіцієнт використання можливостей ( $K_{\text{вм}}$ ). Суть  $K_{\text{вм}}$  – це порівняння досягнутих підприємством показників, з кращими в галузі.

$$K_{\text{вм}} = \Pi_n / \max \Pi \quad (2.1)$$

$$\text{або } K_{\text{вм}} = \min \Pi / \Pi_n \quad (2.2),$$

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.

Таким чином, на основі отриманих  $K_{\text{вм}}$  можна визначити межі використання можливостей, де нижня відповідає найгіршому значенню  $K_{\text{вм}}$ , а верхня – найкращому. Тому третій етап – це розрахунок рівня реалізації потенціалу підприємства, який залежить від того, якими є  $K_{\text{вм}}$ . Останні, в свою чергу, характеризують використання позитивних та негативних можливостей.

Узагальнюючи результати використання ринкових, виробничих та фінансових можливостей, пропонуємо проводити оцінку реалізації потенціалу підприємства за такою формулою:

$$K_{\text{впн}} = K_{\text{врмн}} + K_{\text{ввмн}} + K_{\text{вфмн}} \quad (2.3),$$

де  $K_{\text{впн}}$  – коефіцієнт використання потенціалу підприємством;

$K_{\text{врмн}}$  – коефіцієнт використання ринкових можливостей підприємством;

$K_{\text{ввмн}}$  – коефіцієнт використання виробничих можливостей підприємством;

$K_{\text{вфмн}}$  – коефіцієнт використання фінансових можливостей підприємством.

$K_{\text{вм}}$  дозволяє визначити реалізацію можливостей як негативного так і позитивного характеру. Причому можливі такі ситуації:

- 1) коли  $K_{\text{вм}}$  має лише позитивне значення. Наприклад, показники продуктивності не можуть мати від'ємне значення. У такому випадку знаходимо екстремуми – мінімальне і максимальне значення коефіцієнта. Для визначення використання негативних чи позитивних



можливостей вводимо додатковий критерій: якщо  $K_{\text{вм}}$   $n$ -го підприємства у порівнянні з максимально досягнутим у галузі більше 50 %, то підприємство використовує можливості позитивного характеру, інакше – негативного, тому для простоти розуміння використання можливості як негативної використовуємо обернене значення  $K_{\text{вм}}$ , помножене на «-1». Тоді рівень використання можливостей визначається:

$$\text{Рівень впп} = K_{\text{вм } n} / K_{\text{вм max}} * 100\% \quad (2.4),$$

$$\text{або Рівень вніп} = K_{\text{вм } n} / K_{\text{вм min}} * 100\% \quad (2.5),$$

де Рівень впп – рівень використання позитивного потенціалу підприємства, у %,

Рівень вніп – рівень використання негативного потенціалу підприємства, у %,

$K_{\text{вм max}}$  – максимальний  $K_{\text{вм}}$ , що характеризує найкраще використання можливостей;

$K_{\text{вм min}}$  – мінімальний  $K_{\text{вм}}$ , що характеризує найгірше використання можливостей;

- 2)  $K_{\text{вм}}$  має лише негативне значення. Теоретично можлива ситуація, коли  $K_{\text{вм}}$  набуває лише негативного значення, тобто всі підприємства використали негативні можливості. Тоді рівень використання можливостей визначається за формулою:

$$\text{Рівень вніп} = \min / K_{\text{вм } n} * 100\% \quad (2.6).$$

- 3)  $K_{\text{вм}}$  може мати як позитивне, так і негативне значення. Додатні показники – це використання позитивних можливостей, негативні – негативних можливостей. Рівень використання можливостей визначається так, як у першому випадку:

$$\text{Рівень впп} = K_{\text{вм } n} / K_{\text{вм max}} * 100\% \quad (2.7),$$

$$\text{або Рівень вніп} = K_{\text{вм min}} / K_{\text{вм } n} * 100\% \quad (2.8).$$

Проведене таким чином порівняння результатів використання можливостей підприємствами дозволяє визначити наскільки управління здатне адаптуватись до умов зовнішнього середовища, що відповідає четвертому етапу аналізу управління потенціалом. На нашу думку, можливості та результати їх

використання, можливо відобразити лише за допомогою коефіцієнтів та індексів, що є наслідком оціночної характеристики потенціалу.

Представлена нами структура потенціалу враховує поле можливостей позитивного і негативного характеру – ринкові, виробничі та фінансові. Таке уявлення про структуру можливостей дає змогу охарактеризувати здатність використовувати зовнішні – ринкові можливості та внутрішні – виробничі і фінансові. Відповідно до даної структури потенціалу проведемо оцінку його використання на прикладі підприємств з газопостачання та газифікацій. Крім того, таке структурування можливостей враховує особливості галузі: у структурі кожного підприємства є центр відповідальності за виробництво і за фінанси. Реалізація виробничих можливостей належить до компетенції головного інженера та технічних відділів і служб; реалізація фінансових – до компетенції заступника голови правління з фінансово-економічних питань. Щодо ринкових можливостей, то їх дослідження є пріоритетним оскільки їх наявність забезпечує існування підприємств з газопостачання і газифікації.

Оскільки, ринкові можливості підприємства визначають зовнішнє середовище та умови функціонування підприємства, то аналіз управління потенціалом доцільно починати із оцінки здатностей використання ринкових можливостей. Дослідження ринку займає основне місце при оцінці перспектив розвитку підприємства. Існування будь-якого бізнесу як виду діяльності, в першу чергу, визначається ринком, а вже потім виробничими чи фінансовими можливостями господарюючого суб'єкта. Ринкові можливості підприємства, визначають зовнішнє середовище та умови функціонування підприємства.

Проаналізуємо стан використання ринкових можливостей підприємств, які належать до однієї галузі і діють в схожих умовах зовнішнього середовища з однаковим рівнем цін продукції, що реалізується, займаючи відповідну частку на ринку, підприємства реалізували певну кількість своєї продукції. Основними показниками, за якими ми пропонуємо аналізувати стан використання ринкових можливостей, є обсяг ринку, частка підприємства на ньому та рівень рентабельності/збитковості того чи іншого виду діяльності. Знаходимо

максимально можливі показники серед досягнутих по підприємствах. Порівнюючи максимально можливі результати з досягнутими, робимо висновки про ринкові можливості і рівень їхнього використання у певному періоді. Визначимо межі позитивних і негативних можливостей та проведемо оцінку рівня використання позитивних і негативних можливостей шляхом порівняння показників реалізації потенціалу між підприємствами.

Таким чином, пропонуємо такий алгоритм порівняльної оцінки ринкового потенціалу:

1) знаходимо коефіцієнт ринкової ресурсної складової ( $K_{ppc}$ ) для кожного підприємства:

$$K_{ppc} = \frac{O_{n \text{ ринку}}}{O_{\max \text{ ринку}}} + \frac{Ч_{n \text{ ринку}}}{Ч_{\max \text{ ринку}}} \quad (2.9),$$

де  $O_{n \text{ ринку}}$  – обсяг ринку n-го підприємства, тис. грн;

$O_{\max \text{ ринку}}$  – максимальний обсяг ринку серед підприємств, діяльність яких досліджується, тис. грн;

$Ч_{n \text{ ринку}}$  – частка ринку n-го підприємства, %;

$Ч_{\max \text{ ринку}}$  – максимальна частка ринку, серед підприємств, діяльність яких досліджується, %.

2) знаходимо коефіцієнт результату використання ринкової ресурсної складової для кожного підприємства ( $K_{вррс}$ ):

$$K_{вррс} = \frac{\Pi/З_n}{\Pi_{\max}} + \frac{\Phi_{p-t \ n}}{\Phi_{p-t \ \max}} \quad (2.10),$$

де  $\Pi/З_n$  – обсяг прибутку/збитку n-го підприємства, тис. грн.;

$\Pi_{\max}$  – максимальний прибуток, серед підприємств, діяльність яких досліджується, тис. грн;

$\Phi_{p-t \ n}$  – фінансовий результат n-го підприємства (рентабельність/збитковість), %;

$\Phi_{p-t \ \max}$  – максимальний фінансовий результат (рентабельність/збитковість), %.

За умови, якщо всі підприємства будуть збитковими, то  $K_{вррс}$ :

$$K_{\text{впрс}} = \frac{3_{\text{min}}}{3_n} + \frac{\Phi_{3 \text{ p-т min}}}{\Phi_{3 \text{ p-т n}}} \quad (2.11),$$

де  $3_{\text{min}}$  – обсяг найменшого збитку серед підприємств, тис.грн.,

$3_n$  – обсяг збитку n-го підприємства, тис. грн.;

$\Phi_{3 \text{ p-т min}}$  – найменший рівень збитковості серед підприємств, %;

$\Phi_{3 \text{ p-т n}}$  – збитковість n-го підприємства, %.

3) знаходимо  $K_{\text{врм}}$  для кожного підприємства:

$$K_{\text{врм n}} = K_{\text{впрс}} / K_{\text{ррс}} \quad (2.12),$$

4) визначаємо екстремуми даного значення, знаходячи таким чином межі реалізації позитивних та негативних можливостей;

5) відповідно до значень  $K_{\text{вм}}$ , знаходимо рівень реалізації позитивних та негативних можливостей.

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 величину, оскільки порівняння коефіцієнтів результатів і ресурсів дає змогу визначити найбільш продуктивне використання ресурсу, ринкового, у даному випадку. Оскільки оцінка здатностей управляти можливостями вимагає детального аналізу використання можливостей окремим підприємством, то, вважаємо за потрібне проводити оцінку використання потенціалу, по-перше, усіма підприємствами галузі – для загальної характеристики стану використання можливостей, і, по-друге, окремим підприємством – за видами діяльності, притаманні даним підприємствам, для усвідомлення рівня існуючих можливостей та рівня використання потенціалу. Отже, в якості об'єкта дослідження обрано газопостачальні підприємства України, по-перше, і, ВАТ «Хмельницькгаз» та його філії, по-друге. Підприємства з газопостачання і газифікації здійснюють транспортування та постачання природного газу

кінцевим споживачам, реалізують скраплений газ і виконують роботи з газифікації. Характеристика видів діяльності, в межах яких вони реалізують свій потенціал: тип ринку та умови діяльності на ньому, категорії споживачів, основні можливості розвитку/занепаду представлені у додатку А. Основна мета проведення оцінки використання потенціалу – характеристика здатності використовувати існуючі можливості. На нашу думку, для того аби оцінити здатності використовувати можливості потрібно визначити як реалізовується потенціал порівняно з аналогічними підприємствами галузі. При оцінці використання ринкового потенціалу, можливістю виступає обсяг реалізованих робіт і послуг, як величина, що характеризує розмір ринку для окремо взятого підприємства. Результатом використання ринкових можливостей є величина прибутку і показник фінансового результату – рентабельність/збитковість (таблиця 2.1).

Таблиця 2.1

**Оцінка використання ринкового потенціалу підприємствами з  
газопостачання та газифікації України у 2009 році**

Назва підприємства	O <sub>п ринку</sub> , тис. грн.	K <sub>ррс</sub> (n2/ max2)	Π/З <sub>п</sub> , тис.грн.	Φ <sub>р-г п</sub> , %	K <sub>вррс</sub> (n4/ max4+ n5/ max5)	K <sub>вррс</sub> / K <sub>ррс</sub> ("+" – викорис- тання возмо- вості розвитку, "_" – занепаду)	Рівень використання можливостей, %	
							Пози- тивної (якщо n7>0, то n7/ max7)	Нега- тивної (якщо n7< 0, то n7/ min7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницягаз	347 533	0,274	-37 533	-9,7	-14,557	-53,208		5,50
Волиньгаз	247 532	0,195	-6 620	-2,6	-3,254	-16,700		1,73
Гадячгаз	41 064	0,032	-1 053	-2,5	-2,135	-66,050		6,82
Дніпрогаз	697 010	0,549	-18 713	-2,6	-5,517	-10,054		1,04
Дніпропетровськгаз	869 377	0,684	-15 320	-1,7	-4,199	-6,136		0,63
Донецькміськгаз	271 327	0,214	-2 467	-0,9	-1,159	-5,425		0,56
Донецькоблгаз	772 470	0,608	-17 512	-2,2	-4,984	-8,196		0,85
Житомиргаз	560 165	0,441	-19 424	-3,4	-6,221	-14,107		1,46
Закарпатгаз	386 882	0,305	-22 716	-5,5	-8,536	-28,028		2,90

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Запоріжгаз	487 633	0,384	-30 974	-6,0	10,407	-27,110		2,80
Івано-Франківськгаз	505 069	0,398	-22 916	-4,3	-7,639	-19,212		1,98
Керчгаз	890 698	0,701	-9 181	-1,0	-2,503	-3,570		0,37
Київгаз	816 172	0,643	1 567	0,2	0,441	0,687	1,66	
Київоблгаз	1 270 267	1,000	-9 851	-0,8	-2,434	-2,434		0,25
Кіровоградгаз	337 299	0,266	-4 656	-1,4	-1,924	-7,246		0,75
Коростишевгаз	15 868	0,012	-538	-3,3	-2,643	-211,606		21,86
Кременчакгаз	98 989	0,078	-394	-0,4	-0,381	-4,888		0,50
Криворіжгаз	234 627	0,185	-20 541	-8,0	-10,073	-54,534		5,63
Кримгаз	528 688	0,416	-77 201	-12,7	-24,276	-58,328		6,03
Лубнигаз	108 297	0,085	-10 397	-8,8	-8,732	-102,416		10,58
Луганськгаз	944 395	0,743	-68 068	-6,7	17,906	-24,084		2,49
Львівгаз	890 698	0,701	-9 181	-1,0	-2,503	-3,570		0,37
Макіївкагаз	80 825	0,064	-4 512	-5,3	-4,942	-77,662		8,02
Маріупольгаз	281 204	0,221	3 580	1,3	1,668	7,533	18,16	
Мелітопольгаз	71 506	0,056	-14 954	-17,3	16,201	-287,803		29,73
Миколаївгаз	494 012	0,389	-11 667	-2,3	-3,965	-10,194		1,05
Одесагаз	679 574	0,535	-40 169	-5,6	11,818	-22,090		2,28
Полтавагаз	589 509	0,464	-35 690	-5,7	11,082	-23,879		2,47
Севастопольгаз	86 823	0,068	774	0,9	0,842	12,317	29,70	
Сумигаз	578 567	0,455	-32 919	-5,4	-10,313	-22,643		2,34
Тернопільгаз	341 877	0,269	-29 642	-8,0	-11,714	-43,526		4,50
Тернопільміськийгаз	126 424	0,100	-2 275	-1,8	-1,795	-18,036		1,86
Тисменицягаз	31 693	0,025	-5 148	-14,0	-11,796	-472,797		48,84
Уманьгаз	60 136	0,047	-101	-0,2	-0,149	-3,144		0,32
Харківгаз	667 214	0,525	-80 563	-10,8	-23,377	-44,506		4,60
Харківміськийгаз	559 397	0,440	-40 446	-6,7	-12,771	-28,999		3,00
Херсонгаз	426 778	0,336	5 363	1,3	1,987	5,914	14,26	
Хмельницькгаз	538 082	0,424	-36 818	-6,4	11,832	-27,931		2,89
Черкасигаз	388 451	0,306	-15 834	-3,9	-5,990	-19,587		2,02
Чернівцігаз	41 065	0,032	-22 143	-35,0	31,296	-968,071		100,00
Чернігівгаз	391 045	0,308	-14 291	-3,5	-5,399	-17,538		1,81
Шепетівкагаз	27 710	0,022	300	1,1	0,905	41,473	100,00	
max	1270267	1,000	5 363	1,3	1,987	41,473	100,00	100,00
min	15 868	0,012	-80 563	-35,0	31,296	-968,071	1,66	0,25

Проведений відповідно до запропонованої методики оцінки використання потенціалу підприємства дозволяє зробити висновки щодо недосконалості здатності вітчизняних підприємств використовувати свої ринкові можливості. Так з 42 підприємств, лише 5 реалізували можливості позитивного характеру. І, як показує проведений аналіз, обсяг ринкової можливості не є визначальним фактором у використанні позитивного потенціалу, так ВАТ «Шепетівкагаз», маючи  $K_{\text{прс}} 0,022$ , є у даному випадку найефективнішою. А ВАТ «Київгаз», реалізувало лише 1,7 % позитивної можливості з  $K_{\text{прс}} 0,643$ . Одночасно, підприємства з ресурсами рівними і більшими за  $K_{\text{прс}}$  ВАТ «Київгазу»: ВАТ «Дніпропетровськгаз» ( $K_{\text{прс}} 0,684$ ), ВАТ «Керчгаз» ( $K_{\text{прс}} 0,701$ ), ВАТ «Київоблгаз» ( $K_{\text{прс}} 1,000$ ), ВАТ «Луганськгаз» ( $K_{\text{прс}} 0,743$ ), ВАТ «Львівгаз» ( $K_{\text{прс}} 0,701$ ) використали можливості негативного характеру 0,63 %, 0,37 %, 0,25 %, 2,49 %, 0,37 % відповідно. Звичайно, у підприємств є свої особливості, такі як структура видів діяльності, однак ринкові умови у них однакові, і можливості отримувати 1,3 % прибутковості були.

Іншим, важливим висновком проведеної оцінки є характеристика рівня можливостей досліджуваних підприємств. Оскільки підприємства, що досліджуються є природними монополіями, то той факт, що виробнича (експлуатаційна) діяльність лише 12 % з них характеризується прибутковістю не вище 1,3%, говорить про низький рівень можливостей позитивного характеру.

Отже, діяльність підприємств відбуваються за умов існування можливостей переважно негативного характеру. Проведена оцінка використання ринкового потенціалу підприємствами також дозволяє визначити межі реалізації можливостей – так верхня межа реалізованої позитивної можливості у 2009 р. склала 41,473, а нижня межа реалізованої негативної можливості – - 968,071 (рис. 2.1). Значне збільшення нижньої межі реалізованої ринкової можливості відображає загальногалузеву тенденцію у 2007 р. позитивні можливості реалізували 23 підприємства, у 2008 р. – 11, у 2009 р. – 5 ( додток Б, табл. Б.1), що говорить про нездатність підприємств адаптуватись до умов зовнішнього

середовища з однієї сторони, та значне погіршення умов господарювання з іншої.



Рис.2.1. Межі поля можливостей ринкового потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації України за 2007-2009 рр.

Дане погіршення викликане зменшенням споживання природного газу та економічно необґрунтованими тарифами на послуги з транспортування і постачання природного газу. Для усвідомлення рівня існуючих можливостей та рівня використання потенціалу, вважаємо за необхідне провести оцінку використання ринкового потенціалу по окремо взятому підприємству. Нижче представлено оцінку використання ринкового потенціалу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за видами діяльності: транспортування природного газу [107], постачання природного газу [106], реалізація скрапленого газу та інші послуги з газифікації [102].

Особливістю такого виду діяльності як транспортування природного газу є те, що розміри ринку окремого підприємства визначається рівнем споживання природного газу у тому районі Хмельницької області, де воно функціонує, і ціновими умовами, які від підприємства не залежать таблиця 2.2.



Таблиця 2.2

**Оцінка використання ринкового потенціалу транспортування природного газу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філії	О <sub>п</sub> ринку, тис. грн.	Ч <sub>п</sub> ринку, %	K <sub>ррс</sub> (n2/ max2+ n3/ max3)	П/З <sub>п</sub> тис. грн.	Ф <sub>р-т п</sub> %	K <sub>вррс</sub> (n5/ max5+ n6/ max6)	K <sub>вррс</sub> / K <sub>ррс</sub> ("+" - вико- рис- тання возмо- вості роз- витку, "-" - зане- паду)	Рівень ви- користан- ня можли- востей, %	
								Пози- тивної (якщо n8>0, то n8/ max8)	Нега- тивної (якщо n8<0, то n8/ min8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Білогірська	1736,0	100	1,061	-2 670,0	-153,8	-35,248	-33,212		97,4
Вінковецька	1563,0	100	1,055	-1 425,2	-91,2	-20,415	-19,347		56,7
Волочиська	4195,0	100	1,148	-4 924,5	-117,4	-35,735	-31,124		91,2
Городоцька	2866,0	100	1,101	-922,0	-32,2	-8,485	-7,705		22,6
Деражнянська	1320,0	100	1,047	-2 177,4	-165,0	-35,705	-34,114		100,0
Дунаєвецька	4089,0	100	1,144	-3 281,4	-80,3	-24,169	-21,119		61,9
Ізяславська	1731,0	100	1,061	-2 217,7	-128,1	-29,343	-27,652		81,1
Кам'нець- Подільська	11239,0	100	1,397	-48,4	-0,4	-0,224	-0,160		0,5
Красилівська	5 052,0	100	1,178	-1 534,2	-30,4	-10,041	-8,520		25,0
Летичівська	156,0	100	-	- 933,1	-1239,4	-	-	-	-
Новоушицька	1141,0	100	1,040	-1 135,7	-99,6	-21,000	-20,187		59,2
Полонська	2913,0	100	1,103	-2 035,1	-69,9	-18,527	-16,799		49,2
Славутська	6087,0	100	1,215	326,9	5,4	1,945	1,601	100,0	
Старокостян- тинська	4883,0	100	1,172	-1945,6	-39,9	-12,968	-11,060		32,4
Старосинявська	2408,0	100	1,085	-1 811,9	-75,2	-18,792	-17,319		50,8
Теофіпольська	3847,0	100	1,136	-2 392,0	-62,2	-18,266	-16,081		47,1
Хмельницька	28313,0	100	2,000	-9 433,0	-33,3	-34,726	-17,363		50,9
Чемеровецька	3892,0	100	1,137	221,1	5,7	1,676	1,474	92,0	
Ярмолинецька	2503,0	100	1,088	-2 561,5	-102,3	-25,855	-23,755		69,6
max	28313,0	100	2,000	326,9	5,7	1,945	1,601		
min	1141	100	1,040	-9 433,0	-165,0	-35,735	-34,114		

Для розрахунку використовувались дані форми 1-с «Звіт про надання послуг та фінансові результати діяльності за 2009 рік». Дані по Летичівський філії наведені довідково і не взяті до розрахунку, оскільки транспортування природного газу розпочалося лише в грудні 2007 р., тому ринок транспортування природного газу тільки розвивається, а показники по данній філії не є співставними при розрахунку. Частка ринку транспортування природного газу – 100 %, що, однак, не гарантує отримання прибутків та пояснюється жорсткою тарифною політикою, яка не зорієнтована на отримання нормального рівня прибутку.

Ринкова складова підприємства за даним видом діяльності – це 100% ринку (можливий максимум), обсяг якого в грошовому еквіваленті визначається обсягом реалізації і діючими тарифами. Дослідимо ринковий потенціал, передумовою якого є дані ринкові умови. Таким чином, з 19 підприємств, діяльність яких досліджуються, прибутковими у 2009 році є лише 2 підприємства: Славутська та Чемеровецька філії. Однак, порівняно з Чемеровецькою філією такі філії як Волочиська, Дунаєвецька, Красилівська, Кам'янець-Подільська, Старокостянтинівська, Теофіпольська та Хмельницька (Центральне виробництво) мають достатній обсяг ринкових можливостей для реалізації позитивних можливостей та не скористалися ними.

Ефективність використання потенціалу підприємства знаходимо шляхом співставлення результатів і ресурсів. З таблиці 2.2 видно, що реалізуються негативні можливості розвитку, не дивлячись на монопольне становище підприємств. Можливості самостійно збільшити тарифи до рівня, який би забезпечував отримання прибутку, відсутні. Тому єдиний шлях підвищення рівня реалізації ринкового потенціалу знаходиться у сфері управління виробничим та фінансовим потенціалом, що буде детально визначено у наступному розділі.

Проведений аналіз дозволяє зробити такі висновки:

- рівень використання можливостей показує недостатнє опрацювання і використання позитивних тенденцій розвитку та нівелювання можливостей занепаду. Однак, якщо зовнішній вплив тарифної політики є об'єктивним

фактором, то використання ринкового ресурсу знаходиться в площині управлінського впливу;

– рівень використання можливостей розвитку чи занепаду характеризує рівень використання позитивного чи негативного потенціалу. 9 з 19 підприємств мають позитивні можливості, однак лише 2 підприємств скористались ними. Така ситуація дає можливість зробити висновок про те, що здатність підприємства галузі використовувати позитивні можливості є недосконалою або відсутня взагалі.

Визначимо тенденцію розвитку можливостей транспортування. Для цього оцінимо зміну меж реалізації позитивних і негативних можливостей за 2005-2009 рр. (рис. 2.2).



Рис.2.2. Межі поля можливостей ринкового потенціалу транспортування природного газу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за 2005-2009 рр.

Як видно з рис. 2.2, протягом 2005-2009 років нижня межа реалізації негативних можливостей значно перевищує верхню межу реалізації позитивних. Така ситуація є наслідком недосконалої тарифної політики, вплив якої створює

несприятливі умови для діяльності підприємства. Отже, теоретично існування негативних можливостей є об'єктивним. Однак, перевага негативних можливостей дозволяє зробити висновок про те, що можливості розвитку досить обмежені. Аналіз рівня реалізації можливостей підприємствами за період 2005-2009 рр. (додаток Б, табл. Б. 2) показує, що лише незначна кількість філій (3-9) використовують можливості розвитку. Крім того, існує тенденція до зменшення кількості філій, які використовують позитивні можливості розвитку. Це говорить про нерозвинутість механізмів управління, і відсутність компетенцій, які були б направлені на адаптацію до зовнішнього середовища з метою зменшення його негативного впливу.

Проведемо дослідження використання ринкових можливостей послуг постачання природного газу підприємствами. Частка цього ринку залежить від кількості поставок природного газу для промислових підприємств, оскільки, частину ринку займають трейдери, які здійснюють постачання природного газу промисловим підприємствам. Тому, у даному випадку цей показник є вагомим. Рентабельність ринку є досить низькою, що також пояснюється жорсткою тарифною політикою, яка не зорієнтована на отримання нормального рівня прибутку. Обсяг ринку визначається виключно кількістю реалізованого газу споживачам за умов діючих тарифів. Дані по Летичівській філії наведені довідково і не взяті до розрахунку, оскільки постачання природного газу в цьому районі розпочалося лише в грудні 2007 р., тому ринок постачання природного газу тільки розвивається, а показники по даній філії не є співставними при розрахунку. Ринкову складову підприємств наведено у таблиці 2.3. У 2009 році з 19 підприємств, діяльність яких досліджуються, 10 підприємств реалізували ринкові можливості отримання прибутку. З таблиці 2.3 видно, що використання ринкового потенціалу недостатнє, оскільки, підприємства з відносно однаковими ресурсними позиціями, отримали різні за якістю результати, що говорить про невикористання можливостей розвитку, і, зовсім не з причин несприятливих умов діяльності. Так, наприклад,  $K_{ppc}$  Центрального виробництва та Красилівської філії значно вищий за той, що у Чемеровецькій філії, однак,

незважаючи на сприятливі ринкові умови, реалізували негативні можливості розвитку. Це говорить про недостатній рівень управлінської складової реалізації можливостей.

Таблиця 2.3

**Оцінка використання ринкового потенціалу постачання природного газу  
філіями ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філії	О <sub>п</sub> ринку» тис. грн.	Ч <sub>п</sub> ринку, %	K <sub>ррс</sub> (n2/ max2+ n3/ max3)	П/З <sub>п</sub> тис. грн.	Φ <sub>р-т п</sub> %	K <sub>вррс</sub> (n5/ max5 + n6/ 6max)	K <sub>вррс</sub> / K <sub>ррс</sub> ("+" - вико- рис- тання возмо- вості роз- витку, "-" зане- паду)	Рівень викори- стання можли- востей, %	
								Пози- тив- ної (якщо n8>0, то n8/ max8)	Нега- тив- ної (якщо n8< 0, то n8/ min8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Білогірська	686,0	100,0	1,116	149,5	21,8	0,621	0,556	16,1	
Віньковецька	575,1	35,1	0,448	-1,9	-0,3	-0,009	-0,020		0,7
Волочиська	1356,2	58,5	0,815	244,2	18,0	0,685	0,840	24,3	
Городоцька	1063,3	26,9	0,449	135,2	12,7	0,431	0,959	27,7	
Деражнянська	528,0	100,0	1,090	-40,5	-7,7	-0,201	-0,185		6,4
Дунаєвецька	1527,5	94,9	1,208	205,6	13,5	0,545	0,451	13,0	
Ізяславська	567,5	74,1	0,837	-15,1	-2,7	-0,071	-0,085		3,0
Кам'янець-	2342,8	39,3	0,790	134,1	5,7	0,298	0,377	10,9	
Красилівська	1581,1	22,2	0,490	-65,5	-4,1	-0,171	-0,348		12,1
Летичівська	62,5	100,0	-	-50,6	-81,0	-	-	-	-
Новоушицька	456,5	100,0	1,077	-139,2	-30,5	-0,769	-0,714		24,7
Полонська	1 041,5	91,7	1,094	213,9	20,5	0,689	0,630	18,2	
Славутська	1 316,6	35,4	0,578	702,8	53,4	2,000	3,463	100,0	
Старокостян-	1 696,2	100,0	1,288	274,0	16,2	0,692	0,538	15,5	
Старосинявська	532,7	49,7	0,587	95,4	17,9	0,471	0,802	23,2	
Теофіпольська	1 014,3	9,9	0,271	-239,2	-23,6	-0,782	-2,888		100,0
Хмельницька	5 891,4	61,5	1,615	-375,0	-6,4	-0,653	-0,404		14,0
Чемеровецька	1 430,1	87,0	1,113	38,8	2,7	0,106	0,095	2,8	
Ярмолинецька	878,7	70,5	0,854	-330,3	-37,6	-1,174	-1,375		47,6
max	5891,4	100	1,615	702,8	53,4	2,000	3,463		
min	456,5	10	0,271	-375,0	-81,0	-1,174	-2,888		

За даним видом діяльності у підприємств є реальна можливість збільшити свій ринковий ресурс щодо обсягів реалізації цих послуг, поставляючи природний газ промисловим підприємствам та іншим суб'єктам господарювання. Рівень реалізації можливостей за даним видом діяльності характеризується переважанням можливостей позитивного характеру (рис. 2.3), однак, не зважаючи на це, рівень їхнього використання досить низький.

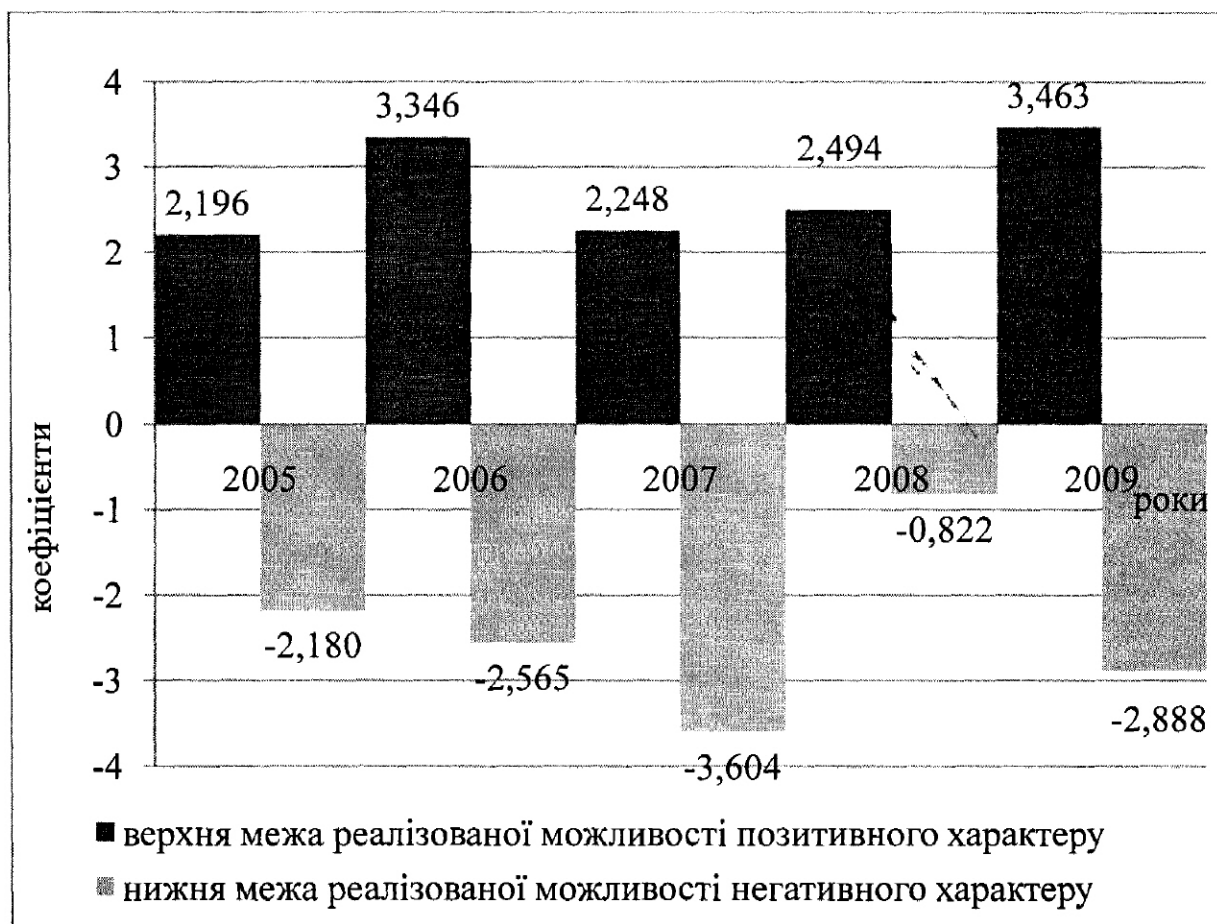


Рис 2.3. Межі поля можливостей ринкового потенціалу постачання природного газу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за 2005-2009 рр.

Реалізація негативних можливостей відбувається з тих самих причин, що і по транспортуванню, тому за умов мінливого зовнішнього впливу потрібно створювати здатності до нівелювання його негативного впливу за рахунок збільшення долі ринку постачання.

Аналіз рівня використання ринкового потенціалу філіями за період 2005-2009 рр. (додаток Б, табл. Б.3) свідчить, що переважна більшість філій стабільно

використовують або позитивний або негативний потенціал, що підтверджує пасивне відношення до реалізації негативних можливостей.

Проведемо оцінку використання потенціалу підприємства й реалізації зрідженого газу. Щорічно філіями підприємства реалізується близько 5 тис. тонн зрідженого газу. Щороку реалізація зрідженого газу зменшується в середньому на 12 % з причин переведення квартир, які газифіковані зрідженим газом, на природний.

Реалізація іншим споживачам займає досить незначну частку. Незважаючи на це, даний напрямок може бути оцінений як перспективний, оскільки, зріджений газ є моторним паливом для автомобілів і виступає альтернативою ціні нафтовому паливу. Так, наприклад, багато європейських газових компаній активно проводять торгівлю скрапленим газом.

На даний момент цей вид діяльності не є домінуючим у структурі видів діяльності усіх філій, за винятком Летичівської. Оскільки, у 2007 році реалізація зрідженого газу як вид діяльності перестало існувати у Білогірській, Городоцькій, Старосинявській та Теофіпольській філіях, у 2008 – у Дунаєвецькій філії, у 2009 – у Вінковоцькій філії, дані по якій за неповний рік не можуть дати точну картину використання можливостей. Офіційні статистичні дані щодо обсягів реалізації зрідженого газу як моторного палива відсутні. Оскільки, даний вид діяльності займає близько 10 % та неможливо дослідити долю ринку при оцінці ринкового потенціалу, даний показник не брався до уваги.

Незначні обсяги реалізації та державний контроль за цінами на реалізацію (10% рентабельності при реалізації населенню по ВАТ «Хмельницькгаз» [109]) є причиною того, що підприємства не можуть отримувати значні прибутки від даної діяльності (табл. 2.4).

Узагальнюючи результати таблиці 2.4, слід зауважити, що із 13-ти підприємств лише 3 реалізували негативні можливості. Рівень використання позитивного потенціалу в цілому дуже низький і у більшості філій не перевищує 12 %. Високого рівня використання потенціалу досягла Волочиська філія, обсяг ринку якої був використаний найефективніше.

Таблиця 2.4

**Оцінка використання ринкового потенціалу реалізації зрідженого газу  
філіями ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філії	О <sub>п</sub> ринку, тис. грн.	Ч <sub>п</sub> ринку, %	K <sub>ррс</sub> (n2/ max2+ n3/ max3)	П/З <sub>п</sub> , тис. грн.	Φ <sub>р-т п</sub> %	K <sub>врс</sub> (n5/ max5+ n6/ max6)	K <sub>врс</sub> / K <sub>ррс</sub> ("+" – вико- рис- тання можли- вості роз- витку, "-зане- паду)	Рівень ви- користання можли- востей, %	
								Пози- тивної (якщо n8>0, то n8/ max8)	Нега- тив- ної (якщо n8< 0, то n8/ min8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Білогірська	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Віньковецька	42,0	-	-	5	-	-	-	-	-
Волочиська	183,6	н/д	0,077	38,4	20,9	1,643	21,346	100,0	-
Городоцька	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Деражнянська	1071,0	н/д	0,449	6,3	0,6	0,134	0,298	1,4	-
Дунаєвецька	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ізяславська	1717,7	н/д	0,720	59,7	3,5	1,166	1,619	7,6	-
Кам'янець- Поліська	2385,0	н/д	1,000	42,5	1,8	0,797	0,797	3,7	-
Красилівська	475,7	н/д	0,199	18,9	4,0	0,507	2,540	11,9	-
Летичівська	2208,3	н/д	0,926	-11,2	-0,5	-0,212	-0,229	-	8,4
Новоушицька	1313,8	н/д	0,551	47,8	3,6	0,975	1,769	8,3	-
Полонська	589,6	н/д	0,247	0,9	0,2	0,022	0,091	0,4	-
Славутська	847,3	н/д	0,355	-43,3	-5,1	-0,970	-2,729	-	100,0
Старокостян- тинівська	349,6	н/д	0,147	-12,2	-3,5	-0,371	-2,532	-	92,8
Старосинявська	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Теофіпольська	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Хмельницька	953,4	н/д	0,400	23,5	2,5	0,511	1,280	6,0	-
Чемеровецька	493,1	н/д	0,207	2,5	0,5	0,066	0,320	1,5	-
Ярмолинецька	665,3	н/д	0,279	9,2	1,4	0,220	0,789	3,7	-
max	2385,0	-	1,000	59,7	20,9	1,643	21,346		
min	183,6	-	0,077	-43,3	-5,1	-0,970	-2,729		



Обсяг реалізації за цим видом діяльності є керованим, тобто, на нього можна вплинути і збільшити рівень реалізації. Для цього потрібно конкурувати з іншими продавцями даного виду палива.

Однак, в силу непопулярності даного виду діяльності і наявності альтернативи – розгалуженої сітки автогазонаповнювальних станцій, які продають стиснений природний газ, – на підприємствах не створені здатності щодо конкурування з іншими продавцями. Реальний рівень позитивних можливостей даного виду діяльності, навіть у кращому варіанті, не дозволяє підприємствам розвиватися за рахунок даного виду діяльності. Так, за даними додатку Б, таблиці Б. 4 за період 2005-2009 рр. переважна більшість підприємств стабільно реалізують позитивні можливості низького рівня. Для даного виду діяльності характерна перевага негативних можливостей над позитивними (рис.2.4).

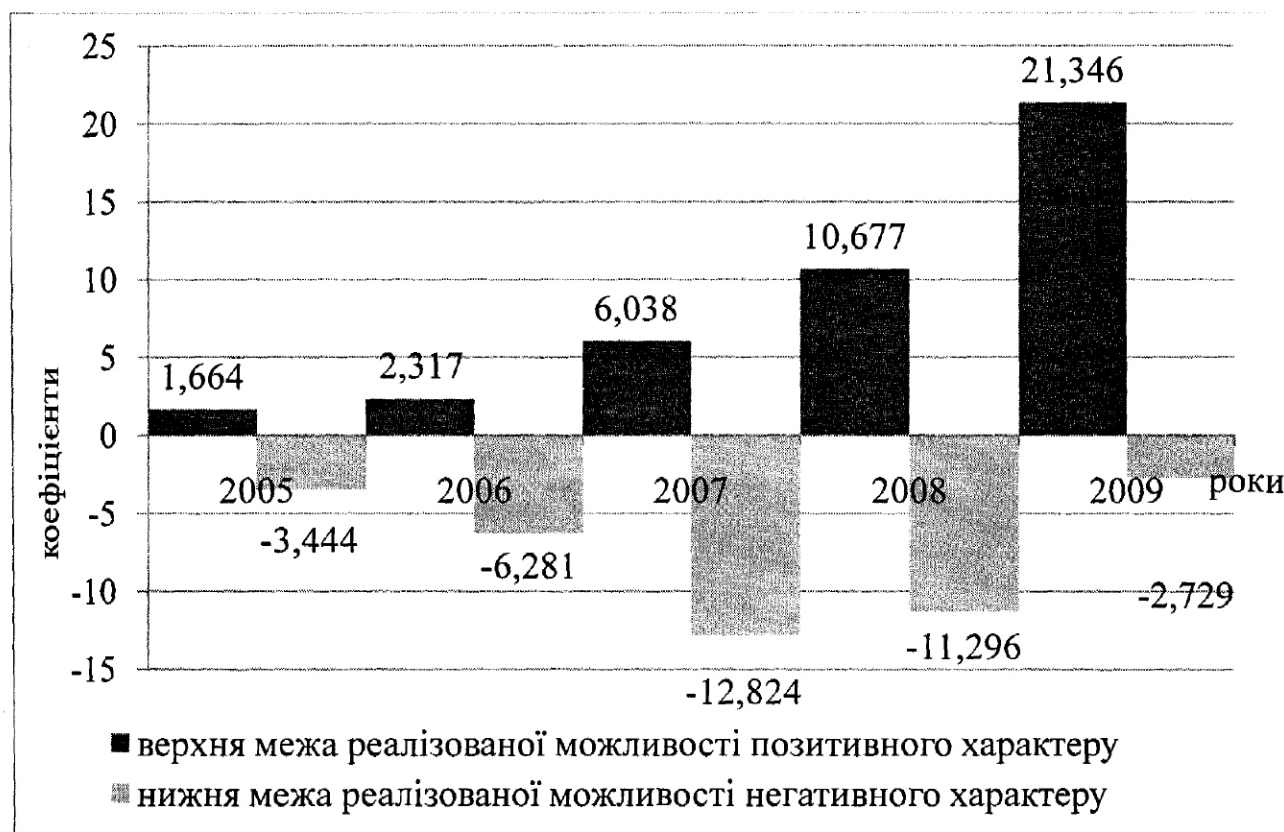


Рис 2.4. Межі поля можливостей ринкового потенціалу реалізації зрідженого газу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за 2005-2009 рр.

Негативні можливості даного виду діяльності пояснюються скороченням обсягу ринку, що призводить до зростання витрат на тонну реалізованого газу. Розвиток позитивних можливостей лежить виключно у площині розширення обсягу ринку, інакше даний вид діяльності буде збитковим. Оскільки, відмова від даного виду діяльності означатиме втрату частки ринку, то, на нашу думку, необхідно провести дослідження щодо пошуку шляхів збільшення рівня реалізації скрапленого газу. Інакше збитковість даного виду діяльності призведе до його закриття як це сталося у деяких філіях. Таке управлінське рішення було продиктоване необхідністю зменшення витрат.

Провадження інших, крім ліцензованих видів діяльності, за умов їхньої збитковості неможливе. Це обмеження введене постановою НКРЕ України для ВАТів України з метою недопущення негативного впливу інших видів діяльності на транспортування і постачання природного газу [102]. До таких видів відноситься інша діяльність з виконання робіт по газифікації. Тому можливість провадження даного виду діяльності залежить від умов ринку і здатності підприємства впливати не лише на збільшення своєї частки на ньому, але й на розвиток ринку в цілому. Оскільки даний вид діяльності є менш регульованим збоку держави, то і потенціал є більш керованими, про що свідчить переважне використання можливостей позитивного характеру таблиця 2.5. Усі підприємства використали позитивні можливості, однак, діапазон реалізації ринкового потенціалу половини не перевищує 50 %. Послуги з газифікації є довгостроковими, тому із використанням ринкової ніші інша діяльність підприємств з газифікації і газопостачання обмежується такими роботами, як технічне обслуговування, встановлення газових приладів тощо. Дані роботи є менш прибутковими, тому підприємства, які займаються будівництвом газопроводів та газифікацією отримують більший фінансовий результат. Зважаючи на довгостроковий характер послуг з газифікації, втрата частки ринку говорить про нездатність управління повно використовувати можливості розвитку. Таким чином, реалізація ринкових можливостей дев'ятнадцятьма підприємствами, діяльність яких досліджуються, дозволяє отримувати прибутки.

Таблиця 2.5

## Оцінка використання ринкового потенціалу іншої діяльності філіями

## ВАТ "Хмельницькгаз" у 2009 році

Назва філії	О <sub>п</sub> ринку, тис. грн.	Ч <sub>п</sub> ринку, %	К <sub>прс</sub> (n2/ max2+ n3/ max3)	П/З <sub>п</sub> , тис. грн.	Ф <sub>р-т п</sub> %	К <sub>впрс</sub> (n5/ max5+ n6/ max6)	К <sub>впрс</sub> / К <sub>прс</sub> ("+" - вико- рис- тання можли- вості роз- витку, "-" зане- паду)	Рівень ви- користан-ня можли- востей, %	
								Пози- тивної (якщо n8>0, то n8/ max8)	Нега- тив- ної (якщо n8< 0, то n8/ min8)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Білогірська	367,2	100,0	1,100	133,7	36,4	1,109	1,008	45,4	
Вінковецька	510,0	46,1	0,600	135,7	26,6	0,841	1,403	63,1	
Волочиська	1 467,1	76,2	1,161	482,7	32,9	1,296	1,116	50,2	
Городоцька	612,1	19,7	0,364	56,4	9,2	0,299	0,822	37,0	
Деражнянська	620,7	100,0	1,169	50,5	8,1	0,264	0,226	10,2	
Дунаєвецька	665,0	47,2	0,652	56,3	8,5	0,278	0,427	19,2	
Ізяславська	285,2	64,9	0,726	42,5	14,9	0,444	0,611	27,5	
Кам'янець- Подільська	1 475,1	40,9	0,810	108,1	7,3	0,289	0,357	16,1	
Красилівська	1 493,8	86,7	1,273	350,0	23,4	0,928	0,729	32,8	
Летичівська	479,2	42,8	0,559	8,7	1,8	0,057	0,102	4,6	
Новоушицька	1 857,6	86,1	1,366	522,8	28,1	1,197	0,877	39,4	
Полонська	512,3	71,9	0,858	42,2	8,2	0,261	0,304	13,7	
Славутська	692,4	42,9	0,618	149,0	21,5	0,712	1,153	51,9	
Старокостян- тинівська	426,2	52,6	0,642	109,1	25,6	0,792	1,234	55,5	
Старосинявська	841,1	37,0	0,598	260,1	30,9	1,061	1,772	79,7	
Теофіпольська	165,2	87,0	0,915	37,8	22,9	0,659	0,721	32,4	
Хмельницька	3 681,1	20,3	1,203	1231,5	33,5	1,919	1,594	71,8	
Чемаровецька	440,0	34,7	0,466	146,9	33,4	1,036	2,222	100,0	
Ярмолинецька	187,5	27,4	0,325	34,9	18,6	0,540	1,660	74,7	
max	3 681,1	100,0	1,366	1231,5	36,4	1,919	2,222		
min	165,2	19,7	0,325	8,7	1,8	0,057	0,102		

Однак, використання ринкового потенціалу недостатнє, оскільки, підприємства з відносно однаковими ресурсними позиціями отримали різні за якістю результати. Це говорить про невикористання можливостей розвитку і зовсім не з причин несприятливих умов діяльності. Рівень потенціалу даного виду діяльності досить високий, оскільки, використовуються позитивні можливості навіть за умов 50 % частки на ринку. Нижня межа негативних тенденцій має позитивне значення.

Як зазначалося раніше, рівень цін іншої діяльності не обмежується тарифними рамками. Даний сегмент ринку є конкурентним, а отже, є можливість отримання запланованого рівня прибутку. Тому у даному випадку негативними можливостями є найнижчий рівень використання ринкового ресурсу. Верхня межа використання можливостей позитивного характеру даного виду діяльності з 2005 р. має тенденцію до скорочення (рис. 2.5.), що відображає загальну тенденцію скорочення обсягу надання послуг іншої діяльності, пов'язану із завершенням газифікації природним газом.

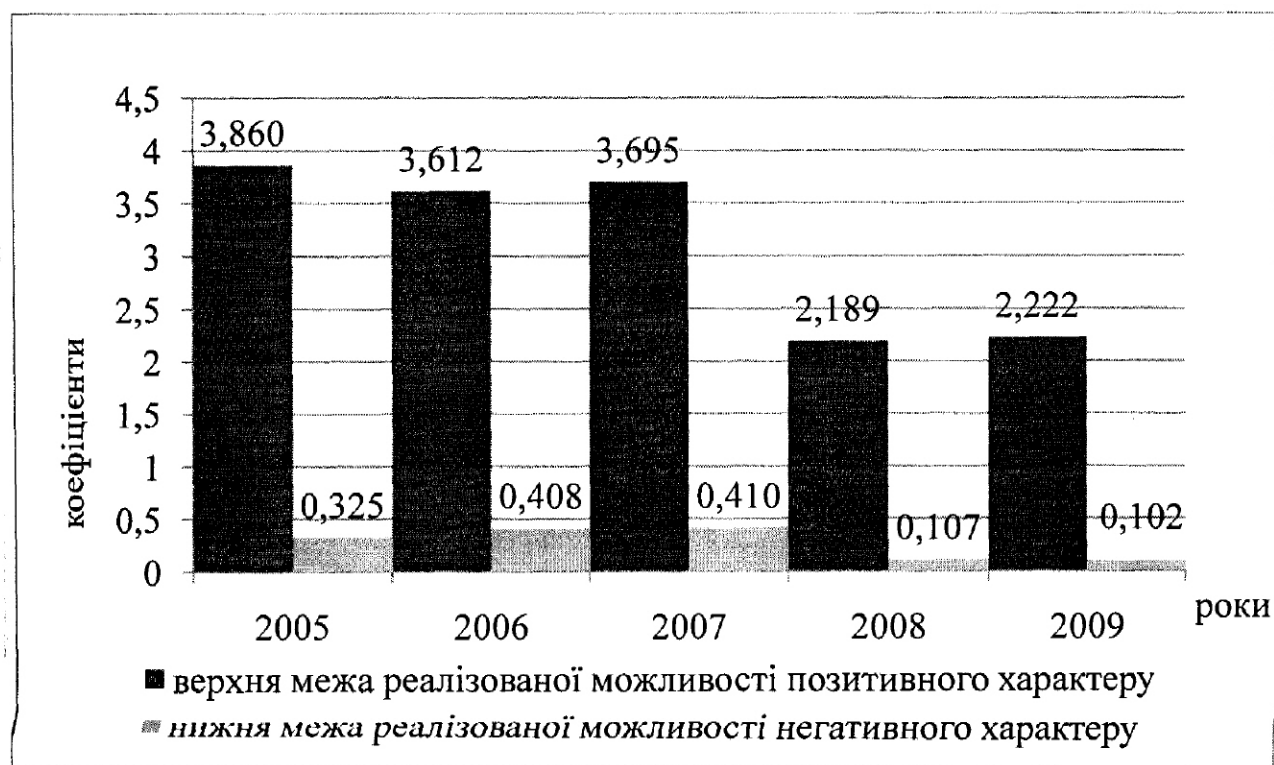


Рис. 2.5. Межі поля можливостей ринкового потенціалу іншої діяльності філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за 2005-2009 рр.

Проведена оцінка вказує на два напрямки поліпшення використання можливостей ринку: завоювання більшої частки ринку (управління ринковим потенціалом) та контроль витрат (управління фінансовим потенціалом). Оскільки, мінімальний рівень можливостей має позитивне значення, то ефективність управління ринковим потенціалом оцінюється рівнем використання ринкових ресурсів. Максимальні можливості перевищують мінімальні в 21,8 раз у 2009 році (рис.2.5). Тобто, результати провадження даної діяльності дозволяють підприємству розвиватися, хоча рівень позитивних можливостей має тенденцію до скорочення.

Оскільки, послуги іншого виду діяльності носять довгостроковий характер і обсяг даного ринку поступово буде скорочуватись, то на перспективу, підприємствам необхідно буде розширювати спектр діяльності. Аналіз динаміки реалізації позитивних можливостей підприємствами має досить широкий діапазон, що вказує на відсутність повноцінних здатностей використання позитивних можливостей (додаток Б, табл. Б. 5).

Проведена оцінка використання ринкового потенціалу за видами діяльності дозволяє оцінити використання ринкового потенціалу в цілому (таблиця 2.6)

Отже, поліпшення рівня реалізації можливостей позитивного характеру знаходиться в полі реалізації фінансового і виробничого потенціалів підприємств. Здатності управляти потенціалом підприємства нерозвинуті, оскільки філіями використовуються переважно негативний потенціал. Так, у 2009 році негативні можливості були більшими за позитивні у 14,2 рази. За період 2005–2009 рр. питома вага філій використовує негативні можливості (додаток Б, табл. Б.6 ). Тобто, протягом досліджуваного періоду системи управління не змогли адаптувати підприємства до зовнішнього середовища. /мови функціонування підприємств є несприятливим, однак, співставлення і порівняння результатів використання таких ресурсів дозволяє робити висновки про те, які з підприємств найефективніше використовують свої ринкові переваги

і мінімізують негативні можливості та вказує на існування резерву для подальшого розвитку ринкового потенціалу підприємства.

Таблиця 2.6

**Оцінка використання ринкового потенціалу філіями ВАТ "Хмельницькгаз" у 2009 році**

Назва філії	O <sub>п</sub> ринку, тис. грн.	K <sub>ррс</sub> (n2/ max2)	П/З <sub>п</sub> , тис. грн.	Φ <sub>р-т п</sub> , %	K <sub>вррс</sub> (n5 max5+ n6 max6)	K <sub>вррс</sub> / K <sub>ррс</sub> ("+" – викорис- тання можли- вості роз- витку, "- " – зане- паду)	Рівень вико- ристання мож- ливостей, %	
							Пози- тивної (якщо n7>0, то n7/ max7)	Нега- тивної (якщо n7< 0, то n7/ min 7)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Білогірська	2789,2	0,072	-2386,8	-85,6	-8,843	-123,136		100,0
Вінковецька	2690,1	0,069	-1291,4	-48,0	-4,919	-71,019		57,7
Волочиська	7201,9	0,185	-4159,2	-57,8	-8,213	-44,289		36,0
Городоцька	4541,4	0,117	-730,4	-16,1	-1,910	-16,336		13,3
Деражнянська	3539,7	0,091	-2161,1	-61,1	-6,713	-73,654		59,8
Дунаєвецька	6281,5	0,162	-3019,5	-48,1	-6,446	-39,857		32,4
Ізяславська	4301,4	0,111	-2130,6	-49,5	-5,778	-52,176		42,4
Кам'янець- Подільська	17441,9	0,449	236,3	1,4	0,315	0,701	8,1	
Красилівська	8602,6	0,221	-1230,8	-14,3	-2,211	-9,983		8,1
Летичівська	2906	0,075	-1986,2	-68,4	-7,133	-95,337		77,4
Новоушицька	4768,9	0,123	-704,3	-14,8	-1,784	-14,527		11,8
Полонська	5056,4	0,130	-1778,1	-35,2	-4,336	-33,307		27,0
Славутська	8943,3	0,230	1135,4	12,7	2,000	8,686	100,0	
Старокостян- тинівська	7355	0,189	-1574,7	-21,4	-3,073	-16,230		13,2
Старосинявська	3781,8	0,097	-1456,4	-38,5	-4,316	-44,329		36,0
Теофіпольська	5026,5	0,129	-2593,4	-51,6	-6,348	-49,053		39,8
Хмельницька	38838,9	1,000	-8553,0	-22,0	-9,268	-9,268		7,5
Чемеровецька	6255,2	0,161	409,3	6,5	0,876	5,438	62,6	
Ярмолинецька	4234,5	0,109	-2847,7	-67,2	-7,806	-71,592		58,1
max	38838,9	1,000	1 135,4	12,7	2,000	8,686		
min	2 690,1	0,069	-8 553,0	-85,6	-9,268	-123,136		

Межі можливостей ринкового потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації за 2005-2009рр. (рис.2.6.) відображають тенденцію переважного використання можливостей негативного характеру.

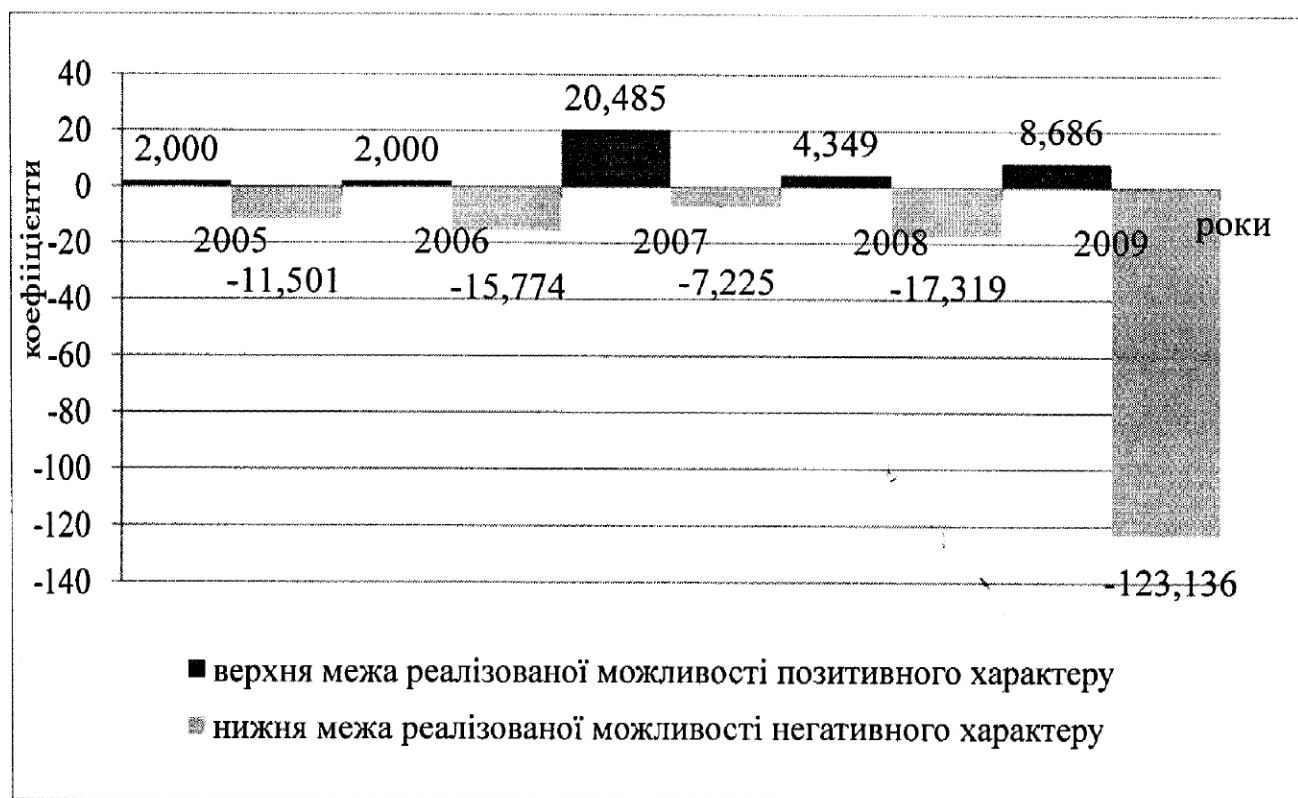


Рис. 2.6. Межі поля можливостей ринкового потенціалу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» у 2005–2009 рр.

Запропонована нами методика аналізу використання ринкового потенціалу дозволяє кількісно обчислити використання ринкових можливостей, визначити їхні межі та рівень їхнього використання, охарактеризувати здатності управляти ними і зовнішнє середовище діяльності підприємства як на макро- так і на макрорівні.

Проведена оцінка є підставою для таких висновків: ринкові можливості з транспортування і постачання підприємств, діяльність яких досліджуються, є малокерованими, оскільки, обсяг продажу цих послуг визначається споживачами, а змінити потребу у споживанні природного газу неможливо.

Можливості з реалізації зрідженого газу та надання послуг іншої діяльності є більш керованими, оскільки, підприємство може вплинути на збільшення обсягів реалізації.

Щодо іншої діяльності, то ринкові можливості за цим видом діяльності також є керованими, і підприємства, які діють в регіонах, що не повністю газифіковані, можуть збільшити обсяг робіт за рахунок збільшення своєї частки на ринку.

Проведений аналіз результатів управління існуючими ринковими можливостями відображає недосконалість або відсутність механізмів управління можливостями підприємства, що, у свою чергу, призводить до використання ними негативних можливостей зовнішнього середовища. Реалізація ринкових можливостей залежить також від реалізації виробничих і фінансових, тому аналіз їхнього використання є логічним продовженням оцінки управління потенціалом підприємств.

## **2.2. Дослідження використання виробничого потенціалу**

Використання виробничих можливостей господарюючого суб'єкта виражаються через його здатність виробляти продукт (товари чи послуги), використовуючи при цьому комплекс наявних у нього матеріально-технічних і трудових ресурсів. Аналіз використання цих можливостей сприяє пошуку резервів найкращого використання ресурсів та визначення тенденцій розвитку виробництва. Застосовуючи методику, запропоновану у попередньому параграфі проведемо аналіз використання виробничого потенціалу підприємствами з газопостачання і газифікації.

Оскільки технологічно процеси надання послуг та виконання робіт підприємств, які досліджуються, ідентичні, то оцінка використання виробничого потенціалу дасть змогу визначити як величину можливостей так і рівень їх використання, а також дати характеристику здатності управляти ними. Як і у



випадку оцінки використання ринкового потенціалу, пропонуємо проводити аналіз використання виробничих можливостей як на макрорівні – по всіх газопостачальним підприємствам України, так і на макрорівні – для дослідження здатностей управляти виробничим потенціалом окремо по кожному виду діяльності газопостачального підприємства.

Оскільки, підприємства не працюють за умов товарного виробництва, то теоретично обсяг виробництва залежить від обсягів споживання навіть, якщо виробничі ресурси підприємства здатні виробляти більше, а тому дослідження виробничої потужності підприємства не буде корисним, оскільки, не дасть змоги визначити виробничий потенціал як можливості виробляти, що відповідають реаліям ринку.

На нашу думку, основними показниками, що характеризують виробничі можливості є обсяг виробництва та величина основних засобів (тис. грн.) і чисельність працівників. Для підприємств з газопостачання і газифікації обсяг виробництва відповідає обсягу реалізації і є величиною, що задається ринком для виробництва. Послуги і роботи, що надають і виконують підприємства є досить фондомісткими. Це пов'язано із експлуатацією газопроводів, будівель, споруд, спеціальної техніки – машин і обладнання. В активі балансу основні фонди підприємств з газопостачання України займають питому вагу – в середньому 15 % у 2009 році, тому, ми вважаємо, що саме фондівіддача характеризує рівень виробничих можливостей. З іншого боку, оцінка виробничих можливостей буде неповною без аналізу показників продуктивності праці. Тому при дослідженні ресурсної складової виробничого потенціалу основними індикаторами є:

- обсяг основних виробничих фондів (середньорічна вартість основних фондів, у тис. грн.);
- середньооблікова чисельність працівників (чол.).

Результатом використання виробничої можливості є обсяг виконаних робіт та наданих послуг:

- транспортування природного газу – обсяг про транспортованого природного газу, тис. м куб;

- постачання природного газу – обсяг поставленого природного газу, тис. м куб;
- реалізація зрідженого газу – обсяг реалізованого зрідженого газу, тонн;
- інша діяльність – обсяг виконаних робіт із газифікації: газифікація квартир, встановлення газових приладів та приладів обліку, будівництво газопроводів, видача техумов та проектів тощо.

Для того, аби мати уявлення про виробничі можливості підприємства при виробництві тієї чи іншої послуги чи виконанні робіт, будемо досліджувати ресурси і результати їхнього використання. Характеристика виробничих можливостей наведена у додатку В. Проаналізуємо стан виробничих можливостей підприємств, які належать до однієї галузі і використовують ідентичні виробничі процеси. Для цього використаємо показники середньорічного обсягу основних фондів та середньооблікової чисельності працівників. Порівнюючи показники продуктивності ресурсів, робимо висновки про виробничі можливості і рівень їхньої реалізації у певному періоді. Визначимо межі використання позитивних і негативних можливостей шляхом порівняння показників реалізації потенціалу між підприємствами і дамо характеристику здатності управляти ними.

Алгоритм порівняльної оцінки виробничого потенціалу такий:

- 1) знаходимо коефіцієнт виробничої ресурсної складової для кожного підприємства ( $K_{врс}$ ):

$$K_{врс} = \frac{CPB_{офп}}{CPB_{оф \max}} + \frac{COЧ_n}{COЧ_{n \max}} \quad (2.13),$$

де  $CPB_{офп}$  – середньорічна залишкова вартість основних засобів n-го підприємства, тис. грн.;

$CPB_{оф \max}$  – максимальна середньорічна залишкова вартість основних засобів серед підприємств, діяльність яких досліджується, тис. грн;

$COЧ_n$  – середньооблікова чисельність усіх працівників n-го підприємства, чоловік;

$COЧ_{n\max}$  – максимальна середньооблікова чисельність усіх працівників серед підприємств, діяльність яких досліджується, чоловік.

- 2) знаходимо коефіцієнт результату використання виробничої ресурсної складової для кожного підприємства ( $K_{\text{вврс}}$ )

$$K_{\text{вврс}} = \frac{OB_n}{OB_{\max}} \quad (2.14),$$

де  $OB_n$  – обсяг виробництва n-го підприємства, тис. грн.;

$OB_{\max}$  – максимальний обсяг виробництва серед підприємств, діяльність яких досліджується, тис. грн;

- 3) знаходимо коефіцієнт використання виробничої можливості ( $K_{\text{ввм}}$ ) для кожного підприємства:

$$K_{\text{ввм}} = K_{\text{вврс}} / K_{\text{врс}} \quad (2.15),$$

- 4) визначаємо екстремуми даного значення, знаходимо таким чином межі реалізації позитивних та негативних можливостей. Оскільки, по суті порівнюються показники продуктивності ресурсів, які не можуть мати від'ємного значення, то вважатимемо, що негативні можливості реалізуються за умов реалізації виробничого потенціалу менше 50 % (для таких підприємств  $K_{\text{ввм}}$  буде оберненим і помноженим на «-1»);
- 5) відповідно до значень  $K_{\text{ввм}}$ , знаходимо рівень реалізації позитивних та негативних можливостей з використанням формул 2.4 або 2.5.

Оскільки підприємства діють за однакових цінових умов, а натуральні показники виробництва не співставні, то оцінку потенціалу доцільно проводити з використанням показника обсягу робіт, послуг у тис. грн.(таблиця 2.7). Дані таблиці 2.7 свідчать про низький рівень використання виробничих можливостей,

так лише 6 підприємств з 42 реалізували можливість позитивного характеру, використавши свої ресурси продуктивніше порівняно із аналогічними в галузі.

Таблиця 2.7

**Оцінка використання виробничого потенціалу підприємствами з  
газопостачання і газифікації України у 2009 році**

Назва підприємства	СРВ <sub>офп</sub> , тис. грн.	СОЧ, чол.	K <sub>врс</sub> (n2/2 max+ n3/3 max)	ОВ, тис. грн.	K <sub>врс</sub> (n5/m ax5)	K <sub>врс</sub> /K вврс якщо n7/ma x7*10 0 < 50, то 1/n7*(- 1)	Рівень вико- ристання можливостей, %	
							Пози- тив- ного, якщо n7>0, то n7/ max7	Нега- тивно- го, якщо n7<0, то n7/ min7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вінницягаз	222 674	2 013	0,961	347 533	0,274	-3,511		19,7
Волиньгаз	205 845	1 784	0,875	247 532	0,195	-4,489		25,2
Гадячгаз	17 714	196	0,083	41 064	0,032	-2,557		14,3
Дніпрогаз	74 220	1 874	0,530	697 010	0,549	1,036	82,9	
Дніпропетровськгаз	242 599	5 746	1,665	869 377	0,684	-2,433		13,6
Донецькміськгаз	27 734	1 207	0,286	271 327	0,214	0,747	59,8	
Донецькоблгаз	269 268	4 701	1,556	772 470	0,608	-2,559		14,3
Житомиргаз	233 883	2 967	1,157	560 165	0,441	-2,625		14,7
Закарпатгаз	122 806	1 482	0,595	386 882	0,305	-1,952		10,9
Запоріжгаз	225 593	2 406	1,037	487 633	0,384	-2,701		15,1
Івано-	235 355	3 432	1,242	505 069	0,398	-3,125		17,5
Керчгаз	364 849	2 715	1,473	890 698	0,701	-2,100		11,8
Київгаз	99 720	4 978	1,140	816 172	0,643	-1,774		9,9
Київоблгаз	287 320	4 679	1,602	1270267	1,000	0,624	50,0	
Кіровоградгаз	143 704	1 948	0,733	337 299	0,266	-2,760		15,5
Коростишевгаз	4 497	58	0,022	15 868	0,012	-1,795		10,1
Кременчакгаз	32 060	826	0,232	98 989	0,078	-2,972		16,7
Криворіжгаз	56 092	1 521	0,418	234 627	0,185	-2,265		12,7
Кримгаз	228 575	3 264	1,195	528 688	0,416	-2,870		16,1
Лубнигаз	32 138	420	0,161	108 297	0,085	-1,891		10,6
Луганськгаз	326 164	4 535	1,683	944 395	0,743	-2,264		12,7
Львівгаз	364 849	4 978	1,866	890 698	0,701	-2,662		14,9
Макіївкагаз	23 175	504	0,151	80 825	0,064	-2,377		13,3

## Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Маріупольгаз	71 755	942	0,361	281 204	0,221	-1,629		9,1
Мелітопольгаз	64 069	487	0,260	71 506	0,056	-4,625		25,9
Миколаївгаз	162 299	2 290	0,843	494 012	0,389	-2,169		12,2
Одесагаз	247 592	2 615	1,134	679 574	0,535	-2,119		11,9
Полтавагаз	180 382	2 764	0,975	589 509	0,464	-2,102		11,8
Севастопольгаз	27 666	519	0,166	86 823	0,068	-2,431		13,6
Сумигаз	224 233	2 714	1,087	578 567	0,455	-2,386		13,4
Тернопільгаз	138 649	1 841	0,700	341 877	0,269	-2,602		14,6
Тернопільміськийгаз	11 599	275	0,080	126 424	0,100	1,250	100,0	
Тисменицягаз	8 920	167	0,054	31 693	0,025	-2,145		12,0
Уманьгаз	35 066	301	0,148	60 136	0,047	-3,137		17,6
Харківгаз	187 377	3 713	1,160	667 214	0,525	-2,208		12,4
Харківміськийгаз	61 482	2 136	0,540	559 397	0,440	-0,815	65,2	
Херсонгаз	130 080	2 199	0,739	426 778	0,336	-2,200		12,3
Хмельницькгаз	297 721	2 528	1,256	538 082	0,424	-2,965		16,6
Черкасигаз	229 920	2 715	1,103	388 451	0,306	-3,606		20,2
Чернівцігаз	176 475	534	0,577	41 065	0,032	-17,837		100,0
Чернігівгаз	302 174	2 449	1,254	391 045	0,308	-4,075		22,8
Шепетівкагаз	2 484	134	0,030	27 710	0,022	0,724	57,9	
max	364 849	5 746	1,866	1270267	1,000	1,250	100,0	100,0
min	2 484	58	0,022	15 868	0,012	-17,837	50,0	9,1

Причому величина виробничих можливостей не залежить від обсягу наявних ресурсів, так, наприклад, ресурси ВАТ «Дніпрогаз» менші за ресурси ВАТ «Миколаївгаз», однак продуктивність першого свідчить про використання 82,9 % позитивної виробничої можливості, останнього використання 12,2% негативної можливості. Оцінка використання виробничих можливостей доводить, що величина виробничих і трудових ресурсів зовсім не визначає виробничий потенціал, оскільки у газовому господарстві обсяг виробництва залежать не від підприємств, а від споживачів. Однак, з іншого боку, переважне використання можливостей негативного характеру, свідчить про нездатність підприємств управляти ресурсною складовою таким чином, аби використовувати позитивні можливості.

Отже, діяльність підприємств відбуваються за умов існування можливостей переважно негативного характеру. Така ситуація сигналізує про непродуктивні технології, які потребують значної кількості матеріально-технічних і трудових ресурсів, утримання яких, за умов існуючих обсягів виробництва, призводить до того, що рівень виробничих можливостей є досить низьким. Це є результатом впливу тарифної політики, яка не дозволяє забезпечити інвестування у технологічний розвиток виробництва та відповідно відсутності здатностей пошуку і реалізації позитивних можливостей.

Проведена оцінка використання виробничого потенціалу підприємствами також дозволяє визначити межі реалізованих можливостей – так верхня межа реалізованої позитивної можливості у 2009 р. склала 1,250, а нижня межа реалізованої негативної можливості – -17,837 (рис. 2.7).



Рис.2.7. Межі поля можливостей виробничого потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації України за 2007-2009 рр.

Значне переважання нижньої межі реалізованої виробничої можливості відображає загальногалузеву тенденцію: у 2007 р. позитивні можливості

реалізували 5 підприємств, у 2008 р. – 10, у 2009 р. – 6, що говорить про нездатність підприємств ефективно управляти виробничими можливостями (додаток Г, табл. Г.1).

Для більш детальної оцінки використання можливостей виробничого потенціалу підприємствами, проведемо оцінку згідно з представленої методики по ВАТ «Хмельницькгаз». Основна мета проведення оцінки використання потенціалу – характеристика здатності використовувати існуючі можливості.

Оцінка використання виробничого потенціалу (табл. 2.8) свідчить про те, що переважно реалізуються можливості негативного характеру, тобто продуктивність ресурсів більшості підприємства менше 50% порівняно із аналогічними філіями.

Таблиця 2.8

**Оцінка використання виробничого потенціалу транспортування  
природного газу підприємствами ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філій	СРВ <sub>офп</sub> , тис. грн.	СОЧ, чол.	K <sub>врс</sub> (n2/2 max+ n3/ 3max)	ОВ, тис. грн.	K <sub>вврс</sub> (n5/ max5)	K <sub>врс</sub> / K <sub>вврс</sub> якщо n7/max 7*100 < 50, то 1/n7* (-1)	Рівень вико- ристання можливостей, %	
							Пози- тивно- го, якщо n7>0, то n7/ max7	Нега- тивного , якщо n7<0, то n7/ min7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Білогірська	11 644,5	65	0,328	1 736	0,061	-5,355		64,1
Вінковецька	8 488,0	58	0,260	1 563	0,055	-4,708		56,3
Волочиська	17 855,9	83	0,471	4 195	0,148	0,314	52,8	
Городоцька	8 646,4	88	0,321	2 866	0,101	0,316	53,0	
Деражнянська	16 729,8	51	0,390	1 320	0,047	-357		100,0
Дунавецька	13 793,0	71	0,377	4 089	0,144	0,383	64,3	
Ізяславська	9 618,4	57	0,278	1 731	0,061	-4,541		54,3
Кам'янець- Подільська	22 510,7	142	0,666	11 239	0,397	0,596	100,0	
Красилівська	11 892,3	87	0,375	5 052	0,178	0,475	79,8	
Летичівська	5 307,3	27		156				
Новоушицька	9 588,7	39	0,242	1 141	0,040	-6,011		71,9

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Полонська	7 846,0	55	0,243	2 913	0,103	0,423	71,1	
Славутська	16 828,6	65	0,418	6 087	0,215	0,514	86,3	
Старокостянтинівська	13 339,7	81	0,389	4 883	0,172	0,444	74,5	
Старосинявська	8 987,5	45	0,243	2 408	0,085	0,349	58,7	
Теофіпольська	12 114,8	76	0,358	3 847	0,136	0,380	63,7	
Хмельницька	57 537,9	516	2,000	28313	1,000	0,500	83,9	
Чемеровецька	13 061,5	57	0,337	3 892	0,137	0,407	68,4	
Ярмолинецька	10 102,3	55	0,282	2 503	0,088	0,313	52,6	
max	57 537,9	516	2,000	28313	1,000	0,596	100,0	100,0
min	9 588,7	39	0,242	1 141	0,040	-8,357	52,6	54,3

Як видно з таблиці 2.8, найбільші обсяги транспортування природного газу у двох підприємств – Центральне виробництво і Кам'янець-Подільська філія, які обслуговують найбільшу кількість абонентів, серед яких і найбільші промислові підприємства області. В цілому у 2009 р. філії реалізували позитивні виробничі можливості, використання негативних можливостей є результатом незначних обсягів транспортування і не перевищує 30% порівняно із Старосинявською філією. Виробничі можливості підприємств різні і залежать від кількості споживачів та обсягів їхніх потреб у природному газі. Однак, якщо проаналізувати використання виробничих можливостей підприємств, то очевидним стає той факт, що філії з порівняно однаковими ресурсами реалізували свій потенціал по-різному. Так, наприклад, якщо порівняти Волочиську і Чемеровецьку філії, то можна зробити висновок, що перша недостатньо продуктивно використовує свої ресурси.

Аналізуючи дані таблиці 2.8, можна зробити висновки, що наявність найбільшого обсягу ресурсів ще не означає найбільший виробничий потенціал. Можливість виробляти визначається не підприємством, а споживачем, тому рівень використання виробничого потенціалу різний. Наприклад, підприємства, що мають відносно однакові за обсягом ресурси Деражня – 0,390 та Славута –



0,418, отримали різні результати – 100 % реалізації негативних можливостей та 86,3 % реалізації позитивних відповідно.

Особливість даного виду діяльності полягає у тому, що чисельність працівників залежить від норм технічного обслуговування газопроводів, тобто є нормованою і не може бути збільшена або зменшена залежно від обсягів транспортування природного газу, тому площина управління лежить не в полі кількості працівників, а в напрямку науково-технічного розвитку способів, методів та засобів технічного обслуговування та оптимізації обсягів основних засобів за даним видом діяльності. У даному випадку можливості розвитку – це збільшення обсягів транспортування природного газу; можливості занепаду – це зменшення обсягів транспортування природного газу. Як видно з рис. 2.8 позитивні можливості з 2007 року зменшуються, що пов'язано із скороченням споживання природного газу.

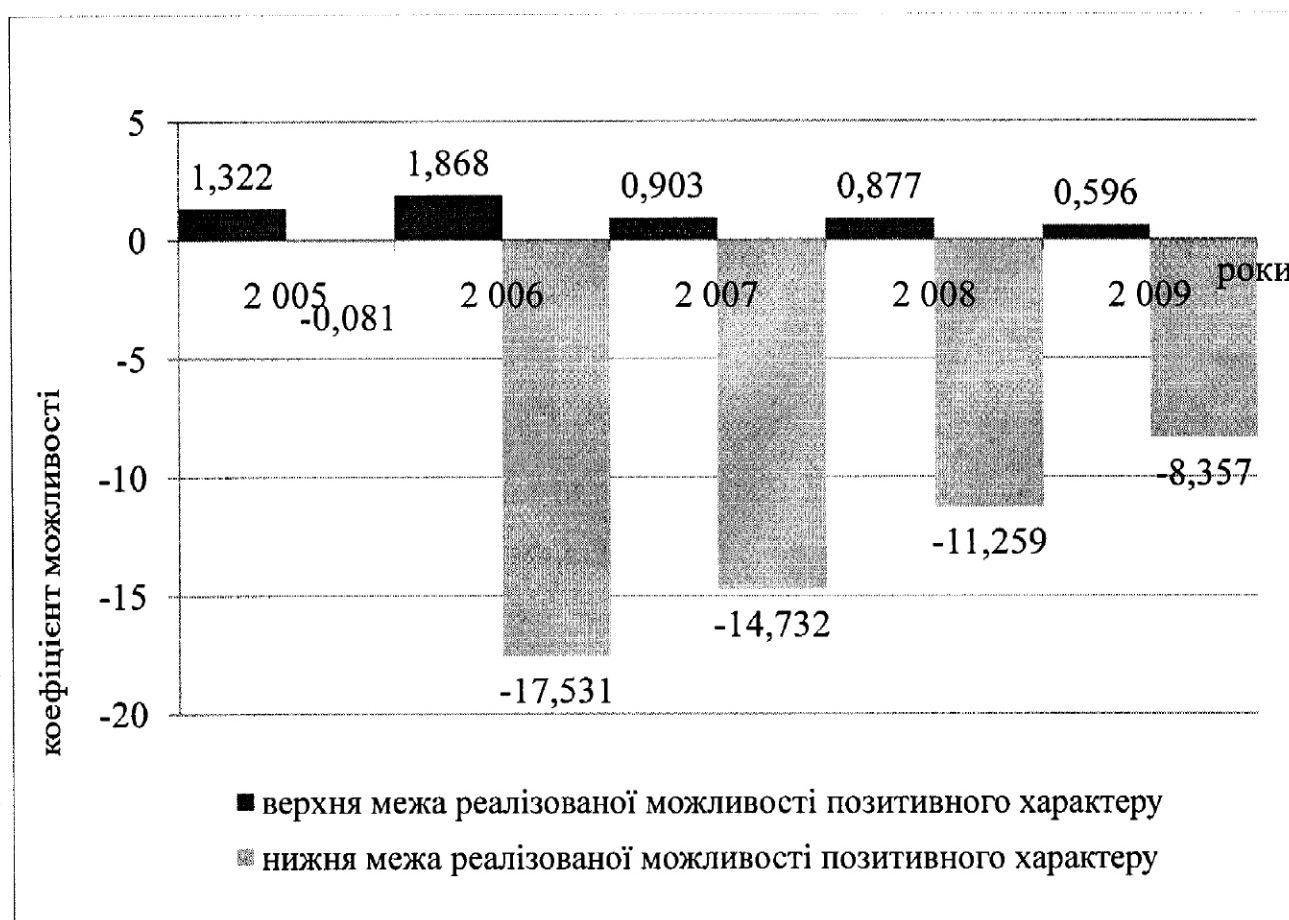


Рис 2.8. Межі поля можливостей виробничого потенціалу транспортування природного газу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за 2005-2009 рр.

Одночасно є тенденція до скорочення можливостей негативного характеру, однак їх рівень все ще значно перевищує рівень позитивних можливостей, що дає змогу говорити про збереження негативного впливу зовнішнього середовища.

Проаналізуємо можливість збільшення чи зменшення обсягів споживання природного газу. Отже, рівень споживання залежить, в першу чергу, від кількості споживачів за такими категоріями: населення, установи та організації, що фінансуються з державного та місцевого бюджетів, суб'єкти господарської діяльності та підприємства теплоенергетики. Населення є основним споживачем природного газу, частка якого у загальному споживанні становить 40%. Отже, основною можливістю збільшення транспортування природного газу є газифікація житлового фонду. Наприклад, Білогірський, Віньковецький, Городоцький, Ізяславський, Новоушицький, Теофіпольський та Чемеровецький райони майже 100 %-во газифіковано і можливості збільшення обсягів споживання населенням відсутні, тому аби використовувати потенціал більшою мірою потрібно шукати інші шляхи підвищення продуктивності. Щодо решти споживачів, то рівень споживання бюджетними установами та організаціями, суб'єктами господарювання і підприємствами ТКЕ залежить від їхніх виробничих і побутових потреб. Однак, існує тенденція до поступового зменшення споживання природного газу за рахунок економії та використання більш сучасного газового обладнання. Можливості занепаду характеризуються зменшення споживання природного газу. При скороченні виробничих можливостей, здатність їхнього використання постійно повинна удосконалюватись.

Механізм управління виробничим потенціалом має поліпшувати рівень використання ресурсів. Оскільки, в основу оцінки реалізації виробничого потенціалу закладено поняття продуктивності ресурсів, то, звичайно, від'ємного значення продуктивності не буде. Тому нижню межу характеризує мінімум реальних виробничих можливостей та найменший досягнутий у даному періоді

рівень можливостей. Верхню межу реалізації можливостей характеризують відповідно найвищі коефіцієнти використання виробничого потенціалу.

З рис.2.8 видно, що виробничі можливості до 2009 року мали східний характер, – значне скорочення споживання призвело до скорочення виробничої можливості ресурсів, що здійснюють транспортування природного газу майже вдвічі. Діапазон використання виробничого потенціалу даного виду діяльності досить низький, і в більшості випадків використовуються негативні можливості. Щодо нижньої межі можливостей, то її рівень протягом 2005-2009 рр. свідчить про відсутність пошуку можливостей підвищити продуктивність ресурсів.

Аналіз рівня реалізації виробничого потенціалу (додаток Г, табл. Г.2) дозволяє зробити висновок про те, що система управління не створює здатності кращого використання ресурсів, оскільки підприємства, переважна більшість, скористались негативними можливостями. Висока фондомісткість даного виду послуг, пов'язана з розбудовою мережі газопроводів, будівництво яких здійснюються без урахування їхньої фактичної продуктивності. Така ситуація склалася тому, що газифікація є об'єктивною необхідністю навіть, якщо загальна продуктивність газопроводу буде низькою з причин незначного рівня споживання природного газу. Щодо кількості працівників, то ця величина залежна від кількості газопроводів, що обслуговується. Управління можливостями, таким чином, має здійснюватися не в напрямку простого збільшення/скорочення ресурсів, а в напрямку пошуку нових технологій, методів обслуговування, що призведуть до підвищення продуктивності ресурсів.

За аналогічною методикою оцінюємо виробничий потенціал за усіма видами діяльності (табл. 2.9). Отже, наявність найбільшого обсягу ресурсів ще не означає, що підприємство володіє найбільшим потенціалом: як і у випадку транспортування природного газу, виробничі можливості постачання не використовуються повною мірою. Так, наприклад, Славутська філія використала 100 % позитивного потенціалу з коефіцієнтом виробничих ресурсів 0,165, тоді як Кам'янець-Подільська філія використала негативну можливість – 16,3 % з коефіцієнтом виробничих ресурсів 0,683.

Таблиця 2.9

**Оцінка використання виробничого потенціалу постачання природного газу  
підприємствами ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філій	СРВ <sub>офп</sub> , тис. грн.	СОЧ, чол.	К <sub>врс</sub> (n2/2 max+ n3/3 max)	ОВ, тис. грн.	К <sub>врс</sub> (n5/m ax5)	К <sub>врс</sub> / К <sub>врс</sub> якщо n7/max 7*100 < 50, то 1/n7*(- 1)	Рівень вико- ристання можливостей, %	
							Пози- тивно- го, якщо n7>0, то n7/ max7	Нега- тивног о, якщо n7<0, то n7/ min7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Білогірська	33,0	12	0,115	686,0	0,116	1,011	74,5	
Вінковецька	2,9	16	0,138	575,1	0,098	0,708	52,2	
Волочиська	216,3	28	0,322	1 356,2	0,230	0,715	52,7	
Городоцька	69,4	22	0,215	1 063,3	0,180	0,841	62,0	
Деражнянська	51,3	16	0,156	528,0	0,090	-1,745		16,5
Дунаєвецька	501,5	30	0,448	1 527,5	0,259	-1,729		16,4
Ізяславська	79,1	13	0,141	567,5	0,096	0,681	50,2	
Кам'янець- Подільська	825,3	43	0,683	2 342,8	0,398	-1,719		16,3
Красилівська	569,8	32	0,492	1 581,1	0,268	-1,832		17,3
Летичівська	1 325,5	1		62,5				
Новоушицька	363,4	13	0,250	456,5	0,077	-3,229		30,6
Полонська	18,1	17	0,152	1 041,5	0,177	1,161	85,6	
Славутська	6,3	19	0,165	1 316,6	0,223	1,356	100,0	
Старокостян- тинівська	152,1	37	0,374	1 696,2	0,288	0,769	56,7	
Старосинявська	2 250,0	11	0,955	532,7	0,090	-10,564		100,0
Теофіпольська	185,9	32	0,345	1 014,3	0,172	-2,002		18,9
Хмельницька	2 612,6	117	2,000	5 891,4	1,000	-2,000		18,9
Чемеровецька	158,7	31	0,326	1 430,1	0,243	0,745	55,0	
Ярмолинецька	260,0	27	0,330	878,7	0,149	-2,214		21,0
max	33,0	12	0,115	5891,1	1,356	1,356	100,0	100,0
min	2,9	16	0,138	465,5	0,077	-10,564	50,2	16,3

Можливості розвитку – це збільшення обсягів постачання природного газу, можливості занепаду – зменшення обсягів постачання природного газу.

Виробничі можливості, як і у випадку постачання, визначаються ринком, межі яких представлено на рисунку 2.9.

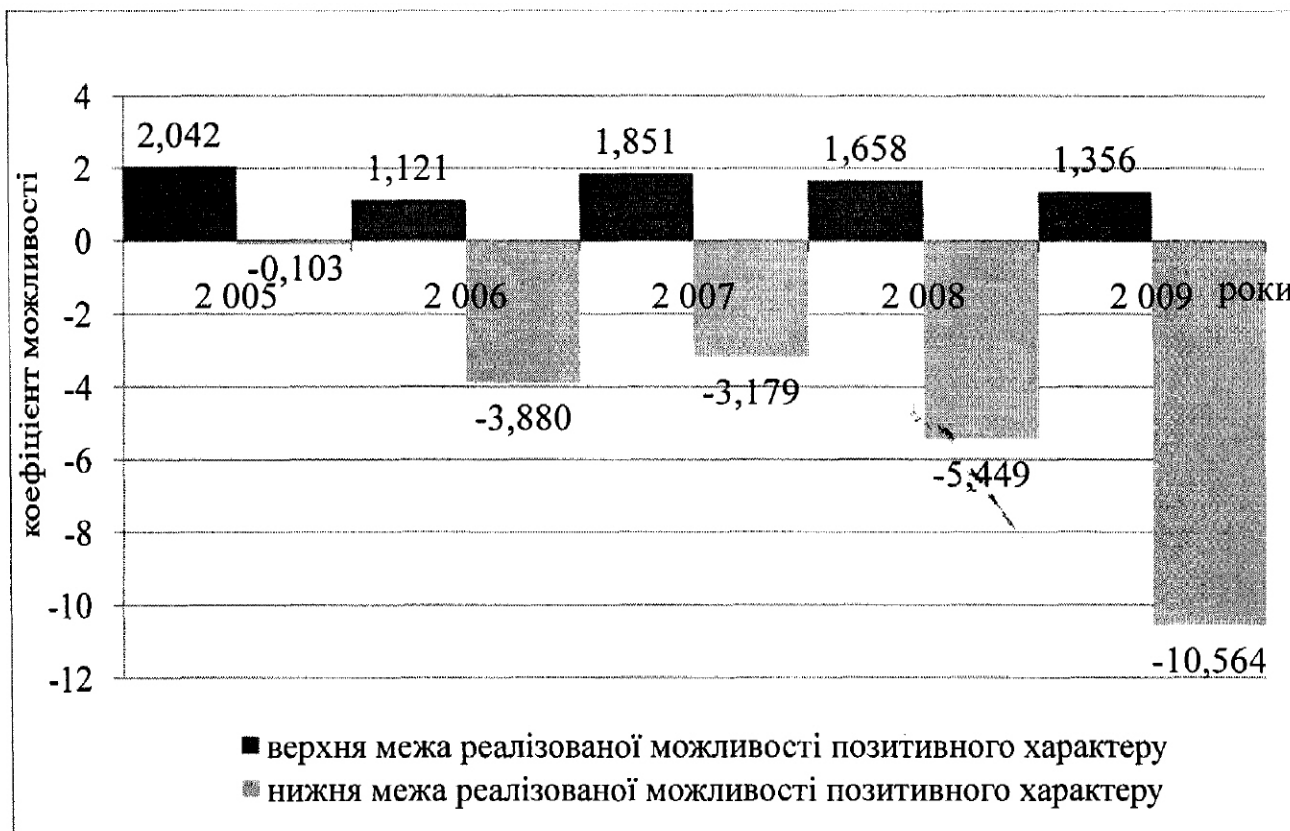


Рис. 2.9 Межі поля можливостей виробничого потенціалу постачання природного газу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за 2005–2009 рр.

Верхня і нижня межі можливостей за досліджуваний період збільшились, однак не настільки, щоб це дало нам змогу говорити про те, що управління виробничим потенціалом вплинуло на збільшення продуктивності ресурсів.

Щодо рівня використання потенціалу, то дані додатку Г, таблиці Г.3 показують, що за період 2005-2009 рр. підприємства більшою мірою використовували негативні можливості, що говорить про нерозвинутість або про відсутність здатності поліпшувати використання виробничого потенціалу.

У таблиці 2.10 наведено оцінку використання виробничого потенціалу реалізації зрідженого газу. Споживання населенням зрідженого газу має тенденцію до зниження у зв'язку із газифікацією природним газом, а обсяги

поживання промисловістю та реалізація зрідженого газу через систему заправок визначається ринком.

Таблиця 2.10

**Оцінка використання виробничого потенціалу реалізації зрідженого газу підприємствами ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філій	СРВ <sub>офп</sub> , тис. грн.	СОЧ, чол.	K <sub>врс</sub> (n2/2 max+ n3/ 3max)	ОВ, тис. грн.	K <sub>вврс</sub> (n5/ max5 )	K <sub>врс</sub> / K <sub>вврс</sub> якщо n7/ma x7*10 0 < 50, то 1/n7* (-1)	Рівень вико- ристання мож- ливостей, %	
							Пози- тивно- го, якщо n7>0, то n7/ max7	Нега- тивно- ного, якщо n7<0, то 7/ min7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Білогірська								
Вінковецька								
Волочиська	288,4	1	0,325	183,6	0,077	-4,223		100,0
Городоцька								
Деражнянська	112,5	3	0,364	1071,0	0,449	1,234	100,0	
Дунаєвецька								
Ізяславська	118,1	10	1,005	1717,7	0,720	0,717	58,1	
Кам'янець- Подільська	425,3	11	1,345	2385,0	1,000	0,743	60,3	
Красилівська	162,5	3	0,405	475,7	0,199	-2,029		48,0
Летичівська	1 231,7	10	1,909	2208,3	0,926	-2,062		48,8
Новоушицька	219,1	6	0,723	1313,8	0,551	0,762	61,7	
Полонська	144,8	4	0,481	589,6	0,247	-1,947		46,1
Славутська	163,0	5	0,587	847,3	0,355	-1,652		39,1
Старокостян- тинівська	143,6	4	0,480	349,6	0,147	-3,276		77,6
Старосинявська								
Теофіпольська								
Хмельницька	530,3	4	0,794	953,4	0,400	-1,987		47,1
Чемеровецька	116,4	4	0,458	493,1	0,207	-2,216		52,5
Ярмолинецька	55,9	3	0,318	665,3	0,279	0,877	71,1	
max	1 231,7	11	1,909	2385,0	1,000	1,234	100,0	100,0
min	55,9	1	0,318	183,6	0,077	-4,223	58,1	39,1

Підприємства використовують переважно негативні можливості, однак сфера управління виробничим потенціалом даного виду діяльності лежить не лише в сфері удосконалення виробничих процесів, а й в сфері пошуку нових можливостей продажу більших обсягів скрапленого газу на ринку. Можливості реалізації зрідженого газу за досліджуваний період значно зменшилися, що пов'язано із загальною тенденцією скорочення обсягів споживання (рис. 2.10).

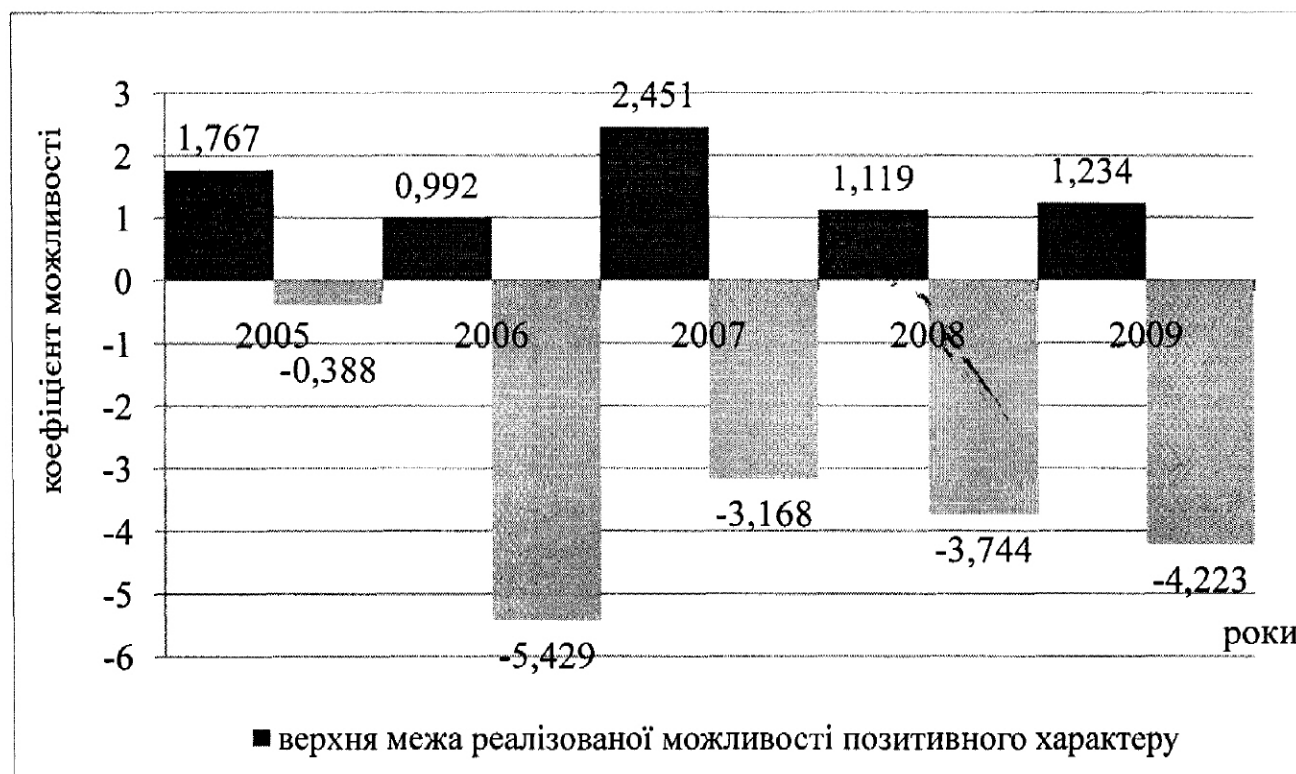


Рис. 2.10. Межі поля можливостей виробничого потенціалу реалізації зрідженого газу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за 2005-2009 рр.

Рівень використання можливостей виробничого характеру значно вищий порівняно з постачанням і транспортуванням природного газу, оскільки, ресурси даного виду діяльності більш керовані і їхнє використання жорстко контрольоване (додаток Г, табл. Г.4). Оцінка потенціалу підприємства з даного виду діяльності вказує на необхідність пошуку ринкових можливостей задля застосування існуючих потужностей, оскільки, використання виробничого потенціалу філіями протягом досліджуваного періоду має широкий діапазон, тобто здатності кращої реалізації потенціалу є нерозвинутими.

Проведемо оцінку використання виробничого потенціалу іншої діяльності (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Оцінка використання виробничого потенціалу інших видів діяльності по  
ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філій	СРВ <sub>офп</sub> , тис. грн.	СОЧ, чол.	K <sub>врс</sub> (n2/2 max+ n3/3m ax)	ОВ, тис. грн.	K <sub>врс</sub> (n5/m ax5)	K <sub>врс</sub> /K <sub>врс</sub> якщо n7/max 7*100 < 50, то 1/n7*(- 1)	Рівень вико- ристання можливостей, %	
							Пози- тивно- го, якщо n7>0, то n7/ max7	Нега- тивног о, якщо n7<0, то n7/ min7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Білогірська	177,6	5	0,203	367,2	0,100	-2,033		21,1
Віньковецька	0,8	5	0,125	510,0	0,139	1,105	100,0	
Волочиська	169,0	14	0,424	1 467,1	0,399	0,940	85,0	
Городоцька	56,4	10	0,275	612,1	0,166	0,605	54,8	
Деражнянська	2282,8	25	1,625	620,7	0,169	-9,637		100,0
Дунаєвецька	318,9	11	0,415	665,0	0,181	-2,296		23,8
Ізяславська	48,1	6	0,171	285,2	0,077	-2,208		22,9
Кам'янець- Подільська	66,0	19	0,504	1 475,1	0,401	0,795	72,0	
Красилівська	138,6	16	0,461	1 493,8	0,406	0,881	79,7	
Летичівська	51,7	8	0,223	479,2	0,130	0,585	52,9	
Новоушицька	383,0	18	0,618	1 857,6	0,505	0,817	73,9	
Полонська	16,5	8	0,207	512,3	0,139	0,672	60,8	
Славутська	47,2	7	0,196	692,4	0,188	0,961	87,0	
Старокостян- тинівська	1,1	9	0,225	426,2	0,116	-1,947		20,2
Старосинявська	1535,0	9	0,897	841,1	0,228	-3,928		40,8
Теофіпольська	528,8	2	0,282	165,2	0,045	-6,275		65,1
Хмельницька	2154,7	40	1,944	3 681,1	1,000	-1,944		20,2
Чемеровецька	232,8	6	0,252	440,0	0,120	-2,108		21,9
Ярмолинецька	67,1	3	0,104	187,5	0,051	-2,050		21,3
max	2282,8	40	1,944	3 681,1	1,000	1,105	100,0	100,0
min	0,8	2	0,104	165,2	0,045	-9,637	52,9	20,2



Висновки щодо результатів таблиці 2.11 аналогічні попереднім видам діяльності: підприємства з відносно однаковим рівнем ресурсів, мають різний рівень продуктивності. Однак, беручи до уваги той факт, що ринковий потенціал підприємства по іншій діяльності використовується не повною мірою, то поряд з пошуками оптимального використання ресурсів необхідно нарощувати обсяги виробництва, використовуючи конкурентні переваги.

Поступове зменшення обсягів іншої діяльності в частині газифікації, будівництва газопроводів, видачі проектів і технічних умов з причин насичення ринку призведе до його поступового скорочення, і якщо не знайдеться іншої ринкової ніші, даний вид діяльності, у перспективі, займатиме все меншу частку в структурі діяльності. Рівень потенціалу іншої діяльності за досліджуваний період значно скоротився, що пов'язано із зменшенням частки ринку для підприємств. За досліджуваний період чітко прослідковується падіння верхньої межі можливості позитивного характеру: з 2005 по 2009 вона скоротилась у 2,3 рази. Одночасно значно зріс рівень нижньої межі можливостей (рис.2.11).



Рис. 2.11. Межі поля можливостей виробничого потенціалу іншої діяльності філіями ВАТ «Хмельницькгаз» за 2005-2009 рр.

Виробничий потенціал філій переважно використовують негативні можливості (додаток Г, табл. Г.5), тому можна сказати, що управління виробничим потенціалом з іншої діяльності лежить в площині збільшення використання ресурсів. Дослідження використання загальної виробничої можливості підприємствами ВАТ з усіх видів діяльності наведено у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

**Оцінка використання виробничого потенціалу за усіма видами діяльності підприємствами системи ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філій	СРВ <sub>офп.</sub> , тис. грн.	СОЧ, чол.	K <sub>врс</sub> (n2/2 max+ n3/3 max)	ОВ, тис. грн.	K <sub>врс</sub> (n5/m ax5)	K <sub>врс</sub> /K <sub>вврс</sub> якщо n7/max7 *100 < 50, то 1/ n7* (-1)	Рівень вико- ристання можливостей, %	
							Пози- тивного якщо n7>0, то n7/max7	Нега- тивно го, якщо n7<0, то n7/ min7
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Білогірський	11 855,1	82	0,310	2 789,2	0,072	-4,314		88,2
Віньковецький	8 491,7	79	0,252	2 690,1	0,069	-3,636		74,4
Волочиський	18 529,6	126	0,481	7 201,9	0,185	0,386	59,8	
Городоцький	8 772,2	120	0,317	4 541,4	0,117	0,369	57,3	
Деражнянський	19 176,4	95	0,446	3 539,7	0,091	-4,888		100,0
Дунаєвецький	14 613,4	112	0,398	6 281,5	0,162	0,406	63,0	
Ізяславський	9 863,8	86	0,284	4 301,4	0,111	0,390	60,5	
Кам'нець-Подільський	23 827,2	215	0,697	17 441,9	0,449	0,645	100,0	
Красилівський	12 763,2	138	0,407	8 602,6	0,221	0,544	84,4	
Летичівський	7 916,2	46	0,194	2 906,0	0,075	0,386	59,9	
Новоушицький	10 554,3	76	0,280	4 768,9	0,123	0,438	68,0	
Полонський	8 025,4	84	0,252	5 056,4	0,130	0,517	80,2	
Славутський	17 045,1	96	0,413	8 943,3	0,230	0,557	86,5	
Старокостянтинівський	13 636,5	131	0,411	7 355,0	0,189	0,461	71,6	
Старосинявський	12 772,5	65	0,299	3 781,8	0,097	0,325	50,5	
Теофіпольський	12 829,4	110	0,367	5 026,5	0,129	0,353	54,8	
Хмельницький	62 835,6	677	2,000	38 838,9	1,000	0,500	77,6	
Чемеровецький	13 569,4	98	0,361	6 255,2	0,161	0,446	69,3	
Ярмолинецький	10 485,3	88	0,297	4 234,5	0,109	0,367	57,0	
max	62 835,6	677	2,000	38 838,9	1,000	0,645	100,0	100,
min	7 916,2	46	0,194	2 690,1	0,069	- 4,888	50,5	74,4

Більшість підприємств реалізували позитивні можливості використання виробничого потенціалу. За досліджуваний період використання виробничого потенціалу за усіма видами діяльності вказує також на те, що здатності управління продуктивністю ресурсів нерозвинуті або відсутні про що говорить досить широкий діапазон використання виробничих можливостей.

Дослідження потенціалу підприємств з газопостачання показує, що в порівнянні з 2005 роком у 2009 році загальний виробничий потенціал підприємств скоротився майже вдвічі (рис. 2.12).



Рис. 2.12. Межі поля можливостей виробничого потенціалу філіями  
БАТ «Хмельницькгаз» за 2005-2009 рр.

Зниження рівня потенціалу підприємства пов'язане із скороченням обсягів транспортування природного газу, реалізації скрапленого газу, надання послуг і виконання робіт іншої діяльності з одночасним зростанням обсягів ресурсів – основних фондів та чисельності. Скорочення виробничих можливостей дає змогу зробити висновки про нагальну потребу удосконалення управління виробничого потенціалу в напрямку поліпшення технічного і технологічного рівня використання ресурсів.

Щодо рівня використання виробничого потенціалу, то протягом 2005–2009 рр. лише незначна частина філій використовували негативні виробничі можливості (додаток Г, табл. Г.6).

Таким чином, представлена методика дозволяє визначити рівень використання виробничого потенціалу та межі продуктивних можливостей підприємства, оцінити рівень керованості можливостей і напрямки їх реалізації.

Узагальнюючи отримані результати використання виробничого потенціалу, можна зробити такі висновки:

- виробничі можливості підприємств визначаються не наявними у них ресурсами, а реальними можливостями виробляти;
- обсяги виробництва не завжди залежать від підприємства, тому підприємству необхідно прагнути до оптимальної кількості ресурсів, однак реалізація цього напрямку лежить у площині якісного поліпшення технологічних процесів, які потребували б меншої кількості виробничих ресурсів;
- рівень використання виробничого потенціалу підприємств протягом досліджуваного періоду досить низький, що говорить про нездатність повноцінно використовувати виробничі можливості, поліпшувати їхнє використання;
- можливості розвитку чи занепаду щодо обсягу виробництва залежать від факторів, які формують ринковий потенціал;
- переважне використання можливостей негативного характеру дає змогу говорити про недосконалість існуючої здатності управляти виробничим потенціалом.

Ринкові та виробничі можливості взаємопов'язані і взаємозалежні, тому, обсяг виробництва є як зовнішньою ринковою, так і внутрішньою виробничою можливістю. Фінансовий результат є відповіддю ринку на існування того чи іншого виробництва з одного боку, а з іншого є можливістю фінансового характеру, що залежить не лише від ринкових умов, а й від фінансової політики підприємства. Для оцінки потенціалу підприємства важливо дослідити його

фінансову складову як таку, що визначає виробничу та відображає ринкову складові.

### **2.3 Оцінка використання фінансового та сукупного потенціалу і характеристика здатностей управління ним**

Визначення фінансових можливостей підприємства – основа ефективного фінансового менеджменту. У системі економічного регулювання підприємства провідне місце належить аналізу фінансових показників, орієнтуючись на які дається оцінка ефективності роботи компанії. Але самі по собі показники фінансово-господарської діяльності не дають уявлення про величину фінансових можливостей, що формують фінансовий потенціал підприємства, необхідність управління якими зумовлює актуальність їхнього дослідження.

Аналіз використання фінансового потенціалу підприємства пропонуємо проводити шляхом дослідження показників, що характеризують реалізацію цих можливостей. Значення фінансових показників завжди мають діапазон, межі якого відображають реалізацію позитивних або негативних можливостей. Основна мета оцінки використання фінансового потенціалу визначення рівня фінансових можливостей і глибини їхньої реалізації як з точки зору фінансового забезпечення підприємства, так і з точки зору результативності його діяльності. Фінансовий потенціал підприємства – це сукупність можливостей, які реалізуються ним у даний період часу в межах заданого рівня їхнього розвитку в умовах галузі. Аналіз використання фінансового потенціалу підприємства пропонуємо проводити поетапно:

- 1) визначення сфер реалізації можливостей фінансового характеру, описання їхнього значення;
- 2) відбір сукупності показників, які найбільш повно характеризують використання можливостей галузі та визначення показників реалізації фінансового потенціалу;

- 3) визначення меж реалізації позитивних і негативних можливостей та оцінка рівня використання позитивних і негативних можливостей шляхом порівняння показників реалізації потенціалу між підприємствами;
- 4) характеристика здатності управляти фінансовими можливостями та аналіз середовища можливостей, в якому діють підприємства та характеристика рівня його використання.

Аналіз використання фінансового потенціалу підприємства пропонуємо проводити відповідно до таких сфер реалізації фінансових можливостей:

- фінансування витрат – сфера реалізації фінансового потенціалу в частині фінансового забезпечення процесу виробництва, як можливість забезпечувати своєчасно і в повному обсязі всі витрати підприємства за умов фінансової стійкості та ефективного використання оборотного капіталу. Основними показниками цієї здатності є показники ділової активності, показники ліквідності та фінансової стійкості. Усі ці показники характеризують здатність підприємства фінансувати свої витрати. Показники ділової активності – показники оборотності характеризують швидкість оборотів за період всіх оборотних активів і дає можливість визначити напрями їхнього більш ефективного використання. Показники ліквідності характеризують здатність підприємства розраховуватись за своїми поточними зобов'язаннями, показники фінансової стійкості – залежність підприємства від зовнішніх контрагентів;
- розрахунків. Стан розрахунків впливає на можливість підприємств нормального фінансування витрат і виконання зобов'язань перед своїми постачальниками. Основними показниками якості процесу управління є показники рівня кредиторської і дебіторської заборгованості та розрахунків, обороту кредиторської і дебіторської заборгованостей. Для підприємств з газопостачання також вагомими показниками якості розрахунків є рівень розрахунків за природний газ;
- фінансові можливості інвестиційного характеру. Реалізація фінансового потенціалу у цій сфері визначається через рівень рентабельності

власного капіталу (ROE), інвестицій (ROI) та активів (ROA), які відображають можливості бізнесу в цілому. Призначення даної категорії показників – характеристика ефективності управління активами підприємства та управління власним капіталом, інвестиційні можливості; до того ж ці показники по суті є співставленням результатів – операційного/чистого прибутку, до ресурсів – власного капіталу та чистих активів, відповідно.

У додатку Д наведено основні сфери реалізації можливостей підприємства, що пропонуються досліджувати, основні показники оцінки, а також характеристики реалізації можливостей. Аналіз даних показників дозволяє для кожного підприємства визначити знак можливості (позитивні чи негативні), рівень фінансового потенціалу галузі діяльності підприємства та ступінь його реалізації. Тому другим етапом оцінки фінансової можливості є оцінка використання фінансового потенціалу. На цьому етапі визначаємо основні показники, що в сукупності характеризують систему фінансового потенціалу у кожній сфері його реалізації.

Оцінку фінансових можливостей за сферами їхньої реалізації згідно із запропонованим нами алгоритмом, а саме:

- 1) для можливостей сфери фінансування витрат розраховуємо для кожного підприємства коефіцієнт можливості фінансування витрат:

$$K_{\text{фв } n} = \frac{K_{\text{пл } n}}{K_{\text{пл max}}} + \frac{O_{a n}}{O_{a max}} + \frac{O_{з n}}{O_{з max}} + \frac{O_{ск n}}{O_{ск max}} + \frac{K_{\text{фн } n}}{K_{\text{фн max}}} + \frac{K_{\text{пв max}}}{K_{\text{пв } n}} \quad (2.15),$$

де  $K_{\text{пл } n}$  - коефіцієнт поточної ліквідності n-го підприємства;

$K_{\text{пл max}}$  – максимально досягнутий коефіцієнт поточної ліквідності серед підприємств галузі;

$O_{a n}$  – оборотність активів n-го підприємства;

$O_{a max}$  – максимальна оборотність активів серед підприємств галузі;

$O_{з n}$  – оборотність запасів n-го підприємства;

$O_{a \max}$  – максимальна оборотність запасів серед підприємств галузі;

$O_{ск \ n}$  – оборотність сукупного капіталу n-го підприємства;

$O_{ск \max}$  – максимальна сукупного капіталу серед підприємств галузі;

$K_{пв \ n}$  – коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів n-го підприємства;

$K_{пв \max}$  – досягнутий максимально сприятливий коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів;

$K_{фн \ n}$  – коефіцієнт забезпечення власними оборотними засобами n-го підприємства;

$K_{фн \max}$  – максимально досягнутий забезпечення власними оборотними засобами;

2) для можливостей у сфері розрахунків – коефіцієнт використання можливостей для кожного підприємства:

$$K_{p \ n} = \frac{K_{дз\max}}{K_{дз \ n}} + \frac{K_{кз\max}}{K_{кз \ n}} + \frac{O_{г \ n}}{O_{г \max}} + \frac{O_{тп \ n}}{O_{тп \max}} \quad (2.16),$$

де  $K_{p \ n}$  – коефіцієнт використання можливостей у сфері розрахунків для окремого підприємства;

$K_{дз\max}$  – максимально сприятливе значення коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості серед досягнутих підприємствами галузі;

$K_{дз \ n}$  – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості n-м підприємством;

$K_{кз\max}$  – максимально сприятливе значення коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості серед досягнутих показників галузі;

$K_{кз \ n}$  – коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості n-го підприємства;

$O_{г \ n}$  – відсоток оплати за природний газ n-го підприємства;



$O_{г\ max}$  – максимально досягнутий відсоток оплати за природний газ серед показників галузі;

$O_{тп\ n}$  – відсоток оплати за послуги з транспортування і постачання природного газу n-го підприємства;

$O_{тп\ max}$  – максимально досягнутий відсоток оплати за послуги з транспортування і постачання природного газу серед показників галузі;

3) для можливостей сфери рентабельності інвестицій для кожного підприємства:

$$K_{pi\ n} = \frac{ROI_n}{ROI_{max}} + \frac{ROE_n}{ROE_{max}} + \frac{ROA_n}{ROA_{max}} \quad (2.17),$$

де  $ROI_n$  – показник рентабельності інвестицій n-го підприємства;

$ROI_{max}$  – максимально досягнутий показник рентабельності інвестицій серед підприємств галузі;

$ROE_n$  – показник рентабельності власного капіталу n-го підприємства;

$ROE_{max}$  – максимально досягнутий показник рентабельності власного капіталу серед підприємств галузі;

$ROA_n$  – показник рентабельності активів n-го підприємства;

$ROA_{max}$  – максимально досягнутий показник рентабельності активів серед підприємств галузі;

4) сукупний фінансовий потенціал для кожного підприємства:

$$K_{сфпп\ n} = K_{фв\ n} + K_{p\ n} + K_{pi} \quad (2.18).$$

Для кожного коефіцієнта можливості визначаємо реалізацію можливостей негативного і позитивного характеру і відповідно до значення показників по підприємствах, знаходимо рівень їхнього використання. Проведений таким чином аналіз дозволяє визначити рівень наявного потенціалу і межі його реалізації. Оцінка використанні фінансового потенціалу проводитиметься також на двох рівнях – макрорівні (по всіх газопостачальних підприємствах) та окремо

по ВАТ «Хмельницькгаз». Оскільки фінансовий потенціал неможливо оцінити за видами діяльності, то використання фінансових можливостей по ВАТ «Хмельницькгаз» відповідатиме оцінці використання фінансових можливостей газопостачальними підприємствами України. У таблиці 2.13 наведено оцінку використання можливостей у сфері фінансування витрат підприємствами з газопостачання та газифікації України.

Таблиця 2.13

**Оцінка використання фінансового потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації у сфері фінансування витрат у 2009 році**

Назва філій	Ліквід- ність	Ділова активність			Фінансова стійкість		$K_{фвп} = \frac{n2}{\max2} + \frac{n3}{\max3} + \frac{n4}{\max4} + \frac{n5}{\max5} + \frac{n6}{\max6} + \frac{n7}{\max7}$	Рівень вико- ростання можливо- стей, %	
	$K_{пл}$	$O_a$	$O_z$	$O_{ск}$	$K_{пв}$	$K_{звз}$		Пози- тив- ної, якщо $n8 > 0$ , то $n8 / \max8$ *100	Нега- тив- ної якщо $n8 > 0$ , то $n8 / \min8$ *100
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вінницязгаз	0,766	0,408	37,86	0,47	11,573	-0,319	-9,912		2,0
Волиньгаз	1,032	0,443	11,91	0,49	1,762	-1,019	-73,401		15,0
Гадячгаз	0,281	1,679	142,3	2,07	7,252	-2,568	-9,375		1,9
Дніпрогаз	0,806	2,057	96,51	2,36	15,408	-0,241	-5,678		1,2
Дніпропетровськ	0,762	1,261	41,08	1,33	68,122	-0,497	1,025	1,7	
Донецькміськгаз	1,046	1,244	13,48	1,58	2,417	0,044	-54,806		11,2
Донецькоблгаз	1,021	1,515	41,14	1,79	28,100	-1,092	0,305	0,5	
Житомиргаз	0,441	1,427	45,12	1,62	3,249	-1,269	-36,764		7,5
Закарпатгаз	1,045	0,860	60,28	0,88	8,039	-0,730	-13,327		2,7
Запоріжгаз	0,430	1,228	75,95	1,57	3,336	-2,162	-33,094		6,7
Івано-	0,521	0,817	7,435	0,85	19,652	-0,954	-3,210		0,7
Керчгаз	1,139	0,530	4,070	0,52	8,512	-0,266	-14,109		2,9
Київгаз	0,939	2,126	182,4	2,18	5,813	-0,226	-19,972		4,1
Київоблгаз	1,085	1,966	82,57	2,20	0,903	0,078	-148,712		30,3
Кіровоградгаз	1,280	1,480	49,42	1,75	0,350	0,219	-388,375		79,2
Коростишевгаз	0,578	1,718	46,89	1,97	12,755	-0,731	-6,700		1,4
Кременчакгаз	0,887	1,601	98,31	1,94	1,091	-0,143	-122,368		25,0
Криворіжгаз	0,744	1,172	69,00	1,44	-5,796	-0,718	27,270	45,6	
Кримгаз	0,427	1,449	62,48	1,71	16,370	-2,067	8,598	14,4	

Продовження таблиці 2.13

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Лубнигаз	0,360	1,289	166,4	2,36	-6,570	-1,810	28,059	46,9	
Луганськгаз	0,824	1,171	103,4	1,31	-7,500	-0,992	22,848	38,2	
Львівгаз	1,139	0,530	4,070	0,52	8,512	-0,266	-14,109		2,9
Макіївкагаз	1,532	1,196	32,30	1,35	0,892	0,347	-151,869		31,0
Маріупольгаз	1,330	1,667	26,35	1,88	0,696	0,248	-194,302		39,6
Мелітопольгаз	0,244	0,837	74,44	0,92	3,608	-3,104	-27,799		5,7
Миколаївгаз	0,619	1,003	50,34	1,07	5,931	-0,745	-19,505		4,0
Одесагаз	0,635	1,287	82,039	1,553	1,524	-0,677	-85,779		17,5
Полтавагаз	0,485	1,785	68,47	1,97	24,426	-1,083	-0,534		0,1
Севастопольгаз	0,763	1,950	286,8	2,36	0,973	-0,400	-135,933		27,7
Сумигаз	0,418	1,708	47,94	1,99	3,150	-1,395	-37,482		7,6
Тернопільгаз	0,726	1,090	27,62	1,33	3,356	-0,411	-38,004		7,7
Тернопільміськг	0,422	2,296	64,24	3,29	-2,553	-1,368	59,860	100,	
Тисменицягаз	0,406	1,627	95,97	2,02	-4,770	-1,464	34,726	58,0	
Уманьгаз	1,288	1,228	106,2	1,48	0,277	0,224	-490,428		100,
Харківгаз	0,411	1,734	120,4	2,11	-37,663	-1,436	9,839	16,4	
Харківміськгаз	0,761	1,659	45,11	1,82	-9,156	-0,398	17,970	30,0	
Херсонгаз	0,760	2,073	40,58	2,33	0,653	-0,316	-205,695		41,9
Хмельницькгаз	0,539	1,293	33,91	1,43	0,724	-0,855	-184,325		37,6
Черкасигаз	0,873	0,848	77,55	1,00	1,128	-0,137	-119,023		24,3
Чернівцігаз	0,341	0,158	3,071	0,18	1,387	-1,929	-92,379		18,8
Чернігівгаз	0,953	0,612	4,387	0,60	1,231	-0,049	-109,535		22,3
Шепетівкагаз	0,802	2,206	22,67	2,77	4,424	-0,247	-27,703		5,6
max	1,532	2,296	286,836	3,291	68,122	0,347	59,860	100,0	
min	0,244	0,158	3,071	0,185	-136,370	-3,104	-490,428		100,0

Узагальнюючи отримані результати розрахунку використання фінансових можливостей в сфері фінансування витрат, можна зробити висновок, що підприємства галузі працюють в умовах нестачі обігових коштів. Про це свідчать низькі значення показників ліквідності, оборотності та фінансової стійкості більшості підприємств. Низька ліквідність зумовлена тим, що підприємства з газопостачання і газифікації діють в умовах жорсткої договірної дисципліни і схеми розрахунків з постачальниками, не завжди передбачають своєчасне надходження грошових коштів за надані послуги. Розбудова системи газопостачання потребує від підприємства значних фінансових інвестицій і в умовах неплатежів за надані послуги у підприємств постійно не вистачає обігових коштів. Використання підприємствами можливостей негативного

характеру говорить про те, що здатності фінансового менеджменту підприємств є недосконалими і не можуть адаптувати підприємство до існуючих умов господарювання. Причому якщо прослідкувати зміни використання можливостей фінансового характеру у сфері фінансування витрат (додаток Е, табл. Е.1), то можна констатувати той факт, що використання негативних тенденцій домінує (рис. 2.13).

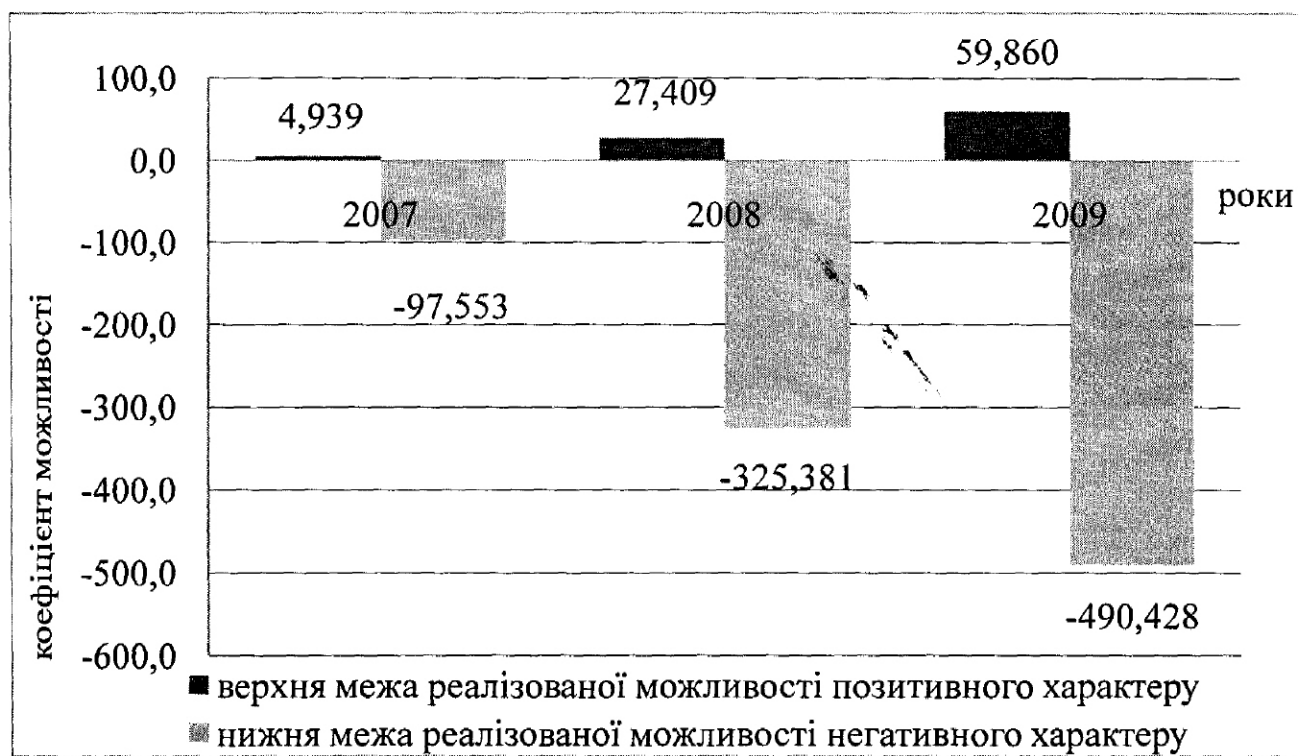


Рис. 2.13. Межі поля можливостей фінансового потенціалу у сфері фінансування витрат підприємств з газопостачання та газифікації України за 2007-2009 рр.

Протягом досліджуваного періоду використання можливостей як позитивного так і негативного характеру зросло, однак, аналіз використання можливостей свідчить про недосконалі здатності управління фінансовими можливостями. Аналіз філій окремого товариства (додаток Е, табл. Е.2 – Е.3) також відображає недосконалість системи управління фінансовим потенціалом.

Оскільки розрахунки є важливим фактором, що впливає на дієздатність підприємства, то оцінка використання фінансових можливостей у даній сфері дозволить оцінити наскільки вони є керованими (таблиця 2.14).

**Оцінка використання фінансового потенціалу  
у сфері розрахунків підприємствами з газопостачання та газифікації  
України у 2009 році**

Назва підприємства	Оборотність КЗ	Оборотність ДЗ	% оплати за природний газ	% оплати за транспортування і постачання промисловим споживачам	Квм (min2/n2+n3/max3+min4/n4+n5/max5), якщо n6/max6*100 < 50, то 1/n6*(-1)	Рівень використання потенціалу, %	
						Позитивного, якщо n7/max7*100 > 50, то n7/max7*100	Негативного, якщо n7/max7*100 < 50, то n7/min7*100
1	2	3	4	5	6	7	8
Вінницягаз	0,649	0,705	96,2	80,3	1,931	53,1	
Волиньгаз	4,676	1,795	77,6	100,0	2,713	74,7	
Гадячгаз	2,631	9,015	100,0	100,0	3,156	86,9	
Дніпрогаз	2,373	4,643	81,4	97,4	2,557	70,4	
Дніпропетровськгаз	1,792	3,119	97,9	99,4	2,523	69,5	
Донецькміськгаз	1,992	2,182	96,4	100,0	2,475	68,1	
Донецькоблгаз	4,245	6,220	94,6	100,0	3,157	86,9	
Житомиргаз	1,920	6,683	100,0	98,8	2,840	78,2	
Закарпатгаз	1,491	2,216	91,2	98,0	2,320	63,9	
Запоріжгаз	2,929	4,500	100,0	96,0	2,812	77,4	
Івано-Франківськгаз	0,853	2,629	82,9	89,2	2,072	57,0	
Керчгаз	0,901	1,368	100,0	91,5	2,176	59,9	
Київгаз	4,158	5,214	100,0	100,0	3,118	85,8	
Київоблгаз	4,795	6,493	100,0	94,4	3,271	90,0	
Кіровоградгаз	5,871	5,729	100,0	100,0	3,450	95,0	
Коростишевгаз	1,812	5,487	89,3	95,2	2,584	71,1	
Кременчакгаз	3,722	4,542	100,0	100,0	2,991	82,3	
Кременчакгаз	3,722	4,542	100,0	100,0	2,991	82,3	
Криворіжгаз	1,467	2,064	96,2	88,0	2,253	62,0	
Кримгаз	2,298	6,994	88,8	100,0	2,829	77,9	
Лубнигаз	1,433	2,507	93,5	95,8	2,334	64,2	
Луганськгаз	2,151	2,689	73,6	99,8	2,311	63,6	
Львівгаз	0,901	1,368	100,0	99,0	2,251	62,0	
Макіївкагаз	3,772	3,037	100,0	100,0	2,881	79,3	
Маріупольгаз	4,764	3,846	90,9	100,0	3,023	83,2	
Мелітопольгаз	1,255	4,833	88,9	100,0	2,482	68,3	

Продовження таблиці 2.14

1	2	3	4	5	6	7	8
Миколаївгаз	1,461	3,701	98,4	100,0	2,523	69,5	
Одесагаз	2,629	4,067	91,6	100,0	2,683	73,8	
Полтавагаз	2,196	6,935	82,8	91,4	2,660	73,2	
Севастопольгаз	4,012	12,732	100,0	95,0	3,633	100,0	
Сумигаз	2,637	8,154	94,0	100,0	3,030	83,4	
Тернопільгаз	1,745	2,394	80,2	98,0	2,267	62,4	
Тернопільміськийгаз	1,684	3,416	100,0	93,0	2,485	68,4	
Тисменицягаз	1,731	4,027	94,5	100,0	2,556	70,4	
Уманьгаз	5,391	5,670	100,0	94,0	3,304	90,9	
Харківгаз	2,349	5,830	93,1	100,0	2,789	76,8	
Харківміськийгаз	2,059	2,971	80,8	100,0	2,392	65,8	
Херсонгаз	5,039	8,474	100,0	100,0	3,524	97,0	
Хмельницькийгаз	3,921	8,585	100,0	97,5	3,317	91,3	
Черкасигаз	1,625	2,119	96,1	100,0	2,404	66,2	
Чернівцігаз	0,610	1,429	96,7	99,7	2,180	60,0	
Чернігівгаз	1,386	1,812	70,6	100,0	2,084	57,4	
Шепетівкагаз	3,148	4,637	100,0	91,7	2,817	77,5	
max	5,871	12,732	100,0	100,0	3,633	100,0	
min	0,610	0,705	70,570	80,3	1,931	53,1	

Як видно з таблиці 2.14, фінансовий потенціал газопостачальних підприємств в цій сфері використовується краще за інші можливості, оскільки, для управління ними створена здатність використання позитивних можливостей. Контроль за розрахунками за природний газ здійснюється на державному рівні. На нашу думку, така ситуація є результатом кризи неплатежів 90-х років минулого століття. Значні борги споживачів перед товариствами, і як результат, значні борги перед постачальниками природного газу, стали поштовхом до створення відповідних компетенцій по роботі з розрахунками, тому фінансовий потенціал у цій сфері, у більшості підприємств, на рівні реалізації вище 50 %. Саме створення окремої здатності щодо управління розрахунками і є результатом того, що дані можливості є легко керовані, результатом чого є переважне використання позитивних можливостей (рис. 2.14). Однак, не зважаючи на існування компетенцій в сфері розрахунків, управління

заборгованістю здійснюється однобоко, більше в напрямку дебіторської за розрахунками за природний газ.

Можливості сфери розрахунків мають тенденцію до переважання позитивних. Протягом досліджуваного періоду, більшість філії реалізували позитивні можливості (додаток Е, табл. Е.4). Це говорить про існування здатності, що забезпечує процес керованого реалізації можливостей.

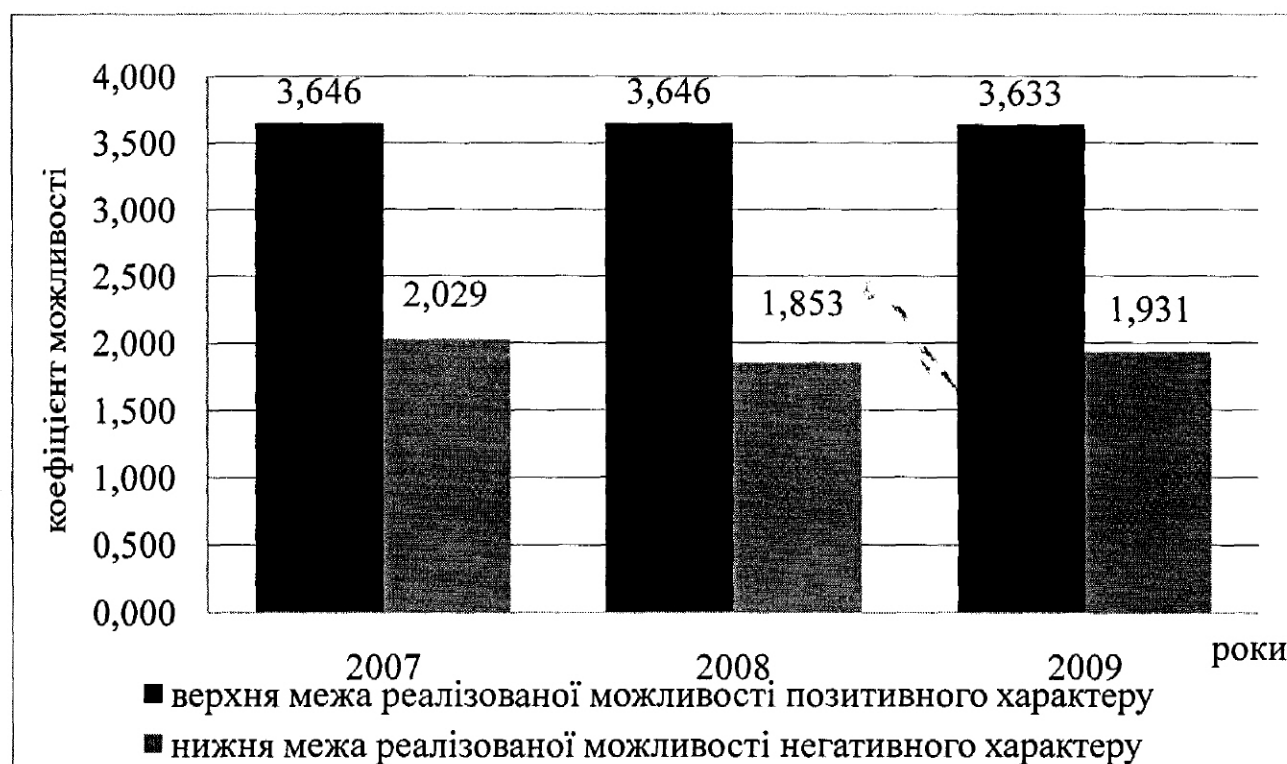


Рис. 2.14. Межі поля можливостей фінансового потенціалу у сфері розрахунків підприємств з газопостачання та газифікації України за 2005-2009 рр.

Одночасно аналіз рівня використання за досліджуваний період (рис.2.14) можливостей дозволяє також дійти висновку що більшість товариств може покращити використання можливостей у сфері розрахунків. Оцінка використання можливостей окремим підприємством (додаток Е, табл. Е.5 – Е.6) дозволяє дійти висновку, що здатність використання можливостей у сфері розрахунків є добре розвинутою, можливості є керовані, так як в більшості випадків використовуються можливості позитивного характеру.



Дослідження використання фінансового потенціалу у сфері рентабельності дає змогу оцінити здатність управляти підприємством у цілому (табл. 2.15).

Таблиця 2.15

**Оцінка використання фінансового потенціалу у сфері рентабельності  
інвестицій підприємств із газопостачання і газифікації у 2009 році**

Назва підприємства	ROI	ROA	ROE	K <sub>вм</sub> (n2/max2+ n3/max3+ n4/max4)	Рівень використання можливостей, %	
					Пози- тивної (якщо n5>0, то n5/ max5)	Нега- тивної (якщо n5< 0, то n5/ min5)
1	2	3	4	5	6	7
Вінницязгаз	0,000	0,000	0,001	0,010	0,5	
Волиньгаз	-0,015	-0,016	-0,051	-0,735		8,4
Гадячгаз	-0,114	-0,115	-0,306	-5,204		59,6
Дніпрогаз	-0,029	-0,029	-0,283	-1,438		16,5
Дніпропетровськгаз	-0,082	-0,084	-2,588	-5,218		59,8
Донецькміськгаз	-0,022	-0,023	-0,066	-1,034		11,8
Донецькоблгаз	-0,045	-0,045	-1,027	-2,596		29,7
Житомиргаз	-0,063	-0,064	-0,282	-2,951		33,8
Закарпатгаз	-0,041	-0,041	-0,374	-2,027		23,2
Запоріжгаз	-0,048	-0,060	-0,183	-2,555		29,3
Івано-Франківськгаз	-0,013	-0,011	-0,842	-1,015		11,6
Керчгаз	0,000	0,000	0,002	0,014	0,7	
Київгаз	0,025	0,005	0,033	0,579	28,5	
Київоблгаз	0,002	0,000	0,000	0,042	2,1	
Кіровоградгаз	0,006	0,000	0,001	0,111	5,5	
Коростишевгаз	-0,079	-0,087	-0,997	-4,284		49,1
Кременчакгаз	-0,017	-0,013	-0,026	-0,650		7,4
Криворіжгаз	0,004	0,000	-0,003	0,072	3,6	
Кримгаз	-0,097	-0,091	-1,044	-4,724		54,1
Лубнигаз	-0,055	-0,055	1,641	-1,401		16,0
Луганськгаз	-0,088	-0,080	0,905	-3,097		35,5
Львівгаз	0,000	0,000	0,002	0,014	0,7	
Макіївкагаз	0,028	0,015	0,042	0,904	44,4	



Продовження таблиці 2.15

1	2	3	4	5	6	7
Маріупольгаз	0,061	0,036	0,059	2,036	100,0	
Мелітопольгаз	-0,106	-0,090	-0,390	-4,459		51,1
Миколаївгаз	0,012	0,000	-0,001	0,193	9,5	
Одесагаз	0,007	-0,002	-0,004	0,067	3,3	
Полтавагаз	-0,135	-0,116	-0,950	-5,961		68,3
Севастопольгаз	0,032	0,011	0,021	0,837	41,1	
Сумигаз	-0,032	-0,027	-0,096	-1,331		15,2
Тернопільгаз	-0,080	-0,081	-0,307	-3,711		42,5
Тернопільміськгаз	-0,113	-0,125	0,260	-5,136		58,8
Тисменицягаз	-0,140	-0,117	1,210	-4,768		54,6
Уманьгаз	0,009	0,002	0,003	0,204	10,0	
Харківгаз	-0,182	-0,180	-1,336	-8,731		100,0
Харківміськгаз	-0,007	0,003	-0,056	-0,063		0,7
Херсонгаз	0,003	0,002	0,003	0,102	5,0	
Хмельницькгаз	-0,004	-0,005	-0,009	-0,226		2,6
Черкасигаз	-0,001	0,000	0,000	-0,007		0,1
Чернівцігаз	-0,101	-0,101	-0,231	-4,576		52,4
Чернігівгаз	-0,003	-0,003	-0,006	-0,133		1,5
Шепетівкагаз	-0,036	-0,036	-0,203	-1,711		19,6
тах позитивне значення	0,061	0,036	1,641	2,036	100,0	
тах негативне значення	-0,182	-0,180	-2,588	-8,731		100,0

Лише 14 підприємств з 42 реалізували можливості позитивного характеру. Така ситуація, на нашу думку, зумовлена такими двома факторами: по-перше, умови, що створені в галузі є несприятливими, а по-друге, управління фінансовим потенціалом зокрема, та потенціалом підприємств в цілому не має достатньо ефективної системи компетенцій, використання яких дозволило б використовувати позитивні можливості. Узагальнюючи дані таблиці 2.15, можна зробити висновок про відсутність або неефективність фінансової політики у сфері управління бізнесом. Про це свідчать коефіцієнти з від'ємним значенням або значенням близьким до нуля. Можливості інвестиційного характеру підприємств з газопостачання, зважаючи на жорсткі умови діяльності галузі,

досить обмежені, однак деякі підприємства галузі все ж таки реалізують можливості позитивного характеру.

Аналіз показників таблиці 2.15 показує низький рівень управління власним капіталом та активами, низьку ефективність інвестицій. Така ситуація є відображенням рівня використання можливостей як ринкового, так і виробничого характеру, оскільки, позитивний потенціал у сфері рентабельності інвестицій використали філії, які з більш високим рівнем ринкового і виробничого потенціалів. Можливості даної сфери мають тенденцію до переважання негативних (рис.2.15).

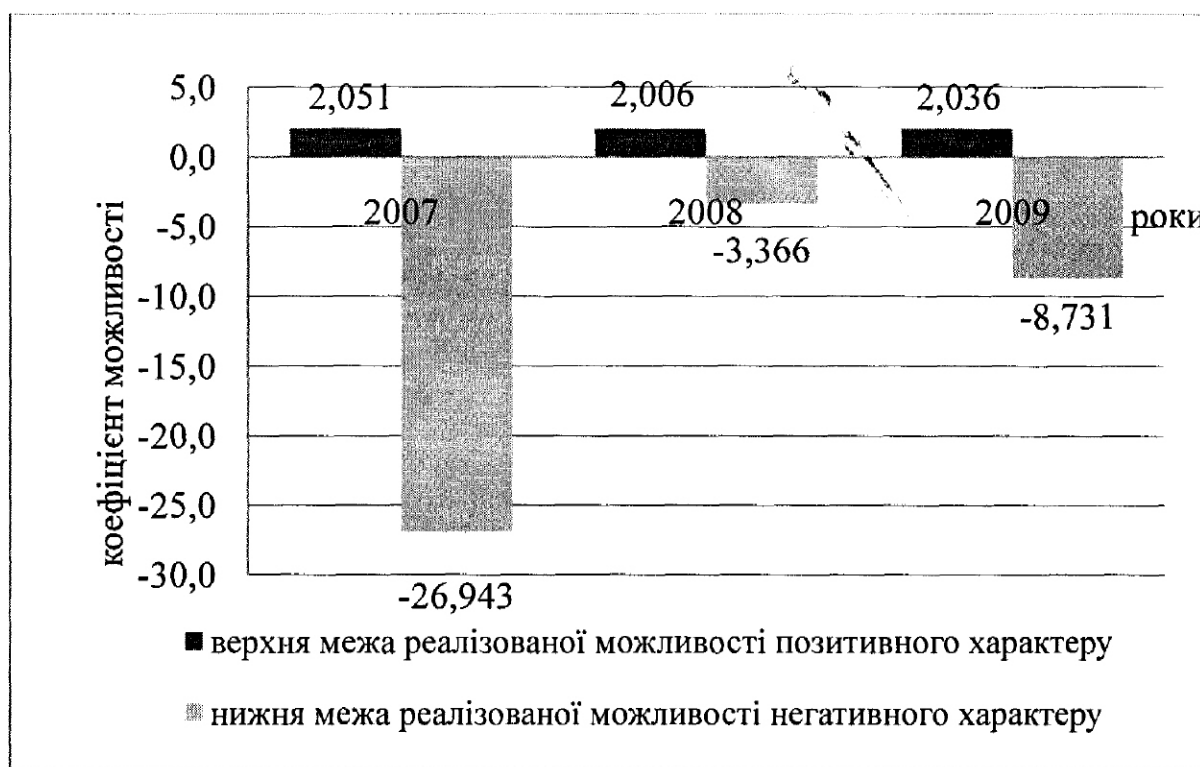


Рис. 2.15. Межі поля можливостей фінансового потенціалу у сфері рентабельності інвестицій підприємств з газопостачання та газифікації України за 2005-2009 рр.

Щодо ВАТ «Хмельницькгаз», то протягом досліджуваного періоду, більшість філії реалізували негативні можливості (додаток Е, табл. Е.7). Це говорить про відсутність або недосконалість здатності, що забезпечує процес керованої реалізації можливостей. Використання можливостей фінансового характеру у сфері рентабельності інвестицій на мікрорівні відображає

загальногалузеву тенденцію переважного використання можливостей негативного характеру. Поряд із погіршенням можливостей інвестування з 2006 року поступово зростає кількість підприємств, що використовують негативні можливості, що з одного боку говорить про погіршення фінансового стану підприємств, з іншого – про відсутність здатності підприємств адаптуватися до умов зовнішнього середовища. Проведена таким чином оцінка (таблиці 2.13 – 2.15), дозволяє агрегувати дані показники і дати оцінку використання фінансового потенціалу в цілому (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

**Оцінка використання фінансового потенціалу підприємств із  
газопостачання та газифікації України у 2009 році**

Назва підприємств	Сфера фінан- сування витрат	Сфері розра- хунків	Сфера рента- бельності інвестицій	К <sub>вм</sub> (2+3+4)	Рівень використання можливостей, %	
					Пози- тивної (якщо n5>0, то n5/max5)	Нега- тивної (якщо n5< 0, то n5/min5)
1	2	3	4	5	6	7
Вінницязгаз	-9,912	1,931	0,010	-7,971		1,6
Волиньгаз	-73,401	2,713	-0,735	-71,423		14,7
Гадячгаз	-9,375	3,156	-5,204	-11,423		2,3
Дніпрогаз	-5,678	2,557	-1,438	-4,559		0,9
Дніпропетровськгаз	1,025	2,523	-5,218	-1,670		0,3
Донецькміськгаз	-54,806	2,475	-1,034	-53,366		11,0
Донецькоблгаз	0,305	3,157	-2,596	0,866	1,5	
Житомиргаз	-36,764	2,840	-2,951	-36,875		7,6
Закарпатгаз	-13,327	2,320	-2,027	-13,034		2,7
Запоріжгаз	-33,094	2,812	-2,555	-32,837		6,7
Івано-Франківськгаз	-3,210	2,072	-1,015	-2,153		0,4
Керчгаз	-14,109	2,176	0,014	-11,920		2,4
Київгаз	-19,972	3,118	0,579	-16,275		3,3
Київоблгаз	-148,712	3,271	0,042	-145,399		29,9
Кіровоградгаз	-388,375	3,450	0,111	-384,814		79,0
Коростишевгаз	-6,700	2,584	-4,284	-8,400		1,7
Кременчакгаз	-122,368	2,991	-0,650	-120,028		24,7

Продовження таблиці 2.16

1	2	3	4	5	6	7
Кримгаз	8,598	2,829	-4,724	6,702	11,7	
Лубнигаз	28,059	2,334	-1,401	28,992	50,7	
Луганськгаз	22,848	2,311	-3,097	22,062	38,6	
Львівгаз	-14,109	2,251	0,014	-11,844		2,4
Макіївкагаз	-151,869	2,881	0,904	-148,084		30,4
Маріупольгаз	-194,302	3,023	2,036	-189,243		38,9
Мелітопольгаз	-27,799	2,482	-4,459	-29,776		6,1
Миколаївгаз	-19,505	2,523	0,193	-16,789		3,4
Одесагаз	-85,779	2,683	0,067	-83,030		17,1
Полтавагаз	-0,534	2,660	-5,961	-3,835		0,8
Севастопольгаз	-135,933	3,633	0,837	-131,463		27,0
Сумигаз	-37,482	3,030	-1,331	-35,783		7,3
Тернопільгаз	-38,004	2,267	-3,711	-39,447		8,1
Тернопільміськийгаз	59,860	2,485	-5,136	57,209	100,0	
Тисменицягаз	34,726	2,556	-4,768	32,514	56,8	
Уманьгаз	-490,428	3,304	0,204	-486,920		100,0
Харківгаз	9,839	2,789	-8,731	3,896	6,8	
Харківміськийгаз	17,970	2,392	-0,063	20,299	35,5	
Херсонгаз	-205,695	3,524	0,102	-202,070		41,5
Хмельницькгаз	-184,325	3,317	-0,226	-181,234		37,2
Черкасигаз	-119,023	2,404	-0,007	-116,626		24,0
Чернівцігаз	-92,379	2,180	-4,576	-94,775		19,5
Чернігівгаз	-109,535	2,084	-0,133	-107,583		22,1
Шепетівкагаз	-27,703	2,817	-1,711	-26,596		5,5
max	59,860	3,633	2,036	57,209	100,0	100,0
min	-490,428	1,931	-8,731	-486,920	1,5	0,3

Використання негативних можливостей відображає критичну ситуацію в галузі, оскільки, їхня реалізація призводить до занепаду підприємств, унеможливорює їхній розвиток. З іншого боку, стабільне використання негативних фінансових можливостей підприємствами галузі протягом досліджуваного періоду – 37, 38, 34 підприємств з 42 відповідно у 2007, 2008, 2009 (додаток Е, табл. Е. 10), – дає змогу зробити висновки про нездатність фінансового менеджменту мінімізувати негативні можливості, не кажучи вже про використання позитивних.

Загальною оцінкою використання фінансового потенціалу є характеристики здатності управляти можливостями фінансового характеру. Оскільки підприємства переважно використовують негативні можливості, а дана тенденція зберігається протягом тривалого періоду (рис.2.16), очевидним стає той факт, що існуючі компетенції по реалізації фінансового потенціалу є недосконалими, неефективними і потребують розвитку.

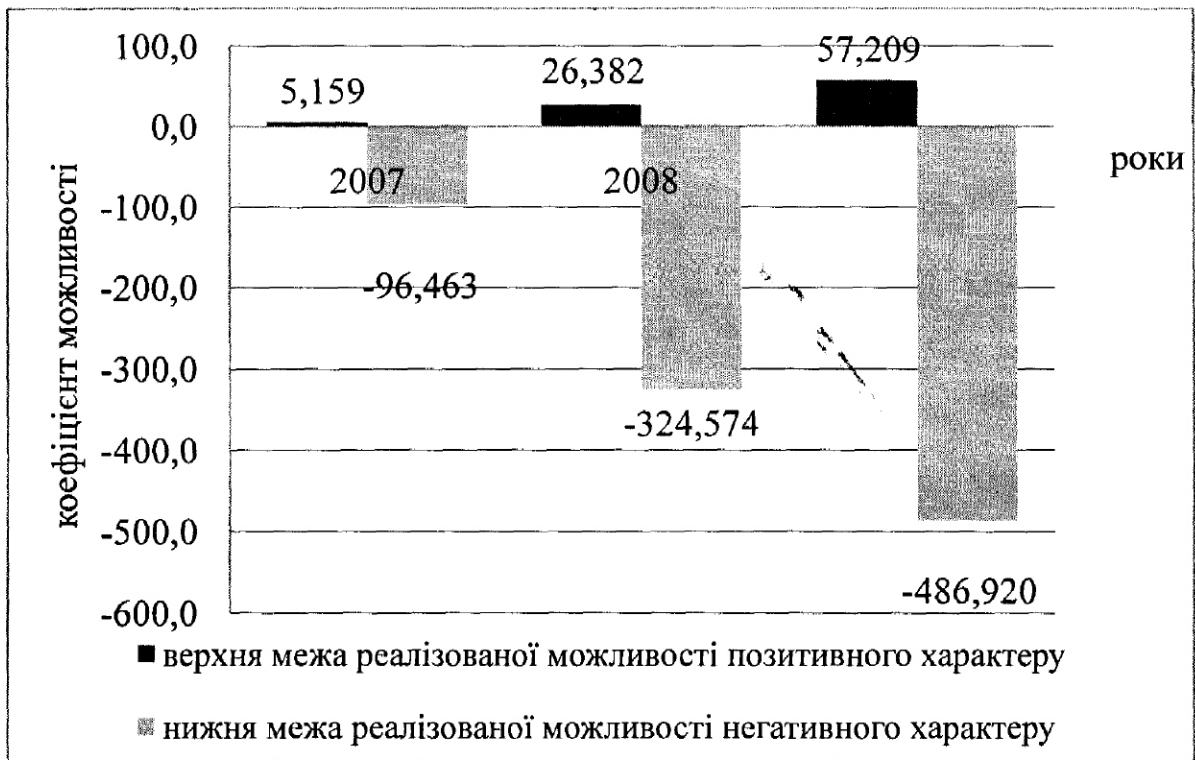


Рис. 2.16. Межі поля можливостей фінансового потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації України за 2007-2009 рр.

На рівні окремого підприємства галузева тенденція зберігається філії переважно використовують можливості негативного характеру (додаток Е, табл. Е.11 – Е.12), що свідчить про низький рівень здатності управляти фінансовими можливостями. Поглиблення меж негативних можливостей пов'язане із нестабільним зовнішнім середовищем, тому створення механізмів управління можливостями є нагальною необхідністю подальшого нормального функціонування підприємств.

Проведена оцінка фінансового потенціалу дозволяє зробити такі висновки: фінансовий потенціал підприємства з газопостачання та газифікації

сильно залежить від зовнішніх факторів впливу – в першу чергу, від тарифів на основні видів діяльності. Це практично унеможливорює подальший розвиток галузі, оскільки, спричиняє гострий дефіцит оборотних коштів. Така ситуація є загрозовою, тому що несвоєчасне фінансування витрат загрожує безпеці газопостачання. Крім того, механізм управління фінансовим потенціалом не використовує існуючих можливостей розвитку. Показники рентабельності інвестицій, що характеризують управління підприємством у цілому, вказують на нездатність підприємства протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. Про це свідчить збільшення кількості підприємств, що використовують негативні можливості.

Проведена оцінка складових потенціалу підприємства дозволяє дати оцінку використання ринкових, виробничих і фінансових можливостей у сукупності. Оцінка використання сукупного потенціалу є відображення якості існуючих на підприємства компетенцій по управлінню 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 (табл. 2.17).

Таблиця 2.17

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

Назва районів	Значення можливості			К <sub>вп</sub> (2+3+4)	Рівень використання можливостей, %	
	К <sub>вrm</sub>	К <sub>вbm</sub>	К <sub>вfm</sub>		Позитивної (якщо $n_6 > 0$ , то $n_6/\max_6$ )	Негативної (якщо $n_6 > 0$ , то $n_6/\min_7$ )
1	2	4	5	6	7	8
Вінницягаз	-53,208	-3,511	-7,971	-64,691		6,0
Волиньгаз	-16,700	-4,489	-71,423	-92,612		8,6
Гадячгаз	-66,050	-2,557	-11,423	-80,030		7,4
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

Продовження таблиці 2.17

1	2	4	5	6	7	8
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
Керчгаз	-3,570	-2,100	-11,920	-17,589		1,6
Київгаз	0,687	-1,774	-16,275	-17,361		1,6
Київоблгаз	-2,434	0,624	-145,399	-147,208		13,6
Кіровоградгаз	-7,246	-2,760	-384,814	-394,820		36,5
Коростишевгаз	-211,606	-1,795	-8,400	-221,801		20,5
Кременчакгаз	-4,888	-2,972	-120,028	-127,888		11,8
Криворіжгаз	-54,534	-2,265	29,595	-27,204		2,5
Кримгаз	-58,328	-2,870	6,702	-54,496		5,0
Лубнигаз	-102,416	-1,891	28,992	-75,314		7,0
Луганськгаз	-24,084	-2,264	22,062	-4,287		0,4
Львівгаз	-3,570	-2,662	-11,844	-18,076		1,7
Макіївкагаз	-77,662	-2,377	-148,084	-228,124		21,1
Маріупольгаз	7,533	-1,629	-189,243	-183,340		17,0
мелітопольгаз	-287,803	-4,625	-29,776	-322,204		29,8
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
Севастопольгаз	12,317	-2,431	-131,463	-121,577		11,3
Сумигаз	-22,643	-2,386	-35,783	-60,812		5,6
Тернопільгаз	-43,526	-2,602	-39,447	-85,575		7,9
Тернопільміськгаз	-18,036	1,250	57,209	40,423	100,0	
Тисменицягаз	-472,797	-2,145	32,514	-442,427		40,9
Уманьгаз	-3,144	-3,137	-486,920	-493,201		45,6
Харківгаз	-44,506	-2,208	3,896	-42,818		4,0
Харківміськгаз	-28,999	0,815	20,299	-7,885		0,7
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
Шепетівкагаз	41,473	0,724	-26,596	15,601	38,6	
max	41,473	1,250	57,209	40,423	100,0	100,0
min	-968,071	-17,837	-486,920	-1080,682	38,6	0,4

Протягом останніх трьох років ситуація лише погіршилась (додаток Ж, табл. Ж.1) – з 2007 р. реалізація можливостей негативного потенціалу є загальногалузевою характеристикою. Крім того, рівень використання можливостей негативного характеру поглиблюється (рис. 2.17)

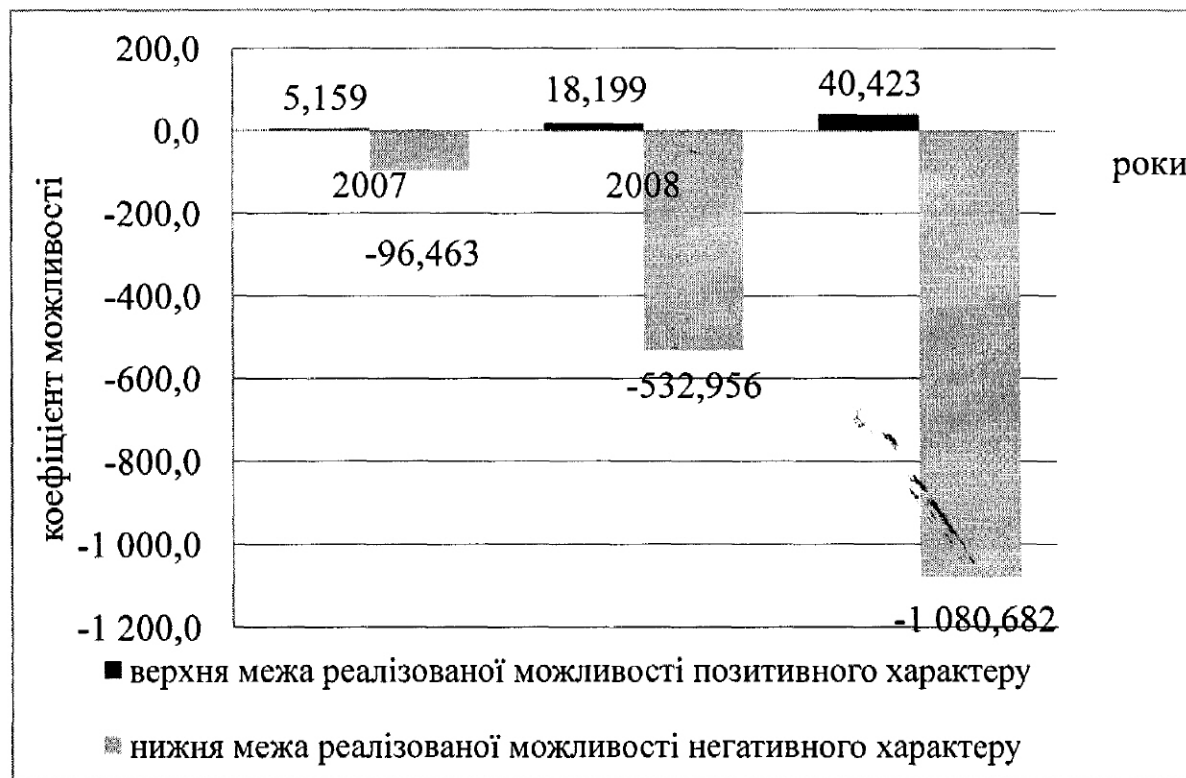


Рис. 2.17. Межі поля можливостей потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації України за 2007-2009 рр.

Переважаання негативних тенденцій свідчить про погіршення умов господарювання та нездатність існуючих компетенцій забезпечити використання можливостей позитивного характеру.

Використання потенціалу підприємства на мікрорівні відображає загальногалузеву тенденцію – з 19 філій у 2009 році лише 2 реалізували позитивних можливостей (табл. 2.18), хоча як показує аналіз використання потенціалу на макрорівні вони в галузі все ж таки існують. Це означає, що існуючий рівень управління не здатний пристосувати підприємства до зовнішніх умов. На нашу думку, основною причиною такої ситуації є той факт, що можливостям як об'єктам управління не приділяється належної уваги, через нерозвинутість системи управління потенціалом.



**Оцінка використання потенціалу підприємств із газопостачання та  
газифікації системи ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філії	K <sub>врп</sub>	K <sub>ввп</sub>	K <sub>вфп</sub>	K <sub>впп</sub> (2+3+4)	Рівень вико- ристання мож- ливостей, %	
					Пози- тивної	Нега- тивної
1	2	3	4	5	6	7
Білогірська	-123,136	-4,314	-18,441	-145,891		65,6
Віньковецька	-71,019	-3,636	-12,873	-87,528		39,4
Волочиська	-44,289	0,386	-13,283	-57,186		25,7
Городоцька	-16,336	0,369	-10,447	-26,414		11,9
Деражнянська	-73,654	-4,888	-	-222,230		100,0
Дунаєвецька	-39,857	0,406	-1,369	-40,820		18,4
Ізяславська	-52,176	0,390	-13,515	-65,301		29,4
Кам'янець-Подільська	0,701	0,645	-5,887	-4,541		2,0
Красилівська	-9,983	0,544	-13,155	-22,593		10,2
Летичівська	-95,337	0,386	-54,994	-149,945		67,5
Новоушицька	-14,527	0,438	-27,336	-41,425		18,6
Полонська	-33,307	0,517	-10,580	-43,369		19,5
Славутська	8,686	0,557	3,018	12,261	100,0	
Старокостянтинівська	-16,230	0,461	-1,802	-17,570		7,9
Старосинявська	-44,329	0,325	-54,705	-98,709		44,4
Теофіпольська	-49,053	0,353	-18,916	-67,616		30,4
Центральне виробництво	-9,268	0,500	5,384	-3,384		1,5
Чемеровецька	5,438	0,446	2,638	8,522	69,5	
Ярмолинецька	-71,592	0,367	-16,435	-87,660		39,4
max	8,686	0,645	5,384	12,261	100,0	100,0
min	-123,136	-4,888	-143,688	-222,230	69,5	1,5

Межі реалізованих можливостей філіями також відображають галузеву тенденцію переважного використання можливостей негативного характеру (рис. 2.18) Аналізуючи дані щодо реалізації можливостей підприємств за 2005-2009 рр. можна сказати, що існує тенденція до збільшення використання негативних можливостей (додаток Ж, табл. Ж.2).

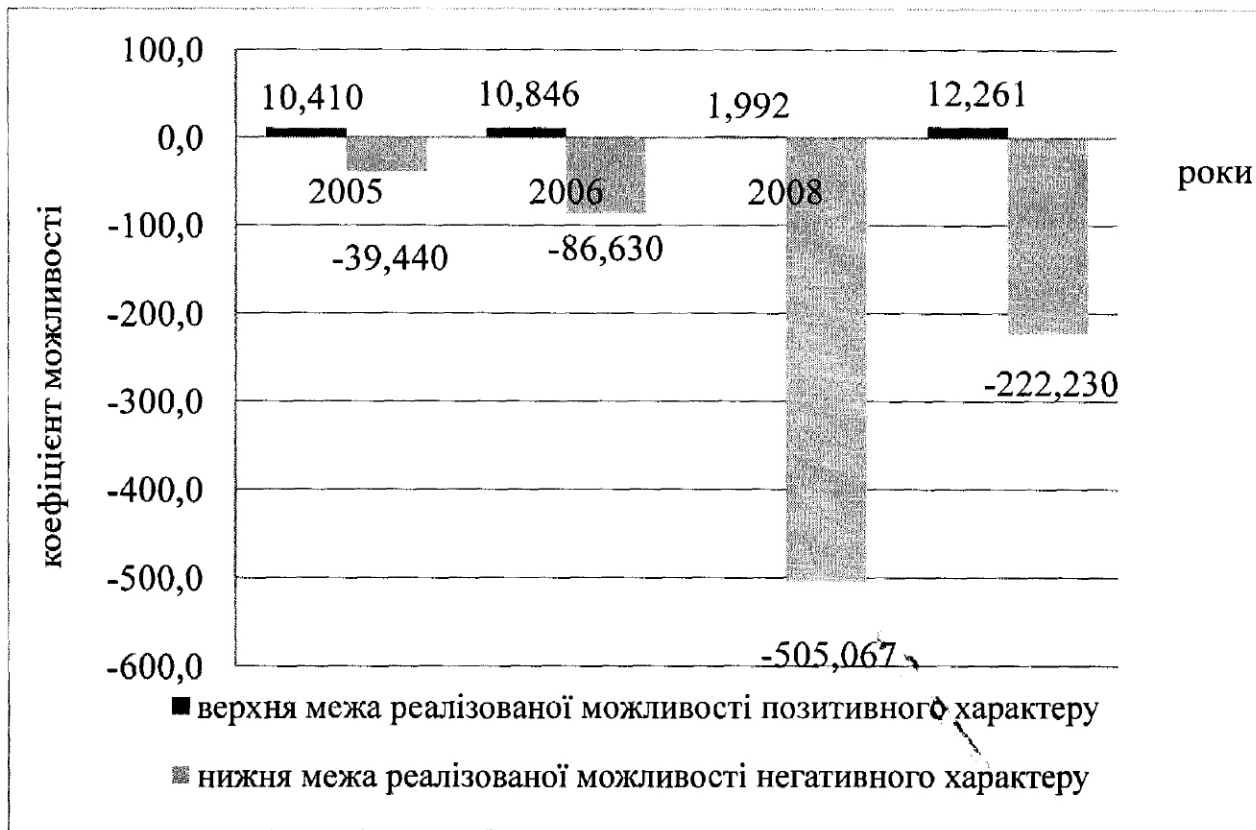


Рис. 2.18. Межі поля можливостей потенціалу підприємств з газопостачання та газифікації протягом 2005-2009 рр.

Таким чином, зважаючи на збільшення кількості підприємств, що використовують негативний потенціал, можна говорити не лише про погіршення зовнішніх умов господарювання, а й про нерозвинуті здатності використання позитивних можливостей та мінімізації негативних.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

В основі удосконалення управління потенціалом підприємства лежить орієнтація на ефективніше використання позитивних можливостей і мінімізації негативних. Для того, аби визначити, якими є ці можливості та як вони реалізуються, проводиться оцінка їхнього використання. Аналіз результатів реалізації ринкового, виробничого та фінансового потенціалу дозволяє дати характеристику здатностям управляти ними. Запропонована нами методика оцінки використання потенціалу дозволяє кількісно обчислити величину реалізованих можливостей, визначити рівень їхнього використання, дати

характеристику середовищу діяльності підприємств, здатностям управління адаптувати підприємства до його умов. Така методика є зручною для використання при управлінні філіями одного і того ж підприємства, оскільки, дає змогу оцінити рівень управління кожною. Крім того, дана методика може бути використана для оцінки рівня використання позитивних чи негативних можливостей для підприємств однієї галузі, за умови відбору сукупності показників, які їх характеризують.

Так, проведена нами оцінка потенціалу підприємства, дає змогу зробити такі висновки:

1) 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. Щодо ринкового потенціалу реалізації зрідженого газу, то негативні можливості тут визначає низький рівень попиту на даний вид палива. Така ситуація стимулює поступове зникнення ринкових можливостей провадження даного виду діяльності. Щодо «іншої діяльності», то це єдиний вид діяльності, ринкові можливості якого є позитивними;

2) щодо здатностей використовувати ринковий потенціал, то широкий діапазон реалізації як позитивних, так і негативних можливостей вказує на відсутність повноцінного механізму управління процесами реалізації потенціалу. Стабільне використання можливостей негативного характеру вказує на недосконалість управління ринковими можливостями;

3) ринкові можливості визначають межі виробничих. Однак, не зважаючи на це, вплив на виробничі можливості використовуються неповно, що говорить про нерозвинутий механізм реалізації виробничого потенціалу, підприємств, діяльність яких досліджується;

4) щодо меж фінансових можливостей, то поглиблення їхнього негативного рівня є результатом впливу ринкових і виробничих можливостей. Однак, рівень використання фінансового потенціалу у всіх сферах його реалізації

свідчить про те, що здатності управління підприємствами у системі ВАТ «Хмельницькгаз» потребують удосконалення.

Оскільки, проведена оцінка вказує на нерозвинену здатність існуючої системи управління адаптуватися до умов зовнішнього середовища підприємствами галузі, є нагальна потреба у трансформації існуючих компетенцій.

Основні результати цього розділу викладені у публікаціях автора [9, 10, 11, 12, 13, 14].

### РОЗДІЛ 3

## МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

### 3.1 Застосування методів пошуку та управління існуючими можливостями підприємства

Аналіз поля можливостей та рівня їхнього використання, проведений у 2 розділі, дозволяє зробити висновки щодо несприятливих зовнішніх умов функціонування підприємств і відсутності здатностей адаптуватися до них. Широкий діапазон використання негативних можливостей підприємствами однієї галузі свідчить про відсутність повноцінної системи управління можливостями. Оскільки реалізація позитивних чи негативних можливостей є процесом керованим, то будь-яка організаційна структура підприємства передбачає для кожного підрозділу набір відповідних компетенцій, які в сукупності створюють здатності використовувати потенціал підприємства. Результат прояву даних здатностей визначається шляхом оцінки потенціалу підприємства. А для удосконалення процесу управління потенціалом підприємства необхідно створювати такі компетенції, які б формували динамічні і статичні здатності. Динамічні здатності підприємства є головною умовою ефективного управління потенціалом підприємства, однак, на нашу думку, створення ефективного механізму пошуку і використання нових можливостей повинно мати певну базу, яку ми пропонуємо називати статичними здатностями, як систему найбільш ефективного використання наявних можливостей. Адже, якщо підприємство, не може використовувати наявні на даний момент можливості засобами існуючих у нього компетенцій, то неможливо буде створювати і динамічні здатності.

Оцінка потенціалу підприємств, що досліджувалась, вказує на те, що їхні здатності використання наявних ринкових, виробничих та фінансових можливостей досить слабкі і не можуть адаптувати підприємство до умов галузі. Тому реалізуються негативні можливості розвитку. Слід врахувати, що підприємства з газопостачання і газифікації – це складні інфраструктурні об'єкти, які провадять декілька видів діяльності та географічно розподілені по регіонах. Схожість бізнес-процесів дозволяє створювати та постійно удосконалювати такий механізм реалізації позитивних можливостей, який буде зорієнтований на розпізнавання та зчитування можливостей розвитку та занепаду в рамках тих видів робіт і послуг, що виконуються. Даний механізм є важливим інструментом управління потенціалом і суб'єкти господарювання у своїй діяльності повинні приділяти йому належну увагу. Так, індиферентне ставлення до проблеми їхньої реалізації в кінцевому випадку стимулюватиме процеси занепаду підприємства. Враховуючи недоліки існуючого управління можливостями підприємств газового господарства, пропонуємо запровадження і використання механізму управління потенціалом підприємства, засновану на теорії статичних здатностей. Для цього необхідно дослідити наскільки компетенції, які створені на підприємстві і виконуються його підрозділами, здатні забезпечити процес використання існуючого потенціалу.

Щоб визначити наскільки існуюча організаційно-економічна система підприємства функціонально забезпечує процес найбільш повного використання позитивних можливостей і мінімізацію негативних, пропонуємо методику дослідження здатностей підприємства керованому процесу реалізації його потенціалу, яка складається з таких етапів:

- 1) складання карти можливостей підприємства відповідно до видів потенціалу підприємства та напрямків діяльності, що дозволить розпізнати основні можливості, які реалізує або може реалізувати підприємство у процесі діяльності;
- 2) визначення функціонального забезпечення управлінського або іншого впливу на ту чи іншу можливість;

- 3) порівняння найкращих практик, що застосовуються для управління можливостями, пошук шляхів поліпшення якості статичних здатностей;
- 4) трансформація існуючих та впровадження нових компетенцій для удосконалення управління існуючими можливостями.

Суть першого етапу – якісна характеристика можливостей, за видами діяльності, якими займаються підприємства. Управління можливостями має забезпечувати всю систему процесу їхньої реалізації. Тому для формалізації цілей і з метою виконання першого етапу, пропонуємо скласти карту можливостей підприємства. Така карта є базою для визначення центрів відповідальності відповідно до функціональних обов'язків відповідальних осіб та структурних підрозділів. Дослідження проведемо за видами потенціалу, відповідно до індикаторів, за якими здійснювалась їхня оцінка. На рисунку 3.1, додатка 3, рисунках 3.1– 3.2 представлені розроблені нами карти можливостей для підприємств, діяльність яких досліджуються. Призначення карти можливостей – описання сукупності існуючих зовнішніх та внутрішніх можливостей у сферах ринку, виробництва, фінансів, які підприємство здатне реалізувати та формалізувати їх за характером впливу, виявити ті, які можуть бути керованими. При складанні карти нами враховані особливості галузі, характер зовнішнього та внутрішнього впливу на позитивний чи негативний розвиток потенціалу. Хоча більшість можливостей підприємств однієї галузі схожі, однак, не всі філії володіють повним спектром можливостей: повна або майже 100 % газифікація регіону природним газом (так як у Білогірської, Віньковецької, Ізяславської, Новоушицької, Полонської та Теофіпольської філіях) унеможливорює вплив підприємства на фактор «збільшення споживання природного газу» за рахунок нової газифікації. Зменшення споживання реалізації зрідженого газу призведе до ліквідації цього виду діяльності у філіях, спричинивши тим самим зникнення виробничих можливостей даного виду діяльності. Відповідно до складених карт ринкового, виробничого і фінансового потенціалу підприємств виділяємо площину можливостей, реалізація яких є керованою.

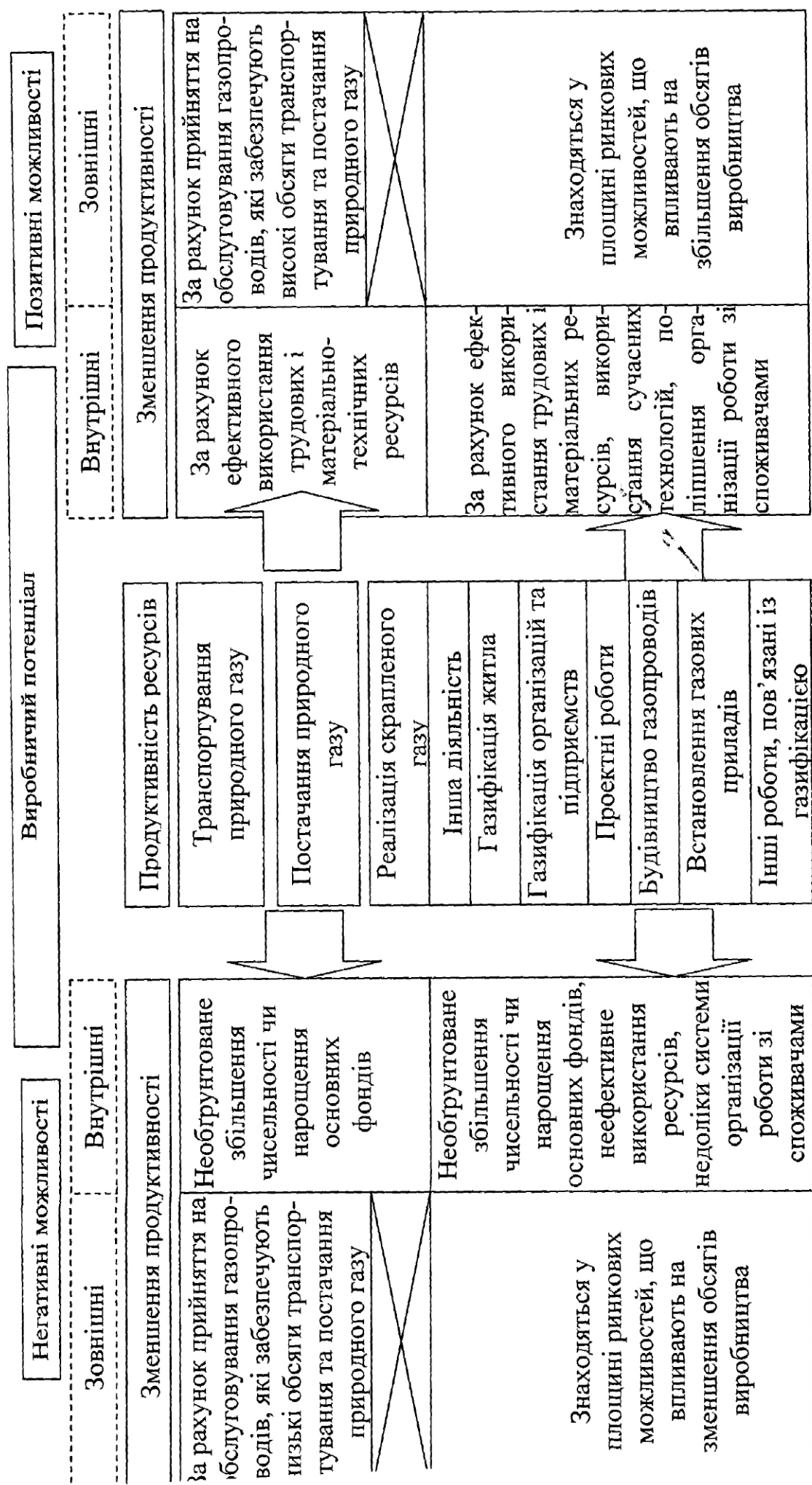


Рис.3.1. Карта виробничих можливостей підприємств з газопостачання та газифікації (власна розробка автора)



Негативні можливості		Фінансовий потенціал		Позитивні можливості	
Зовнішні	Внутрішні			Внутрішні	Зовнішні
X	<1,5-2,5>	↓	Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5-2,5	X
	Зменшення	↓	Оборотність активів	1,5-2,5	
	Зменшення	↓	Оборотність запасів	1,5-2,5	
	Зменшення	↓	Оборотність власного капіталу	Збільшення	
Встановлення необґрунтовано низьких тарифів, які не відпо-відають витратам	Зменшення	↓	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Збільшення	Встановлення тарифів, які б відповідали витратам підприємства
	Зменшення	↓	Коефіцієнт забезпечення оборотними засобами	Збільшення	
	Збільшення	↓	Оборотність кредиторської заборгованості	Зниження	
	Зменшення	↓	Оборотність кредиторської заборгованості	Критичне значення 0,1, збільшення	
X	Зменшення	↓	Рівень оплати за природний газ	>0, збільшення	X
	Зменшення	↓	Рівень оплати за природний газ, транспортування і постачання	Збільшення	
	Зменшення	↓	ROA	>0, збільшення	
	Зменшення	↓	ROE	>0, збільшення	
Встановлення необґрунтованих тарифів	<0, зменшення	↓	ROI	>0, збільшення	Встановлення тарифів, які б відповідали витратам
	<0, зменшення	↓			
	<0, зменшення	↓			

Рис. 3.2. Карта фінансових можливостей підприємств з газопостачання та газифікації (власна розробка автора)

Так, для ринкового потенціалу (додаток 3, рис. 3.1,) – це внутрішні можливості:

- 1) збільшення розміру ринку:
  - транспортування природного газу за рахунок нової газифікації;
  - постачання природного газу за рахунок нової газифікації;
  - реалізація зрідженого газу за рахунок збільшення частки на ринку реалізації скрапленого газу;
  - роботи і послуг іншої діяльності за рахунок поліпшення роботи з потенційними клієнтами, використання конкурентних переваг;
- 2) збільшення/зменшення частки ринку підприємства щодо:
  - реалізації зрідженого газу;
  - робіт і послуг іншої діяльності;
- 3) збільшення/зменшення прибутковості за рахунок зменшення витрат.

Для виробничого потенціалу відповідно карти, представленої на рисунку 3.1, вважаємо, що керованими є такі внутрішні можливості:

- 1) ефективне використання трудових і матеріальних ресурсів за рахунок управління кількістю та поліпшення якості виробничих ресурсів;
- 2) організація роботи зі споживачами для збільшення частки ринку іншої діяльності, що безпосередньо вплине на продуктивність виробничих ресурсів.

Щодо фінансового потенціалу згідно з картою фінансових можливостей (рис. 3.2), керованими можна вважати внутрішні можливості з реалізації фінансової політики у сферах фінансування витрат, рентабельності, грошового потоку та інвестицій. Щоб управляти можливістю потрібно, аби організаційно-економічна структура підприємства функціонально забезпечувала дану здатність, для усвідомлення недоліків якої пропонуємо накладати на існуючу організаційну систему підприємства карту можливостей для визначення функціонального забезпечення управлінського або іншого впливу на ту чи іншу можливість, що відповідає другому етапу дослідження (табл. 3.1, додатка 3, табл. 3.1-3.2).

Таблиця 3.1  
Функціональне забезпечення реалізації виробничих можливостей підприємств з газопостачання та газифікації

Об'єкт управління – площина основної можливості	Центр відповідальності	Предмет відповідальності	Здатність, що сформована існуючою організаційною системою
Керівник	Структурний підрозділ	Функціональне значення структурного підрозділу	Не сформовано жодної здатності
Кількість трудових ресурсів	Голова правління, директори філій, начальники відділів та служб	ВТВ	Зчитування
Якість трудових ресурсів	Планово-економічний відділ	Визначення обсягу робіт для обчислення нормативної чисельності	Не сформовано жодної здатності
	Відділ кадрів	Визначення нормативної чисельності	Зчитування
	Відділ кадрів	Проведення роботи із забезпечення підприємства працівниками необхідних професій із погодженням з топ-менеджментом	Не сформовано жодної здатності
	ВТВ	У частині підвищення кваліфікації виробничого персоналу	Не сформовано жодної здатності
	Відділ кадрів	У частині участі у підвищенні кваліфікації персоналу, атестації	Здатність лише номінальна
Кількість та якість основних фондів, покращення роботи зі споживачами	Виробничо-технічний відділ, відділ інформаційних систем, служба зрідженого газу, сервісний центр, метрологічна служба, служба експлуатації внутрішньобудинкового газового обладнання	Кількість - у частині визначення потреби в основних засобах необхідної якості у процесі діяльності	Не сформовано жодної здатності
	Виробнича майстерня, відділ будівельно-монтажних і ремонтних робіт, лабораторія з контролю якості зварних з'єднань, відділ головного зварника, служба підземних газопроводів і споруд на них, служба захисту газопроводів від корозії, монтажна служба	Те саме, однак, в силу виконання прямих обов'язків, здійснюючи експлуатацію газопроводів, підтримують їх у належному стані - у відповідності до технічних норм	Не сформовано жодної здатності
	Відділ постачання	У частині виконання заявок на пошук, купівлю і доставку матеріально-технічних ресурсів	Те саме
	Бюджетний відділ		Те саме

Таблиця 3.2  
Функціональне забезпечення реалізації фінансових можливостей підприємств з газопостачання та газифікації

Об'єкт управління – площина основної можливості	Центр відповідальності		Предмет відповідальності	Здатність, що сформована існуючою організаційною системою
	Керівник	Структурний підрозділ		
Фінансування витрат	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, головний економіст, начальник ПЕВ	Планово-економічний відділ	Функціональне забезпечення використання даної можливості відсутнє, показники ліквідності не контролюються, а управління платоспроможністю проводиться адміністративно де вся система розрахунків залежить від умов постачальників природного газу – пріоритети платежів визначаються кредиторською заборгованістю, що не завжди узгоджується з необхідністю фінансування тих чи інших витрат	Здатність не сформована, відсутня орієнтація на підтримання показників ділової активності на в нормальному рівні
	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, начальник бюджетування	Бюджетний відділ		
	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, головний бухгалтер	Бухгалтерія		
Підтримання фінансової стійкості	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, головний економіст		те саме	те саме
Рентабельність за видами діяльності	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, головний економіст, начальник ПЕВ		Ціноутворення з урахуванням витрат: транспортування і постачання природного газу - подання матеріалів на затвердження тарифів, встановлення цін на реалізацію зрідженого газу, встановлення цін на деякі види робіт по іншій діяльності	Зчитування на рівні розрахунків планових показників фінансових результатів, а також кож під час формування тарифів

Продовження таблиці 3.2

Об'єкт управління – площина основної можливості	Центр відповідальності		Предмет відповідальності	Здатність, що сформована існуючою організаційною системою
	Керівник	Структур- ний підрозділ		
Своєчасних розрахунків	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, начальник відділу розрахунків	Відділ розрахунків	У частині аналізу розрахунків за природний газ та оцінки їхнього рівня	Зчитування можливостей
	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, начальник відділу бюджетування	Бюджет- ний відділ	У частині виконання казначейських функцій	Оволодіння можливістю в частині вико- нання функцій без орієнтації на управління нею
	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, головний бухгалтер	Бух- галтерія	У частині ведення обліку і фактичне проведення розрахунків у співпраці з банками	
	Заступник голови правління з питань обліку газу та режимів газопоста-чання, начальник відділу розрахунків	Відділ розрахун- ків	Аналітика розрахунків, супроводження розрахунків за пільгами і субсидіями	Зчитування в частині аналі-зу розрахунків
Ефектив- ного інвестуван- ня	Голова правління, заступник з фінансово-економічних питань, головний економіст		Функціональне забезпечення використання даної можливості відсутнє, показники рентабельності інвестицій не використовуються і за умов існуючої системи управління фінансовим потенціалом може використовуватися як оціночний показник	Не сформована

Отже, у таблицях 3.1, додатку 3, 3.1– 3.2 наведено існуючу організаційно-економічну систему підприємств, діяльність яких досліджується, з точки зору можливостей, якими управляє та на які впливає той чи інший підрозділ. Об'єкти управління – основні можливості, суб'єкти управління – центри відповідальності, які впливають на можливості. Функції, які виконуються суб'єктами використання можливостей формують статичну здатність зчитувати, оволодівати та ефективно використовувати існуючі можливості, що реалізується в силу виконання ними функцій засобами сукупності практик діяльності в тій чи іншій сфері ринкових, виробничих відносин та фінансів. Дослідження функціонального забезпечення реалізації ринкових можливостей підприємства структурними підрозділами дає змогу зробити такі висновки: функціональне забезпечення управління ринковим потенціалом не має механізму управління існуючими можливостями. Управлінський вплив на ринковий потенціал підприємства лежить в площині внутрішніх можливостей, оскільки, зовнішні не знаходяться у компетенції посадових осіб підприємств. Тому більшість можливостей ринкового потенціалу, які є позитивними, використовуються пасивно, без мети їхнього розвитку – в силу функціональних обов'язків центрів відповідальності. Крім того, поза межами управлінського впливу знаходяться майже усі негативні можливості, результатом чого є високий рівень їхньої реалізації. Управління ринковим потенціалом нерозвинуте внаслідок монопольного становища підприємств.

Недоліки існуючої системи управління за відсутності виконання важливих функцій таких, як:

- зчитування існуючих можливостей, яке на досліджуваних підприємствах здійснюється, виходячи з фінансового забезпечення інвестиційної складової, а не в напрямку визначення обсягів ринку. Тобто ринкова складова фактично ігнорується, і якщо для таких видів діяльності, як транспортування і постачання природного газу, зчитування ринкових можливостей не є нагально необхідним, так як при інших рівних умовах, обсяги надання даних послуг і так належатимуть підприємствам з газопостачання та постачання, то ринок

зрідженого газу та іншої діяльності є конкурентом і втрата їхньої частки означатиме отримання збитків від втрати частки ринку;

- оволодіння існуючими можливостями нерозвинуті, оскільки, відсутні процеси визначення та прийняття найбільш вдалих управлінських рішень. Тобто відділи виконують свої безпосередні функції без урахування поглиблення рівня використання позитивних можливостей – всі структурні одиниці виконують свої функції без орієнтації на показники розвитку, планування та досягнення цільових показників, мотивації за виконання чи зобов'язань за невиконання цих показників;

- управління загрозами/трансформація – дана здатність по відношенню до можливостей не існує в силу відсутності головних процесів, які відповідають за дослідження та усвідомлення можливостей.

Таким чином, управління можливостями зовсім не виражено, а ринковий потенціал реалізується стихійно в межах звичайного виконання виробничих функцій, ринкове забезпечення яких зумовлено монопольним становищем підприємств. Тобто відсутній механізм управління ринковим потенціалом підприємства. Статичні здатності реалізовувати наявний потенціал нерозвинуті. Для визначення шляхів поліпшення статичних здатностей переходимо до наступного етапу – порівняння найкращих практик, що застосовуються для управління можливостями з підприємствами, діяльність яких досліджується. В основі такого порівняння лежить дослідження «Піраміда росту: система управління успішною компанією» [111], проведене для російських підприємств, в тому числі і для нафтогазового комплексу компанією IBS. Досліджені кращі практики по суті є статичними можливостями підприємства, що зорієнтовані на краще використання існуючих можливостей (додаток К, табл. К.1 – К.3). Застосування перерахованих у таблиці К.1 інструментів управління ринковим потенціалом забезпечують реалізацію функції зчитування та усвідомлення можливостей. Порівняння статичних можливостей показує, що управління ринковим потенціалом не має організаційно-економічного забезпечення управління ним, що значно обмежує розвиток ринкових можливостей

підприємства. Отже, управління ринковим потенціалом не здійснюється – вплив на внутрішні можливості пасивний, тобто не направлений на збільшення обсягу ринку, частки ринку та підвищення рентабельності видів діяльності; реалізація негативних можливостей майже безконтрольна, тому наголошуємо на необхідності підприємствам створити статичні здатності для управління ринковим потенціалом.

Наведену методику дослідження застосуємо також щодо виробничого та фінансового потенціалу підприємства. Однією з особливостей підприємств із газопостачання і газифікації є висока фондомісткість виробництва. Основну частину основних засобів складають газопроводи, рівень продуктивності яких не залежить від управлінського впливу, ефективність їхнього використання вимірюється рівнем виробничо-технологічних втрат при транспортуванні природного газу, що знаходиться у площині технологічного удосконалення виробничих процесів. Щодо трудових ресурсів, то їхня чисельність за видами діяльності визначається необхідністю виконання визначеного обсягу робіт з обслуговування газорозподільних мереж, обслуговування абонентів тощо. Тому удосконалення управління виробничим потенціалом лежить у площині підвищення їхньої якості. На рисунку 3.1 розроблена карта виробничих можливостей за показником продуктивності ресурсів. Як і у випадку ринкового потенціалу, виробничі можливості філії різняться за кількістю видів діяльності. Відповідно до карти можливості підвищення продуктивності лежать у площині підвищення якості основних засобів та трудових ресурсів, їхнього ефективного використання. Визначимо функціональне забезпечення управління виробничим потенціалом підприємств із газопостачання та газифікації. Для цього ми пропонуємо визначити ті підрозділи виробничої вертикалі, функціонування яких направлено на підвищення якості основних фондів та трудових ресурсів (табл. 3.2). Отже, статичні здатності реалізації виробничого потенціалу підприємства можна охарактеризувати так:

- зчитування можливостей представлено функціями відповідних відділів, однак ціленаправленого пошуку підвищення якості ресурсів не



здійснюється: підвищення кваліфікації виробничого персоналу входить до функцій виробничо-технічного відділу, окремої програми підвищення якості ресурсів немає. Щодо основних засобів то існування інвестиційної програми, яка передбачає нарощення нових основних засобів та підтримку у належному стані існуючих, частково забезпечує дану здатність, однак, не повністю, оскільки, відсутня інноваційна складова. Відсутні функції з планування показників виробництва і контролю за ними, винайдення резервів підвищення ефективності використання ресурсів дослідженню продуктивності ресурсів;

- оволодіння можливостями – дана здатність не сформована, оскільки, відсутні процеси визначення найбільш ефективних шляхів використання трудових і майнових ресурсів;

- управління загрозами/трансформація – недорозвинута система поліпшення якості ресурсів призвела до того, що не здійснюється підвищення їхньої ефективності, управлінський вплив акцентується на кінцевих результатах виробництва без урахування необхідності управління продуктивністю трудових і матеріальних ресурсів з метою підвищення ефективності його використання.

У додатку К у таблиці К.2 представлено порівняння існуючої системи управління виробничим потенціалом з системами управління успішних компаній нафтогазового комплексу. Дані таблиці свідчать про те, що існуючі компетенції управління виробничим потенціалом не відповідають вимогам сучасності і не можуть бути ключовими. Для підприємств із газопостачання та газифікації затверджується довгострокова програма покращення основних засобів – інвестиційна програма, яка по суті є програмою покращення виробничих ресурсів і включає план капітального ремонту основних засобів систем газопостачання та споруд на них, розрахунок потреби в приладах і обладнанні для поліпшення систем обліку природного газу, обладнання та розширення зв'язку, заходи з попередження та ліквідації надзвичайних ситуацій та охорони праці, розвиток і вдосконалення комп'ютерної техніки, план капітального будівництва. Однак, сам факт її існування ще не є сформованою здатністю. Інвестиційна програма залежить від фінансової можливості підприємства, частки інвестиційної складової

в тарифі. Виконання інвестиційної програми контролюється НАК «Нафтогаз України», НКРЕ але виконання її спрямоване більше на підтримку системи газопостачання у належному стані, а не на підвищення продуктивності ресурсів, і, по суті є виробничим завданням, яке виконується підприємством у процесі провадження того чи іншого виду діяльності. Існує механізм планування і звітування про виконання даної програми, визначені центри відповідальності за планування і звітування виконання даної програми, однак, характер і предмет відповідальності, як і мотивації, не визначено. Порівняння практик управління виробничим потенціалом вказує не лише на відсутність системи розвитку виробничого потенціалу, а й на відсутність системи покращення використання існуючого. Статичне використання ресурсів не дозволить підвищити їхню продуктивність, крім того відсутність системи планування виробничої програми та визначення основних напрямків підвищення продуктивності, призведе до невикористання виробничого потенціалу, зменшення його рівня.

Фінансовий потенціал підприємства представлений сукупностями можливостей у сферах фінансування витрат, грошового потоку, загального співвідношення доходів та витрат тощо, реалізація яких представлена множиною негативних та позитивних можливостей як внутрішніх, так і зовнішніх (встановлення тарифів), що зображені на рисунку 3.3, відповідно до показників оцінки фінансового потенціалу. На відміну від ринкового та виробничого потенціалу, карта можливостей фінансового – ідентична для усіх підприємств, діяльність яких досліджуються. Визначимо функціональне забезпечення використання можливостей. У таблиці 3.3 наведено функціональне забезпечення реалізації фінансових можливостей – система управління фінансовим потенціалом.

На основі проведеного аналізу функціонального забезпечення керованої реалізації фінансових можливостей, вважаємо, що існуючі здатності можна охарактеризувати так:

- зчитування – здатність є нерозвиненою, оскільки відсутня орієнтація на підтримку нормального фінансового становища, що багато в чому викликано

несприятливою для розвитку галузі політикою у в сферах тарифів та розрахунків. Однак, не дивлячись на це, зчитування можливостей не виходить за межі прогнозування надходжень та розписування витрат без орієнтації на підтримку фінансового становища;

- оволодіння – дана здатність за відсутності вектору розвитку реалізується стихійно;

- управління загрозами/трансформація – здійснюється не в напрямку підвищення рівня управління фінансовим потенціалом, управлінський вплив акцентується на кінцевих результатах діяльності – прибуток/збиток, дефіцит/профіцит коштів. Механізм бюджетного планування не зорієнтований на поліпшення використання фінансового потенціалу, а носить характер платіжного календаря.

У додатку К у таблиці К.3 здійснено порівняння рівня існуючого управління з управлінням успішних компаній нафтогазового комплексу, дані якого доводять, що функціонально організаційно-економічна система управління фінансового потенціалу є неефективною, про що свідчать й проведена оцінка використання фінансового потенціалу. Тому нестійке фінансове становище, постійний дефіцит грошових коштів – процеси неконтрольовані. Крім того, центри відповідальності управління фінансовим потенціалом функціонально обмежені, а характер такої відповідальності не визначено і не вмотивовано.

Представлена нами методика дослідження статичних здатностей є логічним поясненням внутрішніх причин невикористання позитивних можливостей підприємствами, і, звичайно, має бути врахована в майбутньому. На підприємствах, діяльність яких досліджується потрібно створити такі компетенції, які функціонально б забезпечили процес управління існуючим потенціалом підприємства. Перевагою запропонованої методики є те, що її використання дозволяє усвідомити існуючі недоліки управління потенціалом підприємством та дозволяє запуснути процеси саморозвитку компетенцій, з метою кращого використання існуючих позитивних можливостей та уникнення негативних, а також безперервного процесу пошуку нових можливостей, використання яких

забезпечить розвиток підприємства. Оцінка використаних можливостей та дослідження здатностей їх реалізовувати вказують на відсутність необхідних компетенцій для створення ефективного механізму реалізації позитивних можливостей і мінімізацію впливу негативних. Проведене дослідження організаційних структур підприємств дозволяє зробити висновок про відсутність повноцінних процесів управління потенціалом підприємства.

### **3.2 Обґрунтування необхідності створення статичних та динамічних здатностей для управління потенціалом**

Сучасні кризові умови господарювання є каталізатором загострення конкуренції та одночасного підвищення якості управління, пошуку нових можливостей провадження діяльності – без чого майбутнє підприємства ставиться під сумнів. Наявність динамічних здатностей є єдиною умовою розвитку підприємства і реалізації позитивного потенціалу. Підприємства, діяльність яких досліджується мають більш ніж піввікову історію розвитку і належать до галузі з унікальним технологічним процесом, який і є його конкурентною перевагою на немонопольних ринках газифікації, постачання природного газу суб'єктам господарювання, реалізації зрідженого газу. Однак, наявність такої динамічної здатності проявляється лише через те, що дані підприємства обслуговують мережу газорозподільних газопроводів відповідно до наданих НКРЕ України ліцензій. Монопольне становище на ринку транспортування природного газу безумовно є особливим видом ресурсу, однак цей ресурс не забезпечить розвиток підприємства. Для створення ефективного механізму управління потенціалом необхідно здійснити дослідження прояву динамічних здатностей підприємства. Метою даного розділу є визначення прояву динамічних здатностей та їхня характеристика на прикладі підприємств, діяльність яких досліджується та визначення шляхів їхнього удосконалення, для підвищення рівня управління потенціалом даних підприємств. Динамічні здатності підприємств, як основа

розвитку їхнього потенціалу, проявляються у вигляді сукупності компетенції розпізнавати та оволодівати новими можливостями. Тому для того, аби визначити основні напрямки удосконалення даних здатностей, проведемо їхнє дослідження. Використовуючи запропоновану Д. Дж. Тісом структуру динамічних здатностей, порівняємо її з тією, яка існує на підприємстві (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

**Визначення забезпечення динамічних здатностей підприємств із  
газопостачання та газифікації**

Мікрооснова здатності за Тісом	Практика підприємства для забезпечення здатності
Процес управління внутрішніми дослідженнями і розробками та відбір нових технологій	Внутрішні дослідження нових технологій і розробки не проводяться
Процес підключення постачальників і завершення інновацій	Процес постачання налагоджений, однак не стосовно інновації
Процес підключення зовнішніх розробок науки і техніки	Відповідно до розвитку галузі, цілеспрямованого пошуку таких розробок не здійснюється
Процес ідентифікації цільових ринкових сегментів, зміни споживчих потреб	Відсутній, підприємства присутні на ринках, освоєних за більш ніж п'ятдесятирічну історію
Описання рішень і бізнес-моделі	Відсутні
Відбір способів прийняття рішень	Відсутні
Відбір підприємницьких меж управління штатом та «контролюючої» платформи	На рівні чинного положення про преміювання, яке зорієнтоване лише на якісне виконання існуючих виробничих завдань
Побудова лояльності та зобов'язання	На рівні чинного положення про преміювання та посадових інструкцій
Децентралізація та декомпозиція (підлаштування організаційної структури та функцій на реалізацію знайдених можливостей)	Відсутня
Управління (можливостями)	Не розвинуте
Взаємоспеціалізація	Присутні, однак, не в руслі розвитку можливостей
Управління знаннями	Присутні лише для робітників, для підтримки кваліфікаційного рівня; у розумінні створення на базі підприємства особливих знань – відсутні

Оскільки, динамічні здатності – це унікальні переваги, то у підприємств, діяльність яких досліджується, їхній прояв виражається лише в унікальності надаваних ними послуг. Щодо здатностей зчитування та захвату можливостями, то вони не мають будь-яких відокремлених підрозділів, або навіть окремих обов'язків існуючих служб і відділів, які б виконували подібні функції. Така ситуація пояснюється монопольним становищем підприємств, що не спричиняє гострої необхідності пошуку нових шляхів розвитку. Таким чином, незважаючи на те, що досліджувані підприємства – монополісти, жодної повноцінної динамічної здатності не сформовано, організаційно підприємства з газопостачання та газифікації не мають здатностей розпізнавати зовнішні можливості розвитку, без чого, в умовах кризових явищ як в економіці країни в цілому, так і в галузі зокрема, зростатиме рівень реалізації негативних можливостей.

У межах існуючої системи управління жодна з перерахованих здатностей не сформована, а якщо й існує, то функціонально не забезпечена, тобто відповідних компетенцій для повноцінного формування даних здатностей (механізмів управління) не створено, про що говорить незадовільний рівень використання можливостей (даний висновок є результатом проведеного аналізу у розділі 2). Тому для удосконалення управління потенціалом підприємств рекомендуємо створити на підприємстві такі здатності – механізми реалізації потенціалу, які були б зорієнтовані на розвиток підприємства. Дослідники динамічних здатностей пов'язують їхнє формування з накопиченням досвіду, вивченням поведінки фірми, а в умовах, що диктує галузь, процесами постійного пізнання факторів, що сприяють і заважають розвитку підприємства, і відповідно створення системи процедур і технологій з накопичення досвіду і дослідження можливостей, які втілюються у компетенції. Для того, щоб захватити нові можливості потрібні не лише інвестиції, потрібен механізм створення динамічних здатностей. Оскільки, підприємства з газопостачання і газифікації є монополісти за двома видами діяльності – транспортування та постачання природного газу, то механізми створення конкурентних переваг у них не створені взагалі, тим часом,

коли за іншими видами діяльності (наприклад, діяльність пов'язана із наданням послуг з газифікації) щороку втрачається до 55 % ринку. Крім того, за умов економічної кризи, необхідно створювати конкурентні переваги для того, аби бути конкурентним на ринку робіт і послуг, пов'язаних з газопостачанням і газифікацією, який є конкурентним за своїм типом і динамічно розвивається.

Для того, щоб обґрунтувати необхідність створення таких механізмів управління як динамічні здатності, потрібно, по-перше, дослідити існуючі можливості галузі діяльності – провести зчитування можливостей, визначити основні компетенції для оволодіння ними та можливі функціональні трансформації системи управління потенціалом. Зчитування (сприйняття) існуючих можливостей пропонуємо проводити за двома напрямками: визначення межі існуючих можливостей та дослідження площини нових. Перший напрямок необхідний для усвідомлення граничних можливостей і ситуації їхньої максимальної розробки, назовемо його інвентаризацією існуючих можливостей, другий – для створення якісно нових здатностей.

Інвентаризація існуючих можливостей підприємств із газопостачання та газифікації включає в себе визначення величини самої можливості, рівня її розвитку та характеристик сильних та слабких сторін. Тому, для визначення меж розвитку можливостей використаємо сценарій розвитку підприємства за умов збереження існуючих умов господарювання. Для цього зробимо припущення, що підприємство повністю освоїло ринок своєї території, і в певний момент часу досягнуло точки А, яка, за інших рівних умов, відповідає таким параметрам:

- обсяг реалізації робіт і послуг, що виконуються підприємствами є максимально можливим за умови 100 % освоєння ринку;
- частка ринку, зважаючи на унікальність послуг, – 100 %.

Щорічно у регіонах підприємствами системи ВАТ «Хмельницькгаз» газифікується природним газом близько 15 тисяч квартир. Оскільки, станом на 01.01.09 р. газифіковано зрідженим газом 148 тисяч квартир, та виходячи з міркувань, що це і є неосвоєна ніша ринку газифікації, можна визначити споживання природного газу населенням. Щодо інших категорій споживачів, то



їхні обсяги споживання враховані на рівні 2009 року. Визначимо сценарій точки А розвитку за видами діяльності для транспортування і постачання природного газу, реалізації зрідженого газу та іншої діяльності для філій ВАТ «Хмельницькгаз». Єдиним фактором зовнішнього середовища, що залежить від підприємств є це збільшення кількості споживачів, починаючи з 1956 р. 100 %-ва газифікація регіону обслуговування є місією підприємства: «...тепло і затишок в кожному Подільську оселю!». Збільшення обсягів транспортування та постачання природного газу населенню залежить від відсотка газифікації природним газом регіонів, із 100 % газифікацією яких, рівень споживання буде залежати від об'єктивних факторів зовнішнього середовища: температури, розвитку економіки, цін, економії споживачів, та кількість споживачів природного газу буде стабільною. Однак, 100 % газифікація означатиме скорочення обсягів реалізації зрідженого газу населенню, яке є основним його споживачем. Низький рівень рентабельності або збитковості даного виду діяльності за умови скорочення обсягів реалізації, ймовірно, призведе до її згортання, зважаючи на ліцензійні умови провадження інших (крім ліцензованих) видів діяльності, які не можуть бути збитковими. Провадження іншої діяльності, також займатиме незначну частку в структурі надаваних послуг, оскільки, частка ринку будівництва газопроводів, газифікації природним газом квартир та промислових підприємств, проектних робіт, що займають питому вагу сьогодні, буде освоєна, зважаючи на довгостроковий характер послуг. Таким чином, основний обсяг виробництва буде припадати на транспортування та постачання природного газу (додаток Л, табл. Л.1-Л.3). Виходячи з прогнозованого нами сценарію розвитку підприємств питому вагу у структурі доходів займатимуть транспортування та постачання природного газу, причому частка транспортування природного газу поступово зменшиться з причин економії підприємствами споживачами. Пік транспортування природного газу припадає на 2005 рік, коли ціна на природний газ була в 5,7 разів менша від діючої на 01.01.2009 р. Надання послуг іншої діяльності становитимуть незначну частку, а



основними роботами іншої діяльності будуть технічне обслуговування, послуги сервісних центрів тощо.

Визначимо рівень використання можливостей. Життєвий цикл послуги є істотним фактором, що дає змогу оцінити перспективу розвитку. По суті, точка А – це перспективний потенціал підприємства – можливості підприємств за умов повного освоєння ринку, тобто 100 %-вої газифікації. Оцінка обсягів ринку точки А показує, що відповідно такого сценарію, ринок транспортування і постачання природного газу буде на тому етапі, коли його розміри стануть сталими і можливість розширення ринку не залежатиме від підприємств. Дослідження яким стане потенціал підприємства з точки зору вичерпання цих можливостей представлено у додатку Л, таблиця Л.1.3, в точці А ринкові можливості транспортування більшістю підприємств повністю використовувалися вже у 2008 році. Так можливості транспортування прогнозовано зменшаться у Волочиській, Красилівській, Теофіпольській філіях та у Центральному виробництві, а Вінковоцька, Городоцька, Дунаєвецька, Кам'янець-Подільська, Славутська, Старокостянтинівська, Полонська, Чемеровецька, Ярмолинецька філії у 2008 році вже використовують від 80 % і вище можливості транспортування. Можливості постачати природний газ у точці А зменшаться у Дунаєвецькій, Старосинявській, Чемеровецьких філіях та Центральному виробництві, а у Деражнянській, Ізяславській, Кам'янець-Подільській, Летичівській, Новоушицькій, Славутській та Старокостянтинівській філіях навпаки, збільшаться, подекуди вдвічі. Можливості реалізовувати зріджений газ будуть вичерпані (за умов збереження тенденції до скорочення споживання скрапленого газу), можливості провадити іншу діяльність – зменшаться у всіх підприємств. Таким чином, підприємства з газопостачання та газифікації можна поділити на підприємства з вичерпаними ринковими можливостями та підприємства з ринковими можливостями, що розвиваються. Визначивши фінансовий результат, за умов точки А (додаток Л, табл. Л.4), використовуючи запропоновану у 2 розділі методику, проведемо оцінку ринкового (додаток Л, табл. Л.5 –Л.8 ),

виробничого (додаток Л, табл. Л.9 –Л.12) та фінансового потенціалу (додаток Л, табл. Л 13).

У додатку Л. таблиця 1.3 представлені рівень використання потенціалу іншої діяльності за сценарієм у точці А. Аналізуючи дані додатка, можна зробити висновки, що для більшості підприємств обсяги реалізації лише зменшуватимуться, і єдиними резервами їхнього зростання на даний момент є освоєння негазифікованого житлового фонду. Можливості збільшити обсяги транспортування природного газу у 9 філіях розвинуті більш як на 80 % або вичерпані вже у 2008 році, що свідчить про незначні резерви зростання реалізації даного виду послуг. Крім того філії, які обслуговують найбільших промислових споживачів – Кам'янець-Подільська, Центральне виробництво, Красилівська – не зважаючи на те, що житловий фонд зони їхнього обслуговування ще не повністю газифіковано, не мають можливості збільшення обсягу ринкового ресурсу через скорочення споживання природного газу промисловістю. Філії, які станом на 01.01.2009 р. мають значну частку неосвоєного ринку розвиватимуть її до часу сценарію точки А. Можливості збільшити обсяги постачання на 2008 рік не повністю вичерпані, 8 підприємств розвинули ринок більше ніж на 80 %, 4 підприємства очікує незначне скорочення ринку до часу точки А. Щодо іншої діяльності, то в момент сталого розміру ринкових можливостей вони становитимуть значно меншу частку теперішніх обсягів. Так у більшості підприємств можливості будуть вичерпані більш як на 85 %.

У точці А ринкові можливості мають наступні характеристики:

- 1) позитивного характеру: транспортування і постачання природного газу є унікальними послугами, альтернативи яких на даний момент не існує;
- 2) негативного характеру:
  - транспортування і постачання природного газу є ліцензованими видами діяльності, що не гарантує адекватної тарифної політики;
  - залежність від постачальника природного газу, який диктує рівень цін та умови розрахунків;

- обсяги реалізації послуг по іншій діяльності та зрідженому газу скоротяться, тобто будуть вичерпані, за умов збереження існуючих тенденцій.

Дослідження перспективного потенціалу підприємства ставить перед менеджментом компанії чергову проблему: чи будуть підприємства в точці А настільки володіти позитивними можливостями ринкового, виробничого і фінансового характеру? Відповідно до прогнозованого сценарію розвитку, проведена оцінка використання потенціалу підприємства (додаток Л, табл. Л 5 – Л. 13). Навіть за умов 100 % освоєння ринку і монопольного становища не всі підприємства володіють можливостями позитивного характеру (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

**Рівень використання ринкового потенціалу за видами діяльності у точці А підприємствами з газопостачання та газифікації**

%

Назва філії	Транспортування		Постачання		Інша діяльність		Всього	
	Позитивного	Негативного	Позитивного	Негативного	Позитивного	Негативного	Позитивного	Негативного
Білогірська		48,4	88,8		6,2			39,9
Віньковецька		76,0	84,4		3,8			73,7
Волочиська		30,3	36,6		53,2			25,4
Городоцька		27,7	13,2		0,7			25,8
Деражнянська		61,3	6,7		19,4			55,4
Дунаєвецька		28,4	12,0		10,9			26,9
Ізяславська		28,9	15,9		4,7			25,4
Кам'янець - Подільська	100,0		13,7		17,8		100,0	
Красилівська		8,6	19,9		36,3			4,4
Летичівська		100,0		100,0	12,6			100,0
Новоушицька		70,9	9,1		4,2			70,4
Полонська		25,9	64,8		1,2			21,0
Славутська	23,8		92,5		14,5		77,1	
Старокостянтинівська		8,1	29,6		32,5			3,9
Старосинявська		81,3	77,6		2,6			79,2
Теофіпольська		17,6	100,0		0,4			8,8
Хмельницька		0,5		17,4	100,0			0,9
Чемеровецька		33,9	42,9		16,1			29,5
Ярмолинецька		51,9	18,2		9,3			51,2

Таким чином, проведена оцінка ринкового потенціалу (додаток Л, табл. Л 5 – Л.8) в точці А з транспортування підтверджує, що лише 2 філії зможуть реалізовувати позитивні можливості розвитку підприємства, решта реалізовуватимуть негативний потенціал, з постачання природного газу прогнозовано реалізовуватимуться позитивні можливості, однак, це не вплине на використання філіями позитивних можливостей ринкового потенціалу (табл. 3.5).

Щодо іншої діяльності, то незважаючи на зменшення обсягів, реалізовуватимуться лише позитивні можливості, але їхня питома вага у структурі діяльності підприємств буде незначною за умови збереження тенденції до скорочення обсягів надання послуг іншої діяльності. Загальний ринковий потенціал визначатиметься все ж таки обсягами транспортування природного газу, умови провадження якого впливатимуть на поле можливостей підприємств, діяльність яких досліджується.

Щодо виробничих можливостей, то вони в точці А для таких підприємств визначатимуться величиною ринкових можливостей. Обсяг зростання основних фондів залежить від кількості збудованих і прийнятих на баланс газопроводів, а чисельність працівників – від кількості цих потужностей.

Відповідно до визначених обсягів ринку та виробничих ресурсів проведемо оцінку виробничого потенціалу в точці А (додаток Л, табл. Л. 9 – Л. 12). Таким чином, з транспортування природного газу за умов точки А, рівень використання виробничого потенціалу буде високим у тих філіях, де кількість абонентів, що задана ринком, забезпечує ефект масштабу: Кам'янець-Подільська філія та Центральне виробництво (додаток Л, табл.9).

З постачання природного газу 6 філій реалізовуватимуть негативні можливості: Городоцька, Деражнянська, Ізяславська, Летичівська, Новоушицька філії та Центральне виробництво. З іншої діяльності найменша продуктивність буде у Вінковоцької, Городоцької, Полонської та Теофіпольської філій. Загалом, підприємства, за існуючих умов господарювання, використовуватимуть переважно негативні виробничі можливості (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Рівень використання виробничого потенціалу за видами діяльності  
за сценарієм у точці А підприємствами з газопостачання та газифікації**

%

Назва філії	Транспортування природного газу		Постачання природного газу		Інша діяльність		Всього	
	Позитивного	Негативного	Позитивного	Негативного	Позитивного	Негативного	Позитивного	Негативного
Білогірська		44,4	69,0		100,0			47,8
Віньковецька		40,7	60,2		49,5			44,2
Волочиська		48,2	68,2		100,0			52,0
Городоцька		52,5		100,0		54,3		56,1
Деражнянська		26,7		95,5	100,0			28,6
Дунаєвецька		51,5	60,2		100,0			51,6
Ізяславська		63,2		98,6	100,0			61,1
Кам'янець - Подільська	100,0		91,5		100,0		100,00	
Красилівська		88,6	72,3		100,0			93,4
Летичівська		31,5		66,4	100,0			43,4
Новоушицька		28,6		99,1	100,0			31,2
Полонська		100,0	61,1			100,0		93,4
Славутська		99,7	90,3		100,0			100,0
Старокостянтинівська		82,5	55,6		100,0			81,7
Старосинявська		41,1	60,0		34,5			44,1
Теофіпольська		66,6	100,0			33,3		67,2
Центральне	93,9			94,4	100,0		86,37	
Чемеровецька		33,5	69,5		100,0			35,5
Ярмолинецька		48,1	55,5		100,0			51,7

Узагальнюючи проведену інвентаризацію виробничих можливостей можна зробити висновок про нагальну потребу підвищення якості використання виробничих ресурсів. Без удосконалення процесів використання існуючих можливостей та без пошуку і застосування новітніх технологій, що забезпечать скорочення ресурсів для виробництва необхідного ринку обсягу робіт і послуг, підприємства будуть використовувати негативні можливості розвитку. Оцінка

фінансових можливостей, яку дозволяють провести умови точки А, а саме визначення реалізації фінансового потенціалу в сфері загальної рентабельності доходів і витрат, що наведена у додатку Л, таблиці Л.13. Таким чином, за умов існуючого рівня витрат та 100 %-ого освоєння ринкових ніш всі підприємства, крім Славутської та Кам'янець-Подільської філій, використовуватимуть негативні можливості, тобто будуть збитковими.

У таблиці 3.6 зведено рівень розробки можливостей ринкового, виробничого та фінансового характеру.

Таблиця 3.6

**Порівняння рівня використання потенціалу у 2008 році  
та за сценарієм у точці А**

Складова потенціалу	Всього та за видами діяльності	Граничні межі можливості	2008	т.А	Зміна можливостей (точкаА/2008),%
Ринковий потенціал	транспортування природного газу	max	1,250	1,249	99,9
		min	-2,946	-7,470	253,6
	постачання природного газу	max	2,494	2,341	93,9
		min	-0,822	-0,566	68,9
	реалізація зрідженого газу	max	10,677	0,000	0,0
		min	-11,296	0,000	0,0
	інша діяльність	max	2,189	0,289	13,2
		min	0,107	0,001	1,1
	всього	max	4,349	1,226	28,2
		min	-7,319	-7,455	101,9
Виробничий потенціал	транспортування природного газу	max	0,877	0,684	78,0
		min	-0,349	-0,283	81,0
	постачання природного газу	max	1,658	1,065	64,2
		min	-5,449	-0,530	9,7
	реалізація зрідженого газу	max	1,119	0,000	0,0
		min	-3,744	0,000	0,0
	інша діяльність	max	0,972	0,500	51,4
		min	-6,002	-0,248	5,5
	всього	max	0,825	0,675	81,8
		min	-4,647	-0,328	7,1

Аналіз даних таблиці 3.6 дає змогу зробити висновки про скорочення ринкових можливостей за усіма видами діяльності: з транспортування і

постачання природного газу з причин економічно необґрунтованих тарифів, зі зрідженого газу та іншої діяльності – з причин скорочення ринкової ніші.

Відповідно до сценарію розвитку за усіма видами діяльності спостерігається зменшення виробничих можливостей. Фінансові можливості, за умов збереження існуючої на сьогоднішній день тарифної політики погіршаться. Для мінімізації масштабів реалізації негативних можливостей, ми рекомендуємо підприємству провести об'єднання декількох філій в одну.

Аналіз фінансового потенціалу у сфері рентабельності діяльності показує, що з 19 підприємств лише два прогнозовано будуть прибуткові, решта філій матимуть збитки.

Оскільки обсяг реалізації природного газу не залежить від підприємства, за умов питомої ваги постійних витрат об'єднання філій призведе до більшої продуктивності виробничого потенціалу, а ефект масштабу дозволить реалізовувати позитивні можливості фінансового потенціалу у сфері рентабельності.

Таким чином, відповідно до вищепроведеного дослідження ринкові і фінансові можливості погіршаться і більшість філій так і не зможуть стати прибутковими з причини нестачі ринкового ресурсу, тому, на нашу думку, підприємству варто шукати й інші ринкові ніші аби диверсифікувати свою діяльність, що зменшить вплив тарифної політики. Без динамічних здатностей підприємство не зможе знаходити нові можливості для розвитку.

Розвиток потенціалу підприємства – це пошук нових можливостей, створення та/або захоплення нових ніш. Інвентаризація можливостей вказує на зменшення кількості видів діяльності, які для підприємств з газопостачання і газифікації є рентабельними, ліцензовані види діяльності, що залишаються, є регульованими, тому загроза необґрунтованої тарифної політики, залишатиметься. У таких умовах потрібно визначати нові напрямки діяльності для забезпечення безпеки підприємства. Для цього звернемось до досвіду зарубіжних компаній і визначимо напрямки діяльності тих компаній, які здійснюють постачання та транспортування природного газу (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

**Порівняння діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств із  
газопостачання і газифікації**

Вид діяльності зарубіжних газових компаній, які займаються газопостачанням та газифікацією	Аналогічний вид діяльності вітчизняних підприємств з газопостачання і газифікації
WINGAS GmbH & Co. KGIt (Німеччина) – торгівля природним газом, транспортування природного газу, його зберігання, впровадження волокно-оптичних потужностей [133]	
Окрім підземних газопроводів компанія прокладає волокно-оптичний кабель паралельно із самими газопроводами і надає його в лізинг телекомунікаційним компаніям з 1996 року. Розгалужена сітка кабелів дозволяє надавати якісні послуги телекомунікаційним компаніям, оскільки, стан кабелів моніториться паралельно з моніторингом газопроводів	Аналог відсутній, оскільки, підприємства з газопостачання та газифікації займаються будівництвом газопроводів, однак підприємству належить лише половина ринку, тому використання даного виду діяльності є неприйнятним, крім того не газифікованими залишилися лише сільські населені пункти, а основні споживачі телекомунікаційних послуг зосередженні в містах
Е-оп Рургаз – транспортування, зберігання та використання природного газу[153]	
Обслуговування газопроводів	Обслуговування газопроводів
Інженерні послуги – від проекту до кінцевої здачі об'єкта	Послуги від проекту – до здачі об'єкта виконуються, однак не у вигляді комплексної послуги
Гнучка система послуг для забезпечення спеціальних потреб (доступ споживачів до мобільних станцій управління споживання природного газу)	Аналог відсутній
Лазерне обстеження газопроводів – спеціальна система діагностики газопроводів, перевага якої полягає у можливості обстеження великих площ на предмет витоків, у важкодоступних місцях з вертольоту	Використовується для обстеження магістральних газопроводів, але не підприємствами, діяльність яких досліджується
Вид діяльності зарубіжних газових компаній, які займаються газопостачанням та газифікацією	Аналогічний вид діяльності вітчизняних підприємств із газопостачання і газифікації
Проектування і оптимальне використання системи газопроводів (планування і калькулювання газопровідної інфраструктури) для газо- і водопостачальних підприємств	Виконання проектів газифікації



## Продовження таблиці 3.7

Вид діяльності зарубіжних газових компаній, які займаються газопостачанням та газифікацією	Аналогічний вид діяльності вітчизняних підприємств із газопостачання і газифікації
Проектування і оптимальне використання системи газопроводів (планування і калькулювання газопровідної інфраструктури) для газо- і водопостачальних підприємств	Виконання проектів газифікації
Компетенція для максимізації точності – вимірювальні станції, проби, сертифікація та класифікація газів або випробування нових приладів обліку	Проводиться перевірка лічильників за рахунок тарифу, додатково виконуючи низку послуг з ремонту лічильників
Державно-сертифікаційний випробувальний центр Національний стандарт – лабораторія перевірки і випробування газового обладнання	Перевірка лічильників здійснюється сервісними центрами, у повірочний період; ця послуга є частиною послуг, що входять до тарифу
Надання інформаційних послуг: «ми досягаємо суті речей – всі хто постачає або споживає газ потребує маси інформації технічної та іншої, яку надають спеціалісти компанії»	Аналог відсутній, консультації якщо і надаються, то безкоштовно
Індивідуальні послуги по обчислення ситуації в процесі розробки проектів для попередження проблем, що можуть виникнути, оптимізація витрат	Аналог відсутній
Інноваційні рішення для використання газу/ Центр використання газу, використовуючи наш досвід і знання займається оптимізацією використання природного газу, і пропонує такі ж послуги споживачам. Оптимізація споживання природного газу у відповідності із особливостями його використання	Повноцінний аналог відсутній
ascos – супутникові послуги, відповідно до стандартів супутникових послуг пропонується можливість отримувати поправочні дані в режиму реального часу GPS та GLONASS	Аналог відсутній
Впровадження нових комунікаційних технологій таких як волокно-оптичних кабелів дозволяє пропонувати нові рішення для вашої інфраструктури у всьому спектрі послуг комунікації	Аналог відсутній
Наша послуга: ефективний захист від помилок – послуги Пункту збору звітів, що пропонує споживачам пропонуються послуги по супроводженню всього процесу максимальної ефективності та безпеки	Аналог відсутній
RWE Transportnetz Gas GmbH – транспортування природного газу населенню, бюджетним установам та підприємствам[55]	
Біогаз – нешкідлива для зовнішнього середовища енергія з власно вирощених зернових буде доступна кожному. Його використання - наша ринкова ніша. Доставляється засобами нашої мережі газопроводів	Аналог відсутній

Як видно таблиці 3.8, незважаючи на схожість видів діяльності і послуг, які надають підприємствам, газопостачальні підприємства, діяльність яких досліджується обмежені ліцензійними умовами, однак нові можливості для діяльності існують і поки що не зайняті. Звичайно вони потребують додаткових інвестицій однак, якщо не використовувати нові можливості ними скористаються конкуренти.

Узагальнення результатів, дослідження наведених у даній главі, дозволяє зробити висновки щодо відсутності у досліджуваних підприємств практик, які забезпечують існування динамічних здатностей. Зчитування та оцінка існуючих можливостей доводить, що без підвищення рівня управління ними використовуватимуться негативні можливості. З іншого боку, досвід зарубіжних компаній свідчить про динамічний та успішний розвиток підприємств даної галузі, що дає можливість зробити висновок про існування нових позитивних можливостей для вітчизняних підприємств. Однак, заволодіння цими можливостями можливе лише за умов наявності здатностей їх знаходити та використовувати.

### **3.3 Формування динамічних і статичних здатностей підприємств із газопостачання і газифікації**

Проведене дослідження щодо використання можливостей підприємствами з газопостачання та газифікації дає змогу говорити про неповноцінне використання існуючих позитивних можливостей внаслідок нерозвинутості або відсутності основних здатностей з їхнього використання. Основною метою проведення аналізу використання можливостей і дослідження необхідності створення динамічних та статичних здатностей є надання практичних рекомендацій щодо створення системи здатностей розпізнання, оволодіння та управління можливостями. Ми не ставимо за мету розробку планів стратегічного розвитку або системи стратегічного управління, пропонуючи натомість створити

на підприємствах такі механізми, які б здатні були відповідно до мінливого середовища створювати ключові компетенції впливу на можливості з метою підвищення рівня використання позитивних можливостей і мінімізації негативних.

Отже, удосконалення управління потенціалом підприємства неможливе без чіткого усвідомлення керованих можливостей та створення компетенцій по їхньої реалізації для отримання найбільш позитивних результатів. Як показує проведене дослідження, організаційно-економічна система підприємств з газопостачання та газифікації зовсім не зорієнтована на управління можливостями. Тому, пропонуємо цим підприємствам розробляти та використовувати карти можливостей для створення компетенцій щодо реалізації існуючого потенціалу. Діагностика функціонального забезпечення статичних здатностей вказує на їхню нерозвинутість. Тобто, існуючі інструменти управління не відповідають сучасним вимогам. Це пояснює високий рівень реалізації негативних можливостей ринкового, виробничого та фінансового характеру. Для того, щоб побудувати здатність необхідно визначити усю сукупність процесів для забезпечення її компетенціями. Аналіз та порівняння практик дає змогу зробити висновок, що кожна із здатностей, якими ми оперували у процесі аналізу (зчитування, оволодіння (усвідомлення) та трансформація (управління)) має бути забезпечена аналітичною системою (дослідження можливостей і оцінка їхнього використання) вибору найкращих рішень (усвідомлення результатів рішення), процесів реагування (система управлінського впливу – структура прийняття рішення), процесів адаптації (система трансформації відповідно до результатів оволодіння можливостями).

Необхідність удосконалення існуючих і створення нових компетенцій з управління потенціалом підприємств, діяльність яких досліджується, полягає у нагальній потребі підвищення рівня використання позитивних можливостей. Дослідження здатностей організаційно-економічної структури на предмет функціонального забезпечення здатності зчитувати та заволодівати можливостями, здійснювати трансформацію існуючих процесів підтвердило

відсутність повноцінних компетенцій управління існуючим потенціалом. Проведена інвентаризація можливостей вказує на необхідність розвитку існуючого резерву можливостей, а також пошуку шляхів підвищення рівня їхнього використання.

Оскільки, основною метою дисертаційного дослідження є підвищення рівня управління потенціалом підприємства, то ми пропонуємо створити нові компетенції для центрів відповідальності, щоб запустити основні процеси здатностей найбільш повної реалізації потенціалу підприємства. Таке удосконалення системи компетенцій повинно вирішувати такі завдання: створення дієвої системи зчитування можливостей, реагування на них та адаптація підприємства до умов зовнішнього середовища, щоб використати можливості розвитку і знівелювати негативні.

Удосконалення управління, на нашу думку необхідно проводити за двома напрямками:

- 1) побудова процесів кращого використання існуючих можливостей із застосуванням сучасних методів та інструментів, які забезпечують статичні здатності успішних компаній;
- 2) побудова і запуск процесів, які забезпечуть створення динамічних здатностей.

І перший, і другий напрямки укладаються в межі запропонованих функцій управління потенціалом підприємства: зчитування – оволодіння та усвідомлення – трансформація. Тому для побудови повноцінного процесу управління, заснованого на дії статичних та динамічних здатностей, пропонуємо на базі існуючої організаційної структури створити сукупність компетенцій. Основні процеси, які мають створити ці компетенції наведено на (рис.3.4). Ці процеси забезпечують усі складові управління використанням існуючих можливостей (статичні здатності) та їхнім розвитком (динамічні здатності). Перевагою даних процесів є те, що вони забезпечують:

1) аналітичну функцію управління на стадії пошуку варіантів використання ринкових, виробничих чи фінансових можливостей та оцінку їхньої реалізації – зчитування можливостей;

2) процес прийняття рішень на стадії оволодіння позитивними можливостями - усвідомлення результатів їхньої реалізації для підприємства;

3) процес адаптації підприємства – будь-яке удосконалення неможливе без змін існуючих компетенцій та/або методів управління.

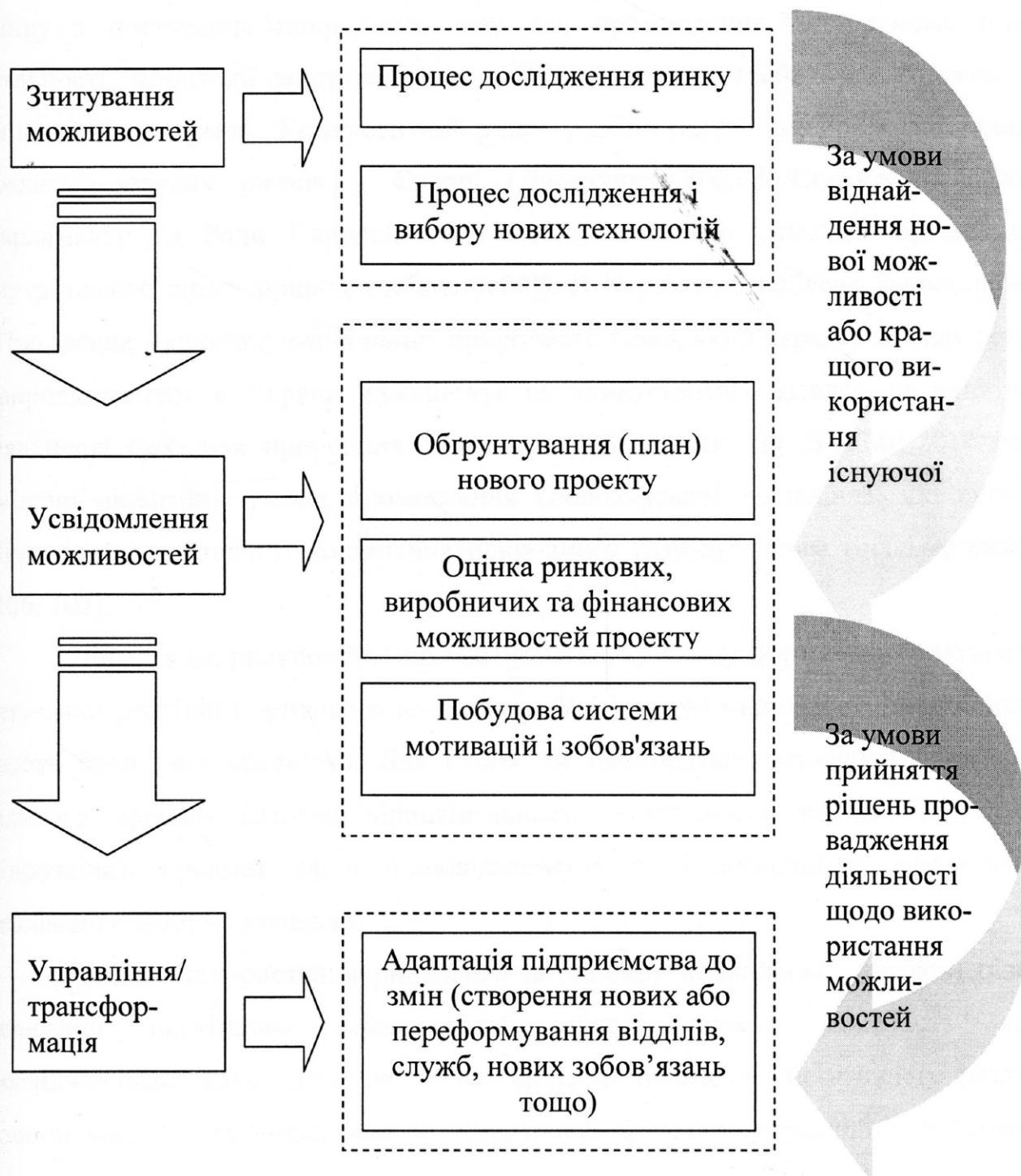


Рис. 3.4. Складові управління розвитком потенціалу підприємства

Використовуючи наведені на рис. 3.4 процеси, карти можливостей та дані оцінки функціональної відповідності організаційно-економічної системи здатностям управління можливостями, визначимо необхідні удосконалення існуючих компетенцій та напрямки створення нових.

Необхідність створення повноцінних статичних і динамічних здатностей управління ринковим потенціалом зумовлено можливістю зменшення частки ринку з постачання природного газу для промислових підприємств, іншої діяльності, реалізації зрідженого газу. Підприємствам треба бути готовим до зміни ринкових умов. Конкурентний ринок у даній галузі – це природний процес розвитку газових ринків у Європі (Директива 2003/55/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу стосовно спільних правил для внутрішнього ринку природного газу[108]). В Україні розроблено Законопроект «Про засади функціонування ринку природного газу», який передбачає, що ринок природного газу в Україні функціонує на конкурентних засадах, за винятком діяльності суб'єктів природних монополій [98, стаття 11]. З 13.01.2010 року змінено ліцензійні умови провадження господарської діяльності, що суттєво обмежують можливості постачання природного газу суб'єктам господарювання [106, 107].

Додаток М, рисунок М.1 презентує загальну схему формування здатностей керованої реалізації ринкового потенціалу. Усі існуючі можливості підприємства мають бути регульованими. Для цього ми пропонуємо визначити виконавців кожного процесу (центри відповідальності – керівники та їхні структурні підрозділи), предмет такої відповідальності та інформаційне забезпечення реалізації основних процесів.

Оцінка використання ринкового потенціалу відображає високий рівень реалізації негативних можливостей підприємствами, діяльність яких досліджується. Така ситуація є не лише результатом негативного впливу зовнішнього середовища, але й відсутності функцій управління ринковими можливостями.

Для удосконалення управління ринковим потенціалом підприємства необхідно сформувати статичні здатності найбільш повної реалізації існуючих можливостей.

На нашу думку, необхідно:

1) формувати здатності зчитувати існуючі ринкові можливості, яка складається з таких компетенцій:

- аналіз використання ринкового потенціалу;
- маркетингові дослідження ринку;
- планування використання потенціалу;
- складання карти ринкових можливостей;

2) формувати здатності усвідомлення результатів реалізації можливостей:

- формалізація цілей стратегічного розвитку;
- визначення основних причин використання негативних можливостей;
- корегування основних показників маркетингового плану;

3) реалізовувати плани розвитку, проводити зміни цього процесу для реалізації найбільш сприятливих чи найменш несприятливих (якщо дана ситуація є об'єктивною) можливостей:

- управління виробничими відділами у напрямку реалізації маркетингову плану.

Для кожної вищевказаної компетенції варто визначити виконавців та інструменти (практики) її виконання. Так, для забезпечення аналітичної аналітичну функції управління на стадії пошуку варіантів використання ринкових можливостей. Здатність зчитувати ринкові можливості реалізується через оцінку використання ринкових можливостей відповідно до запропонованої у главі 2.1 методики. Аналітичну функцію також мають виконувати служби та відділи, які займаються оперативним регулюванням та/або зведенням результатів з транспортування і постачання природного газу, реалізації зрідженого газу та іншою діяльністю (відділи обліку газу та режимів газопостачання, виробничо-технологічні та планово-економічні відділи) у частині оцінки та планування основних виробничих показників й дослідження змін ринкових можливостей.



Тому на підприємствах варто ввести компетенцію дослідження ринку за усіма видами діяльності, з урахуванням факторів, що впливають на розмір ринку, частку підприємства на ньому, визначають рівень прибутковості, оцінки використання потенціалу підприємствами. Так, наприклад, зчитування ринкових можливостей вказує на відсутність у багатьох філіях позитивних ринкових можливостей, що в свою чергу потребує розробки заходів та, відповідно, показників, досягнення яких мінімізує використання негативних ринкових можливостей.

Процес усвідомлення ринкових можливостей можливий лише при наявності результатів прояву здатності зчитування: оцінка використання ринкових можливостей та маркетингові дослідження мають оформлюватися у вигляді періодичних звітів (річних, квартальних). Здатність усвідомлення можливостей реалізується не через прогнозування показників, а через індикативне планування діяльності. Тому усвідомлення причин використання негативних ринкових можливостей (виробничо-технологічний відділ, головні інженери філій, майстри обліку газу, відділи обліку газу) дозволить топ-менеджменту приймати рішення щодо мінімізації реалізації негативних можливостей та найбільш повного використання позитивних, якщо вони є. Такі рішення реалізуються через формалізацію цілей розвитку і встановлення показників використання ринкових можливостей для кожного підприємства. Рекомендуємо підприємствам щорічно затверджувати плани розвитку. Функція управління/ трансформація знаходиться у компетенції вищого керівництва – директорів філій, заступників голови правління, голови правління і проявляється в організації не лише процесів зчитування та усвідомлення можливостей, а й вимагає проведення постійного реагування на зміну умов діяльності. Перевагою формування таких здатностей є аналітична функція, яка забезпечує управління можливостями. Наприклад, проведений аналіз управління ринковим потенціалом, інвентаризація ринкових можливостей вказує на відсутність позитивних майже у всіх філіях, що вимагає термінових змін.



Оскільки, існуюча на підприємстві система контролю за основними показниками розвитку не враховує показники використання ринкового потенціалу, то для створення досконалої системи управління ринковим потенціалом необхідно здійснювати моніторинг виконання планових показників реалізації плану розвитку. Система мотивації підприємства має враховувати рівень виконання показників плану розвитку. Для того, щоб визначити основні інструменти для створення статичних здатностей пропонуємо звернутися до досвіду успішних підприємств галузі та обрати необхідні.

Підвищення рівня використання виробничого потенціалу можливе за умов трансформації існуючої організаційно-економічної системи управління у таку, яка здатна була б забезпечити дієздатне управління виробничим потенціалом (додаток М, рис. М.2). Для удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства варто сформувати статичні здатності найбільш повної реалізації існуючих можливостей. На нашу думку, необхідні такі удосконалення:

- 1) формування здатності зчитувати існуючі виробничі можливості:
  - пошук кращих технологічних рішень існуючих виробничих процесів;
  - аналіз управління виробничим потенціалом;
  - складання карти виробничих можливостей;
- 2) формування здатності усвідомлення результатів реалізації можливостей:
  - визначення основних показників підвищення рівня використання потенціалу, оцінка їх виконання, побудова системи мотивації та зобов'язань за виконання розробленого плану, підвищення якості персоналу (семінари, тренінги, атестації) та покращення виробничого процесу;
  - визначення найкращих шляхів використання виробничих ресурсів – оцінка знайдених технологічних рішень;
  - бюджет підвищення якості виробничих та трудових ресурсів;
  - проведення роботи із забезпечення підприємства працівниками необхідних професій;

4) здатність реалізовувати плани розвитку, проводити зміни процесу для реалізації найбільш сприятливих чи найменш несприятливих (якщо дана ситуація є об'єктивною) можливостей:

- управління чисельністю та кількістю основних фондів, управління їх якістю;
- оцінка виконання плану і бюджету підвищення якості виробничих, трудових ресурсів та системи мотивації і зобов'язань.

Відповідно схеми керованої реалізації виробничого складової потенціалу підприємства (додаток М, рис. М.2) визначаємо основних виконавців. Так, для забезпечення аналітичної функції управління на стадії пошуку варіантів використання виробничих можливостей основними виконавцями є виробничо-технологічний відділ та виробничі служби, які безпосередньо забезпечують транспортування природного газу, реалізацію зрідженого газу, іншу діяльність додатковою компетенцією якого має бути пошук інноваційних рішень для існуючих процесів виробництва, для постачання природного газу. Таку функцію мають виконувати відділи обліку природного газу та режимів газопостачання, майстри з обліку газу та начальники абонентних служб. Іншою стороною зчитування виробничих можливостей є оцінка використання виробничого потенціалу; виконання даної функції має виконувати планово-економічний відділ. Наприклад, результати зчитування виробничих можливостей за існуючих умов господарювання відображають відсутність у багатьох філіях досить низьких показників продуктивності. За результатами оцінки використання виробничого потенціалу та пошуку більш ефективних технологічних рішень варто оформлювати у вигляді періодичних звітів (річних, квартальних). Усвідомлення результатів зчитування виробничих можливостей пропонуємо проводити за двома напрямками: визначення основних виробничих показників, яких відповідно до плану розвитку має досягти підприємство, та підвищення якості виробничих і трудових ресурсів. Здатність усвідомлення виробничих можливостей повинна забезпечувати побудову системи мотивації та зобов'язань за виконання виробничого плану. Запропонована у другому розділі методика оцінки

використання виробничого потенціалу дозволить визначати рівень реалізації кращих виробничих можливостей; така оцінка може бути індикатором відповідальності.

Крім того, окремо для таких служб, які не зайняті на виробництві – фінансово-економічний департамент, юридичний відділ тощо, потрібно розробити систему показників, ефективності їхньої діяльності, оскільки, по суті, вони не відповідальні за невиконання виробничих показників, а існуюче положення про преміювання не передбачає окремої системи преміювання і тому невиконання виробничих показників екстраполюється на всіх працівників товариства. Щодо напрямку покращення ресурсів, то якість матеріально-технічних ресурсів визначається виробничими службами та відділами, а от щодо трудових ресурсів, носіями можливостей яких є працівники, то технологія і якість компетенцій залежатиме від системи навчання на підприємстві. Необхідною умовою використання потенціалу і його розвитку є постійне навчання носіїв компетенцій, тобто їхніх виконавців та організаторів. У газовій компанії «Вінгаз» (ФРН), наприклад, кожен працівник залежно від специфіки своєї роботи, обирає для себе семінари, конференції чи курси підвищення кваліфікації, які оплачує компанія. Відповідно, на рік розробляється план таких навчань і бюджет. Кожний співробітник щороку проходить атестацію – співбесіду, де окреслює свої плани і завдання у цій компанії. Для підприємств з газопостачання і газифікації варто також запровадити таку практику для керівників, професіоналів і фахівців. Компетенція управління чисельністю та кількістю основних фондів, управління якістю виробничих і трудових ресурсів виконується топ-менеджментом. Додатковою компетенцією, на основі якої мають прийматися управлінські рішення, має стати оцінка виконання плану і бюджету, підвищення якості виробничих та трудових ресурсів й системи мотивації та зобов'язань.

Загальну схему удосконалення управління фінансовим потенціалом наведено у додатку М, рисунку М.3. Щоб забезпечити здатність управління фінансовими можливостями у всіх сферах реалізації даних можливостей по усій фінансовій вертикалі підприємства, необхідно створити компетенції щодо

управління можливостями фінансового характеру (у сфері фінансування витрат, підтримання фінансової стійкості, рентабельності, збалансованого грошового потоку, своєчасності розрахунків та ефективності фінансування).

На нашу думку, необхідно:

1) формувати здатність зчитувати існуючі фінансові можливості:

- аналіз управління фінансовим потенціалом;
- складання фінансового плану та бюджету руху грошових коштів з плануванням основних показників щодо розвитку фінансового плану у відповідності до маркетингових і виробничих планів;
- складання карти фінансових можливостей;

2) формування здатності усвідомлення результатів реалізації можливостей:

- пояснення використання негативних та позитивних можливостей, визначення індивідуальних показників преміювання відповідно до якості складання фінансових планів та бюджетів;

3) здатність реалізовувати плани розвитку, проводити зміни процесу для реалізації найбільш сприятливих чи найменш несприятливих (якщо дана ситуація є об'єктивною) можливостей:

- рішення щодо фінансування витрат, своєчасності розрахунків, ефективності інвестування тощо.

Компетенції мають запустити процеси зчитування можливостей, пояснення використання негативних та позитивних можливостей, визначення індивідуальних показників преміювання відповідно до якості складання звітності – для забезпечення усвідомлення реалізації можливостей, використання позитивних, уникнення негативних у процесі управління. Запровадження і реалізація функцій управління фінансовим потенціалом підприємства вимагає використання сучасних інструментів, що забезпечують статичні здатності у даній сфері. Носіями компетенцій є відділи фінансових департаментів. Для удосконалення управління варто виділити виконавців та сучасні інструменти реалізації вищевказаних процесів.

Удосконалення використання потенціалу підприємства неможливе без пошуку нових можливостей – створення нового потенціалу, що має стати однією з функцій системи управління підприємства. Розвиток можливостей повинен стати пріоритетним завданням для підприємств із газопостачання і газифікації, оскільки обсяг ринкової ніші іншої діяльності при збереженні існуючих темпів газифікації з часом буде освоєна майже повністю, і частка іншої діяльності у загальному виробництві буде незначною. Враховуючи, що розмір тарифів на ліцензійні види діяльності не відповідає економічно обґрунтованому рівню, то пошук нових можливостей є необхідною умовою розвитку підприємства. Виконати дане завдання можливо лише за умови налагодженої системи управління існуючими можливостями, оскільки, на нашу думку, статичні здатності є основою утворення динамічних здатностей.

Так як, у підприємств, діяльність яких досліджується не сформовано повноцінних статичних здатностей, то, відповідно, відсутні функції пошуку якісно нових можливостей, дослідження яких є важливим етапом усвідомлення необхідності управління ними, бо виявлені тенденції потребують значної зміни як джерел потенціалу, так і механізмів його реалізації.

Оскільки аналіз досвіду успішних компаній є частиною методики дослідження здатностей підприємства управляти своїми можливостями, то вважаємо за потрібне проаналізувати організаційні структури зарубіжних компаній з газопостачання і газифікації та їхні процесні складові (таблиця 3.8).

Усі компанії без виключення мають сформовані динамічні здатності, які характеризуються компетенціями дослідження ринку на предмет нових ринків збуту, послуг у галузі, пошуку нових клієнтів, пропагування своїх послуг, пошуку і розробки нових технологій, планування оволодіння вказаними можливостями, системою впровадження цих проектів та контролю за їх виконанням.

Ми вважаємо, що існуючий досвід має бути використаний підприємствами галузі, а існуюча система управління має бути переорієнтована на управління можливостями, розвиток компетенції щодо зчитування (сприйняття) можливостей, оволодіння найперспективнішими з них.

**Приклади структурних підрозділів зарубіжних компаній газової галузі,  
сукупність компетенцій яких є проявом динамічних здатностей**

Структурний підрозділ системи управління, що створює динамічні здатності	Функціональне призначення, описання підрозділу	Компанія, основний вид діяльності та країна
Підсистема управління газовими потоками: стратегічне управління, корпоративне планування, персонал	Для відповідності динамічним вимогам, які пред'являє конкуренція, необхідна координація зверху, дана підсистема відповідає за визначення оперативних і стратегічних цілей компанії, а також систематизацію і керівництво для їх досягнення. До складу даної підсистеми входять: відділ планування, газових потоків, відділ контролінгу, відділ кадрів, а також відділ спецпроектів	«ВІНГАЗ», торгівля газом, послуги із газифікації, транспортування природного газу і т.п., Німеччина [161]
Підсистема: збут газу – Європа: розвиток бізнесу	Розширення діапазону територіальної стратегії з метою розширення своєї клієнтської бази	
Транспортні послуги – підрозділ, що займається провадженням (провайдингом послуг компанії), включає підрозділ ринкового моніторингу	Підрозділ моніторить та аналізує розвиток європейського газотранспортного ринку, розвиток нових продуктів, пов'язаних з газопостачанням, одночасно аналізує і, де це можливо, впливає на політичне та адміністративне середовище, що склалося в галузі	«Gas Transport Services», Голландія, послуги з транспортування природного газу [163]
Газотранспортний підрозділ (управління транспортуванням природного газу)- департамент планування	Відповідальний за адекватне планування транспортування газу та постачання важливих проектів включаючи прогнози щодо їх виконання	
Розвиток мереж та облік (відділ прогнозів та звітів)	Планування зі створенням симуляційних моделей, обрахунку потужності, планування моделей європейської газотранспортної системи	
Менеджер із розвитку і регулювання	Менеджмент досліджень, планування, регулювання: управління розвитком, компенсація	«Enagas» послуги із газифікації, транспортування природного газу Іспанія [160]
Менеджер з технологій та інновацій	Технології та інновації та розробки	

Удосконалення потребують всі компетенції управління виробництвом і фінансами, компетенції управління ринком мають бути створені, оскільки всі можливості залежать в першу чергу від ринкових, без створення компетенцій управління ринковими можливостями, управління потенціалом неможливе.

На рис. 3.8 запропоновано адаптація даних процесів відповідно до діючих структур. Так, для розвитку потенціалу підприємства, на нашу думку, варто створити такі здатності та компетенції:

1) формування здатності зчитувати нові можливості ринку:

- дослідження ринку на предмет нових послуг у галузі, пошук нових технологій;
- маркетингове дослідження ринку за новими видами діяльності (дослідження потреб споживачів);

2) формування здатності усвідомлення результатів реалізації нових можливостей:

- планування оволодіння знайденими можливостями, оцінка можливих результатів реалізації проекту, розробка документа щодо зобов'язань та мотивації проекту, основні етапи впровадження цих проектів та контролю за їх виконанням;
- прийняття рішення щодо впровадження нового проекту;

3) здатність управління загрозами/трансформації:

- адаптація підприємства до змін (створення нових або переформування відділів, служб, нових зобов'язань тощо).

Носіями компетенцій, що забезпечують динамічні здатності, можуть бути всі служби і відділи газового господарства, що забезпечують виконання аналітичної та виробничої функції (додаток М, рис. 3.4).

Запропоновані нами удосконалення не змінюють організаційну структуру підприємств, а вносять додаткові функції, що дозволять, по-перше, виявити напрямки подальшого розвитку, по-друге, забезпечать процес постійного навчання та пошуку, що безумовно сформує повноцінні динамічні здатності підприємств, діяльність яких досліджується. На даний момент організаційно

підприємства з газопостачання та газифікації не мають здатностей розпізнавати зовнішні можливості розвитку без чого, в умовах кризових явищ як в економіці країни в цілому, так і в галузі зокрема, зростатиме рівень реалізації негативних можливостей.

### ВИСНОВКИ ДО 3 РОЗДІЛУ

Відповідно до структурних елементів та процесу формування потенціалу підприємства – можливостей, здатностей та компетенції, ми вважаємо, що управління реалізацію можливостей має бути цілеспрямованим та 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 адаптацію підприємства до умов мінливого зовнішнього середовища. На основі дослідження прояву статичних та динамічних здатностей підприємств з газопостачання із газифікації можна зробити такі висновки:

- 1) існуючі організаційно-економічні системи підприємств є сталими і не здатні створити дієздатну систему управління існуючими можливостями у зв'язку з відсутністю у них функцій з дослідження та розвитку потенціалу підприємств;
- 2) дослідження карти можливостей підприємств показали часткову або повну відсутність процесу реалізації можливостей;
- 3) для створення повноцінних статичних здатностей необхідні додаткові внутрішні компетенції щодо оцінки існуючих можливостей, оволодіння позитивними можливостями та мінімізація негативних;
- 4) оскільки ліцензійна діяльність підприємств із транспортування і постачання природного газу є регульованою, а ринкова ніша іншої діяльності стрімко скорочується, то підприємству необхідно навчитись створювати конкурентні переваги аби диверсифікувати види діяльності;
- 5) створення конкурентних переваг потрібно здійснювати шляхом пошуку нових можливостей. Для цього підприємству необхідні динамічні



здатності підприємств, які розвинуті слабо, лише в частині унікального технологічного процесу;

6) дослідження функціонального забезпечення процесних складових динамічних здатностей вказує на відсутність основних функцій з розвитку потенціалу підприємства;

7) інвентаризація можливостей відображає негативні тенденції у розвитку підприємств, тому є нагальна необхідність у створенні механізмів управління потенціалом підприємства;

8) вивчення досвіду зарубіжних компаній вказує на існування нових можливостей діяльності для підприємств газової галузі. Тому, на нашу думку, створення динамічних здатностей забезпечить розвиток потенціалу з розширення кількості видів діяльності;

9) створення динамічних здатностей пропонуємо здійснити шляхом створення додаткових компетенцій дієвої системи зчитування можливостей, реагування на них та адаптації підприємства до умов зовнішнього середовища;

10) необхідність підвищення ефективності використання потенціалу підприємства передбачає створення відповідних компетенцій щодо управління ринковими, виробничими та фінансовими можливостями.

Основні результати цього розділу викладені у публікаціях автора [7, 8, 10].

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило зробити теоретичне узагальнення та обґрунтувати практичні рекомендації щодо удосконалення управління потенціалом підприємств із газопостачання та газифікації.

Отримані результати свідчать про досягнення поставленої мети та дають змогу зробити такі 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. 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.

6. 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.

На основі проведеного дослідження вважаємо, що основою проблеми управління потенціалом підприємства є здатності підприємства знаходити та використовувати можливості розвитку. Парадигма динамічних здатностей підходить під визначення поняття механізм реалізації потенціалу підприємства, створення якого необхідне для кожного підприємства.

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 реалізовуватимуться негативні можливості. Це ставить під сумнів довгострокову діяльність даних суб'єктів господарювання і зумовлює необхідність змін існуючих компетенцій.

Газова галузь в світі є такою, що динамічно розвивається. В Україні підприємства з газопостачання діють в умовах економічно необґрунтованих тарифів, що зумовлює низький рівень ринкового, виробничого та фінансового потенціалу. Монопольне становище та жорстке регулювання призвело до того, що організаційно-управлінські структури даних підприємств стали. Це, в свою чергу, призвело до відсутності повноцінних здатностей управляти можливостями. Відсутність статичних і динамічних здатностей може призвести до занепаду підприємств галузі. Газові ринки Євросоюзу є конкурентними, що є природнім етапом їхнього розвитку. На нашу думку, монопольне становище підприємств з газопостачання і газифікації є тимчасовим, тому для їхнього існування та розвитку в майбутньому необхідно створювати повноцінну систему управління потенціалом. На основі проведеного дослідження, вважаємо, що основою проблеми управління потенціалом підприємства є здатності підприємства знаходити та використовувати можливості розвитку. Парадигма динамічних здатностей підходить під визначення поняття механізм реалізації потенціалу

підприємства, створення якого необхідне для кожного підприємства. Сучасні кризові умови господарювання є каталізатором загострення конкуренції та одночасно підвищення якості управління, якісного удосконалення самого підприємства, пошуку нових можливостей провадження діяльності. Наявність динамічних здатностей є необхідною умовою розвитку підприємства і реалізації позитивного потенціалу. Оскільки, галузь, що досліджується, має більш ніж піввікову історію розвитку, і належить до галузі з особливим технологічним процесом, що робить її підприємства монополістами, то динамічні здатності даних підприємств безумовно представляють собою особливий вид ресурсу. Однак, на даний момент, проявляються вони лише в сфері унікального технологічного процесу надання послуг з газопостачання і газифікації, тому лише удосконалення компетенцій управління існуючими можливостями і створення динамічних здатностей для пошуку нових дозволить знівелювати прояв негативних тенденцій та створить механізм використання їхнього позитивного потенціалу.

# Характеристика ринкових умов діяльності підприємств із газопостачання і газифікації та можливостей, що

## формулюються

Вид діяльності	Тип ринку	Кількість учасників ринку		Цінові умови	Можливості ринку	
		Продавці	Покупці		Позитивні	Негативні
1	2	3	4	5	6	7
Транспортування природного газу розподільними газопроводами	Природна монополія	1 (підприємства з газопостачання і газифікації)	Населення, суб'єкти господарської діяльності, бюджетні установи та організації, підприємства тепло-енергетики	Ліцензований вид діяльності, тарифи встановлюються НКРЕ України	Збільшення споживання природного газу; адекватна тарифна політика	Зменшення споживання природного газу; жорстка тарифна політика
Постачання природного газу	Змішаний: у частині постачання населенню і бюджетним установам та організаціям – природна монополія; для суб'єктів господарської діяльності – конкурентний	У частині постачання населенню і бюджетним установам та організаціям – 1; для суб'єктів господарської діяльності – багато	Населення, суб'єкти господарської діяльності, бюджетні установи та організації,	Ліцензований вид діяльності, тарифи встановлюються НКРЕ України	Збільшення споживання природного газу; адекватна тарифна політика	Зменшення споживання природного газу; жорстка тарифна політика

1	2	3	4	5	6	7
Реалізація зрідженого газу	Конкурентний	Багато	Населення, суб'єкти господарської діяльності, бюджетні установи та організації	Ліцензований вид діяльності в частині провадження його з транспортуванням і постачанням природного газу, обмеження щодо межі рентабельності для реалізації населенню	Збільшення реалізації скрапленого газу; зменшення закупівельних цін на зріджений газ	Зменшення реалізації скрапленого газу; збільшення закупівельних цін на зріджений газ
Надання послуг з іншої діяльності (роботи з газифікації)	Конкурентний	Багато	Населення, суб'єкти господарської діяльності, бюджетні установи та організації	Ліцензований вид діяльності в частині провадження його з транспортуванням і постачанням природного газу, ціноутворення на роботи, пов'язані із будівництвом систем газопостачання здійснюється відповідно Державних будівельних норм; на інші роботи і послуги відповідно до існуючої цінової політики	Зростання темпів газифікації; зменшення кількості продавців	Зменшення темпів газифікації; зростання кількості продавців

**Оцінка використання ринкового потенціалу підприємствами з  
газопостачання і газифікації України у 2007-2008 рр.**

Назва підприємства	Квм 2007р.	2007 р., %		Квм 2008р.	2008 р., %	
		Рівень впп	Рівень внп		Рівень впп	Рівень внп
1	2	3	4	5	6	7
Вінницягаз	-2,781		4,81	-1,780		0,42
Волиньгаз	1,092	4,25		-5,373		1,26
Гадячгаз	-0,491		0,85	-74,295		17,41
Дніпрогаз	1,611	6,27		-0,975		0,23
Дніпропетровськгаз	-0,079		0,14	-1,407		0,33
Донецькміськгаз	8,394	32,70		-10,685		2,50
Донецькоблгаз	1,186	4,62		-1,396		0,33
Житомиргаз	0,632	2,46		-5,426		1,27
Закарпатгаз	-2,374		4,10	-8,758		2,05
Запоріжгаз	1,342	5,23		-2,702		0,63
Івано-Франківськгаз	-3,357		5,80	-3,427		0,80
Керчгаз	-2,653		4,58	2,031	12,02	
Київгаз	3,564	13,88		2,396	14,18	
Київоблгаз	1,876	7,31		0,953	5,64	
Кіровоградгаз	1,818	7,08		-0,849		0,20
Коростишевгаз	8,970	34,94		-67,605		15,84
Кременчакгаз	1,132	4,41		-11,549		2,71
Криворіжгаз	9,280	36,15		4,139	24,49	
Кримгаз	-2,153		3,72	-12,847		3,01
Лубнигаз	-15,268		26,38	-3,921		0,92
Луганськгаз	0,046	0,18		-3,921		0,92
Львівгаз	-2,653		4,58	2,031	12,02	
Макіївкагаз	7,583	29,54		0,626	3,70	
Маріупольгаз	1,982	7,72		5,125	30,33	
Мелітопольгаз	-28,199		48,73	-83,135		19,48
Миколаївгаз	-0,119		0,20	3,128	18,51	
Одесагаз	-0,001		0,002	-0,631		0,15



Продовження таблиці Б.1

1	2	3	4	5	6	7
Полтавагаз	-0,789		1,36	-8,386		1,97
Севастопольгаз	9,084	35,38		16,899	100,0	
Сумигаз	-1,544		2,67	-6,287		1,47
Тернопільгаз	-4,667		8,07	-10,635		2,49
Тернопільміськгаз	2,832	11,03		-9,221		2,16
Тисменицягаз	-57,871		100,0	-103,751		24,32
Уманьгаз	4,864	18,95		4,355	25,77	
Харківгаз	-0,923		1,59	-13,234		3,10
Харківміськгаз	0,918	3,58		-6,377		1,49
Херсонгаз	0,981	3,82		0,084	0,50	
Хмельницькгаз	3,079	11,99		-1,728		0,40
Черкасигаз	-0,342		0,59	-4,472		1,05
Чернівцігаз	-29,074		50,24	-426,678		100,00
Чернігівгаз	0,726	2,83		-1,827		0,43
Шепетівкагаз	25,674	100,0		-5,162		1,21
max	25,674	100,0	100,0	16,899	100,0	100,0
min	-57,871	0,18	0,002	-426,678	0,50	0,15

Оцінка використання ринкового потенціалу транспортування природного газу філіями ВАТ "Хмельницькгаз" у  
2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005		Квм 2006	2006 р.		Квм 2007	2007 р.		Квм 2008	2008 р.	
		Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП
Білогірська	-1,865		70,5	-2,358		62,0	-0,209		41,8	-1,424		48,3
Вінковецька	-1,241		46,9	-1,550		40,7	-0,089		17,8	-1,401		47,6
Волочиська	-0,214		8,1	-0,821		21,6	0,014	1,1		-1,155		39,2
Городоцька	-0,475		18,0	-0,499		13,1	0,046	3,7		-0,511		17,4
Деражнянська	-2,645		100,0	-3,805		100,0	-0,502		100,0	-2,946		100,0
Дунаєвецька	-0,293		11,1	-1,006		26,4	0,013	1,0		-1,192		40,5
Ізяславська	-1,319		49,9	-1,013		26,6	-0,058		11,6	-1,606		54,5
Кам'янець-Подільська	1,000	100,0		1,000	100,0		0,727	58,2		1,250	100,0	
Красилівська	0,168	16,8		-0,013		0,3	0,218	17,4		0,159	12,7	
Летичівська	-	-	-	-	-	-						
Новоушицька	-2,399		90,7	-1,985		52,2	-0,217		43,3	-1,844		62,6
Полонська	-0,065		2,5	-0,452		11,9	-0,141		28,2	-1,433		48,7
Славутська	0,198	19,8		0,283	28,3		0,383	30,6		0,746	59,7	
Старокостянтинівська	0,165	16,5		0,030	3,0		-0,276		55,0	0,092	7,4	
Старосинявська	-1,130		42,7	-2,031		53,4	1,250	100,0		-2,249		76,3
Теофіпольська	-0,485		18,3	-0,700		18,4	0,042	3,3		-0,117		4,0
Хмельницька	-0,567		21,4	-0,017		0,4	0,179	14,3		-0,188		6,4
Чемеровецька	-0,552		20,9	-0,587		15,4	-0,010		2,0	0,222	17,7	
Ярмолинецька	-0,933		35,3	-1,389		36,5	-0,142		28,4	-1,611		54,7
max	1,000	100,0	100,0	1,000	100,0	100,0	1,250	100,0	100,0	1,250	100,0	100,0
min	-2,645	16,5	8,1	-3,805	3,0	0,3	-0,502	1,0	2,0	-2,946	7,4	4,0

## Оцінка використання ринкового потенціалу постачання природного газу філіями ВАТ "Хмельницькгаз"

у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005,%		Квм 2006	2006 р.,%		Квм 2007	2007 р.,%		Квм 2008	2008 р.,%	
		Рівень вип	Рівень внп		Рівень вип	Рівень внп		Рівень вип	Рівень внп		Рівень вип	Рівень внп
Білогірська	0,516	23,5		0,614	18,3		-0,761		21,1	0,532	21,3	
Вінковецька	-1,199		55,0	-0,676		26,4	-0,064		1,8	0,057	2,3	
Волочиська	1,166	53,1		0,628	18,8		-1,023		28,4	0,579	23,2	
Городоцька	-1,481		67,9	0,331	9,9		0,314	14,0		0,222	8,9	
Деражнянська	-1,001		45,9	-0,552		21,5	-3,604		100,0	-0,052		6,4
Дунаєвецька	0,601	27,4		0,562	16,8		0,805	35,8		-0,003		0,4
Ізяславська	-0,160		7,3	0,602	18,0		-2,208		61,3	0,029	1,2	
Кам'янець-Подільська	-0,030		1,4	1,972	58,9		2,248	100,0		0,622	25,0	
Красилівська	0,182	8,3		0,665	19,9		1,803	80,2		-0,252		30,7
Летичівська												0,0
Новоушицька	-2,057		94,3	-1,201		46,8	-0,780		21,6	-0,804		97,8
Полонська	1,264	57,6		1,451	43,4		-1,117		31,0	0,452	18,1	
Славутська	2,196	100,0		3,346	100,0		1,740	77,4		2,494	100,0	
Старокостянтинівська	-0,052		2,4	0,039	1,2		1,133	50,4		0,375	15,0	
Старосинявська	-0,119		5,5	-0,251		9,8	-2,099		58,2	0,214	8,6	
Теофіпольська	-0,600		27,5	-0,187		7,3	-2,177		60,4	-0,437		53,2
Хмельницька	-2,180		100,0	-2,565		100,0	-2,588		71,8	-0,183		22,3
Чемеровецька	-0,691		31,7	-0,297		11,6	0,543	24,1		0,184	7,4	
Ярмолинецька	-0,564		25,9	-0,328		12,8	-0,648		18,0	-0,822		100,0
max	2,196	100,0	100,0	3,346	100,0	100,0	2,248	100,0	100,0	2,494	100,0	100
min	-2,180	8,3	1,4	-2,565	1,2	7,3	-3,604	14,0	1,8	-0,822	1,2	0,4

## Оцінка використання ринкового потенціалу реалізації зрідженого газу філіями ВАТ "Хмельницькгаз" у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005, %			Квм 2006	2006 р., %			Квм 2007	2007 р., %			Квм 2008	2008 р., %		
		Рівень ВП	Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП	Рівень ВП
Білогірська	0,595	35,8			0,894	38,6							-	-	-	-
Вінковецька	1,664	100,0			2,317	100,0			4,224	70,0			5,387	50,5		
Волочиська	1,245	74,9			-2,247			35,8	5,086	84,2			10,677	100,0		
Городоцька	0,284	17,1			0,043	1,8							-	-	-	-
Деражнянська	0,869	52,2			0,770	33,2			1,505	24,9			1,724	16,2		
Дунаєвецька	0,383	23,0			0,423	18,3			1,031	17,1			-	-	-	-
Ізяславська	0,983	59,1			1,211	52,3			3,002	49,7			2,827	26,5		
Кам'янець-Подільська	0,305	18,3			0,478	20,6			1,203	19,9			-1,392			12,3
Красилівська	0,680	40,9			1,075	46,4			2,909	48,2			2,153	20,2		
Летичівська	-3,444		100,0		-6,281			100,0	-12,824			100,0	-3,365			29,8
Новоушицька	0,361	21,7			0,650	28,1			2,350	38,9			3,727	34,9		
Полонська	1,023	61,5			0,871	37,6			2,726	45,2			0,055	0,5		
Славутська	0,385	23,1			0,167	7,2			1,849	30,6			0,029	0,3		
Старокостянтинівська	0,323	19,4			1,714	74,0			6,038	100,0			4,505	42,2		
Старосинявська	0,901	54,1			-1,243			19,8					-	-	-	-
Теофіпольська	0,610	36,7			0,443	19,1							-	-	-	-
Хмельницька	-0,004		0,1		-0,570			9,1	-3,263			25,4	-11,296			100,0
Чемеровецька	0,933	56,1			0,308	13,3			4,351	72,1			2,147	20,1		
Ярмолинецька	0,115	6,9			0,021	0,9			3,847	63,7			5,541	51,9		
max	1,664	100,0	100,0		2,317	100,0		100,0	6,038	100,0		25,4	10,677	100,0		100,0
min	-3,444	6,9	0,1		-6,281	0,9		9,1	-3,263	17,1		100,0	-11,296	0,3		12,3

## Оцінка використання ринкового потенціалу послуг іншої діяльності філіями ВАТ "Хмельницькгаз" у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005,%		Квм 2006	2006 р.,%		Квм 2007	2007 р.,%		Квм 2008	2008 р.,%	
		Рівень вВП	Рівень в ВВП		Рівень вВП	Рівень в ВВП		Рівень вВП	Рівень в ВВП		Рівень вВП	Рівень в ВВП
Білогірська	0,892	23,1		0,990	27,4		2,215	59,9		0,687	31,4	
Вінковецька	1,116	28,9		1,345	37,2		1,721	46,6		0,926	42,3	
Волочиська	0,716	18,6		1,739	48,1		1,457	39,4		1,399	63,9	
Городоцька	3,860	100,0		3,612	100,0		3,400	92,0		1,564	71,5	
Деражнянська	0,782	20,3		0,924	25,6		0,538	14,6		1,210	55,3	
Дунаєвецька	1,382	35,8		2,596	71,9		0,826	22,4		0,461	21,1	
Ізяславська	0,325	8,4		1,261	34,9		0,410	11,1		0,561	25,7	
Кам'янець-Подільська	0,495	12,8		0,913	25,3		0,787	21,3		1,164	53,2	
Красилівська	0,419	10,9		0,439	12,2		0,665	18,0		0,548	25,0	
Летичівська										0,107	4,9	
Новоушицька	0,804	20,8		0,408	11,3		1,011	27,4		0,426	19,5	
Полонська	0,508	13,2		0,611	16,9		1,131	30,6		0,432	19,8	
Славутська	1,367	35,4		1,826	50,6		1,917	51,9		1,896	86,6	
Старокостянтинівська	0,771	20,0		1,316	36,4		3,695	100,0		1,573	71,9	
Старосинявська	1,239	32,1		1,485	41,1		0,962	26,0		1,100	50,3	
Теофіпольська	1,204	31,2		0,988	27,3		1,731	46,8		0,800	36,6	
Хмельницька	1,652	42,8		1,239	34,3		1,148	31,1		1,175	53,7	
Чемеровецька	1,484	38,5		1,369	37,9		1,547	41,9		2,189	100,0	
Ярмолинецька	0,821	21,3		0,581	16,1		1,086	29,4		1,846	84,3	
max	3,860	100,0		3,612	100,0		3,695	100,0		2,189	100,0	
min	0,325	8,4		0,408	11,3		0,410	14,6		0,107	4,9	

## Оцінка використання ринкового потенціалу філіями ВАТ "Хмельницькгаз" у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005, %		Квм 2006	2006 р., %		Квм 2007	2007 р., %		Квм 2008	2008 р., %	
		Рівень ВПП	Рівень ВВП		Рівень ВПП	Рівень ВВП		Рівень ВПП	Рівень ВВП		Рівень ВПП	Рівень ВВП
Білогірська	-3,842		33,4	-4,006		25,4	-1,605		22,2	-10,512		60,7
Вінковецька	-1,765		15,3	-3,649		23,1	0,003	0,02		-8,067		46,6
Волочиська	0,563	28,1		-1,698		10,8	0,227	1,1		-3,909		22,6
Городоцька	-1,108		9,6	-1,365		8,7	1,047	5,1		-2,969		17,1
Деражнянська	-0,701		6,1	-2,793		17,7	-2,478		34,3	-8,439		48,7
Дунавецька	-0,421		3,7	-3,520		22,3	0,443	2,2		-6,966		40,2
Ізяславська	-2,180		19,0	-2,767		17,5	-0,192		2,7	-5,193		30,0
Кам'янець-Подільська	2,000	100,0		2,000	100,0		2,043	10,0		3,321	76,4	
Красилівська	1,057	52,8		0,511	25,6		1,646	8,0		0,831	19,1	
Летичівська	-11,501		100,0	-15,774		100,0	-7,225		100,0	-17,319		100,0
Новоушицька	-2,849		24,8	-3,958		25,1	-0,454		6,3	-4,158		24,0
Полонська	1,394	69,7		-0,208		1,3	-0,940		13,0	-7,210		41,6
Славутська	1,592	79,6		1,695	84,7		2,260	11,0		4,349	100,0	
Старокостянтинівська	1,227	61,4		0,572	28,6		-1,353		18,7	1,641	37,7	
Старосинявська	-1,959		17,0	-11,820		74,9	20,485	100,0		-13,084		75,5
Теофіпольська	-3,669		31,9	-5,237		33,2	0,123	0,6		-0,534		3,1
Хмельницька	-0,858		7,5	-0,045		0,3	0,251	1,2		-0,263		1,5
Чемеровецька	-0,371		3,2	-1,881		11,9	0,492	2,4		2,926	67,3	
Ярмолинецька	-3,905		34,0	-5,564		35,3	-0,861		11,9	-10,499		60,6
max	2,000	100,0	100,0	2,000	100,0	100,0	20,485	100,0	100,0	4,349	100,0	100,0
min	-11,501	28,1	3,2	-15,774	25,6	0,3	-7,225	0,6	2,7	-17,319	19,1	1,5

## Додаток В

**Характеристика можливостей виробничого потенціалу підприємства**

Виробничі можливості підприємств з газифікації і газопостачання реалізуються через провадження господарської діяльності у сфері:

- 1) транспортування природного газу;
- 2) постачання природного газу;
- 3) забезпечення споживачів зрідженим газом;
- 4) інша діяльність:

- газифікація житлових будинків, організацій;
- установка побутових і промислових лічильників;
- технічне обслуговування і ремонт газового обладнання;
- видача техумов і виробництво та зміна проектів;
- будівництво газопроводів;
- роздрібна та оптова торгівля через власні торговельні заклади (магазин «Прометей»);
- інші види робіт.

Позитивні можливості відображаються через порівняну продуктивність вище 50 % від максимальної в галузі. Можливості негативного характеру – через порівняну продуктивність нижче 50 % від максимальної в галузі.

**Оцінка використання виробничого потенціалу підприємствами з  
газопостачання і газифікації України у 2007-2008 рр.**

Назва підприємства	Квм 2007р.	2007 р., %		Квм 2008р.	2008 р., %	
		Рівень впп	Рівень внп			Рівень впп
1	2	3	4	5	6	7
Вінницягаз	-3,441		19,9	-2,828		11,6
Волиньгаз	-4,179		24,2	-3,571		14,7
Гадячгаз	-3,040		17,6	-3,078		12,7
Дніпрогаз	-2,024		11,7	0,823	74,4	
Дніпропетровськгаз	-3,402		19,7	-2,634		10,8
Донецькміськгаз	-2,584		15,0	0,588	53,2	
Донецькоблгаз	-3,134		18,2	-2,408		9,9
Житомиргаз	-3,318		19,2	-2,741		11,3
Закарпатгаз	-2,816		16,3	-2,156		8,9
Запоріжгаз	-3,468		20,1	-2,530		10,4
Івано-Франківськгаз	-3,804		22,0	-2,941		12,1
Керчгаз	0,743	100,0		0,566	51,2	
Київгаз	-3,709		21,5	-2,145		8,8
Київоблгаз	-2,019		11,7	0,604	54,7	
Кіровоградгаз	-3,027		17,5	-2,716		11,2
Коростишевгаз	-2,192		12,7	-2,137		8,8
Кременчакгаз	-3,722		21,6	-3,190		13,1
Криворіжгаз	-2,544		14,7	-2,161		8,9
Кримгаз	-3,781		21,9	-3,131		12,9
Лубнигаз	-3,245		18,8	0,931	84,3	
Луганськгаз	-3,167		18,3	-2,393		9,9
Львівгаз	0,522	70,2		-2,477		10,2
Макіївкагаз	-2,160		12,5	1,105	100,0	
Маріупольгаз	-3,512		20,3	-2,156		8,9
Мелітопольгаз	-4,901		28,4	-4,221		17,4
Миколаївгаз	-2,551		14,8	-2,461		10,1
Одесагаз	0,513	69,1		0,669	60,5	



## Продовження таблиці Г.1

1	2	3	4	5	6	7
Полтавагаз	-3,008		17,4	-2,597		10,7
Севастопольгаз	-3,482		20,2	-2,690		11,1
Сумигаз	-3,860		22,4	-2,830		11,7
Тернопільгаз	-3,315		19,2	-2,636		10,9
Тернопільміськийгаз	0,732	98,5		1,038	93,9	
Тисменицягаз	-3,177		18,4	-2,316		9,5
Уманьгаз	-4,788		27,7	-3,730		15,4
Харківгаз	-3,307		19,2	-2,482		10,2
Харківміськийгаз	-2,789		16,2	0,584	52,8	
Херсонгаз	-2,729		15,8	-2,243		9,2
Хмельницькийгаз	-3,812		22,1	-3,119		12,8
Черкасигаз	-3,555		20,6	-3,487		14,4
Чернівцігаз	-17,264		100,0	-24,291		100,0
Чернігівгаз	-4,402		25,5	-3,725		15,3
Шепетівкагаз	0,503	67,7		0,571	51,7	
max	0,743	100,0	100,0	1,105	100,0	8,8
min	-17,264	67,7	11,7	-24,291	51,2	100,0

**Оцінка використання виробничого потенціалу транспортування природного газу підприємствами  
ВАТ «Хмельницькгаз» у 2005-2008 рр.**

Назва філії	Квм 2005	2005, %		Квм 2006	2006 р., %		Квм 2007	2007 р., %		Квм 2008	2008 р., %	
		Рівень вПП	Рівень ВВП		Рівень вПП	Рівень ВВП		Рівень вПП	Рівень ВВП		Рівень вПП	Рівень ВВП
Білогірська	-0,112		72,4	-7,721		44,0	-7,292		49,5	-6,572		58,4
Вінковецька	-0,247		32,8	-3,120		17,8	-4,811		32,7	-4,754		42,2
Волочеська	-0,160		50,8	-5,171		29,5	-3,616		24,5	-3,348		29,7
Городоцька	-0,166		48,8	-3,053		17,4	-3,266		22,2	-3,089		27,4
Деражнянська	-0,103		78,5	-17,531		100,0	-14,732		100,0	-11,259		100,0
Дунавецька	-0,150		53,8	-6,140		35,0	-4,208		28,6	-3,218		28,6
Ізяславська	-0,096		84,4	-7,580		43,2	-5,558		37,7	-5,671		50,4
Кам'янець-Подільська	1,322	100,0		1,868	100,0		0,903	100,0		0,877	100,0	
Красилівська	-0,592		13,7	-1,874		10,7	-2,306		15,7	0,470	53,6	
Летичівська												
Новоушицька	-0,081		100,0	-8,961		51,1	-7,040		47,8	-5,958		52,9
Полонська	-0,311		26,0	-2,818		16,1	-3,464		23,5	-2,986		26,5
Славутська	-0,376		21,5	-1,853		10,6	0,615	68,1		0,546	62,2	
Старокостянтинівська	-0,265		30,5	-2,460		14,0	0,459	50,8		0,483	55,1	
Старосинявська	-0,106		76,4	-8,894		50,7	-6,389		43,4	-5,519		49,0
Теофіпольська	-0,129		62,6	-5,237		29,9	-3,692		25,1	-3,131		27,8
Хмельницька	-0,318		25,4	-1,535		8,8	0,500	55,3		0,500	57,0	
Чемаровецька	-0,095		85,5	-7,329		41,8	-4,965		33,7	-2,866		25,5
Ярмолинська	-0,172		47,1	-4,583		26,1	-3,722		25,3	-3,549		31,5
max	1,322	100,0	100,0	1,868	100,0	100,0	0,903	100,0	15,7	0,877	100,0	100,0
min	-0,081		13,7	-17,531		8,8	-14,732	50,8	100,0	-11,259	53,6	25,5

Оцінка використання виробничого потенціалу постачання природного газу підприємствами ВАТ «Хмельницькгаз» у  
у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005,%		Квм 2006	2006 р.,%		Квм 2007	2007 р.,%		Квм 2008	2008 р.,%	
		Рівень вПП	Рівень ВВП		Рівень вПП	Рівень ВВП		Рівень вПП	Рівень ВВП		Рівень вПП	Рівень ВВП
Білогірська	-0,749		13,8	0,876	78,2		1,069	57,7		0,948	57,2	
Вінковецька	-0,686		15,1	0,673	60,0		-2,193		69,0	-1,444		26,5
Волочиська	-0,677		15,3	0,689	61,4		-1,426		44,9	-1,231		22,6
Городоцька	-0,549		18,8	0,750	66,9		-1,165		36,7	0,904	54,5	
Деражнянська	-0,103		100,0	-3,880		100,0	-1,710		53,8	-1,442		26,5
Дунаєвецька	1,047	51,3		0,815	72,7		-1,663		52,3	-1,676		30,8
Ізяславська	-0,344		30,1	-1,990		51,3	-1,377		43,3	-1,351		24,8
Кам'янець-Подільська	-0,758		13,6	0,732	65,4		-1,437		45,2	-1,828		33,6
Красилівська	-0,374		27,7	-2,172		56,0	-1,699		53,5	-1,723		31,6
Летичівська										-		
Новоушицька	-0,343		30,2	-3,880		100,0	-3,179		100,0	-3,230		59,3
Полонська	1,220	59,7		0,957	85,4		-1,168		36,7	0,831	50,1	
Славутська	2,042	100,0		1,121	100,0		1,851	100,0		1,658	100,0	
Старокостянтинівська	-0,792		13,1	0,687	61,3		-1,411		44,4	-1,352		24,8
Старосинявська	-0,729		14,2	-2,318		59,7	-2,294		72,2	-5,449		100,0
Теофіпольська	-0,617		16,8	0,589	52,6		-1,832		57,6	-2,049		37,6
Хмельницька	-0,500		20,7	-2,000		51,5	-2,000		62,9	-2,000		36,7
Чемаровецька	-0,469		22,0	-1,829		47,1	-2,077		65,3	-1,366		25,1
Ярмолинська	-0,636		16,3	0,587	52,4		-2,110		66,4	-2,212		40,6
max	2,042	100,0	100,0	1,121	100,0	100,0	1,851	100,0	100,0	1,658	100,0	100,0
min	-0,103	51,3	13,1	-3,880	52,4	47,1	-3,179	57,7	36,7	-5,449	50,1	22,6

## Оцінка використання виробничого потенціалу реалізації зрідженного газу підприємствами ВАТ «Хмельницькгаз»

у 2005-2008 рр.

Назва підприємства	Квм 2005	2005, %		Квм 2006	2006 р., %		Квм 2007	2007 р., %		Квм 2008	2008 р., %	
		Рівень внп	Рівень внп		Рівень внп	Рівень внп		Рівень внп	Рівень внп		Рівень внп	Рівень внп
Білогірська	-0,800		48,5	-2,634		48,5						
Вінковецька	1,129	63,9		0,660	66,5		1,880	76,7		0,953	85,1	
Волочиська	-0,480		80,9	-5,429		100,0	-2,706		85,4	-3,744		100,0
Городоцька	1,120	63,4		0,548	55,3							
Деражнянська	-0,766		50,6	0,731	73,7		-0,974		30,7	0,794	70,9	
Дунаєвецька	1,747	98,9		0,992	100,0		1,994	81,4				
Ізяславська	1,408	79,7		0,772	77,8		2,451	100,0		1,034	92,4	
Кам'янець-Подільська	1,057	59,8		0,640	64,5		-0,985		31,1	0,622	55,6	
Красилівська	1,114	63,0		0,833	84,0		-0,967		30,5	0,677	60,5	
Летичівська	-0,388		100,0	-3,224		59,4	-3,168		100,0	-2,125		56,7
Новоушицька	1,029	58,3		0,657	66,3		1,914	78,1		1,119	100,0	
Полонська	1,088	61,6		0,703	70,9		1,302	53,1		0,672	60,0	
Славутська	1,164	65,9		0,620	62,5		1,457	59,5		0,816	72,9	
Старокостянтинівська	1,171	66,3		0,676	68,2		-0,867		27,4	0,583	52,1	
Старосинявська	1,767	100,0		0,688	69,4							
Теофіпольська	-0,847		45,8	0,571	57,6							
Хмельницька	0,886	50,2		0,738	74,4		-1,638		51,7	-2,351		62,8
Чемаровецька	1,263	71,5		0,593	59,8		2,125	86,7		0,876	78,2	
Ярмолинська	1,335	75,5		0,689	69,5		1,754	71,6		0,956	85,4	
max	1,767	100,0	45,8%	0,992	100,0	100,0	2,451	100,0	100,0	1,119	100,0	100,0
min	-0,388	50,2	100,0	-5,429	55,3	48,5	-3,168	53,1	27,4	-3,744	52,1	56,7

## Оцінка використання виробничого потенціалу інших видів діяльності по ВАТ «Хмельницькгаз» у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005, %		Квм 2006	2006 р., %		Квм 2007	2007 р., %		Квм 2008	2008 р., %	
		Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП		Рівень ВП	Рівень ВП
Білогірська	- 1,142		40,1	1,660	86,2		-0,899			-2,304		38,4
Вінковецька	1,284	51,3		1,122	58,2		2,072	85,5		0,591	60,8	
Волочеська	-1,233		37,2	1,119	58,1		-0,842			0,712	73,3	
Городоцька	-0,834		55,0	-1,178			-1,215			0,487	50,1	
Деражнянська	-0,582		78,8	-2,224			-1,865			-6,002		100,0
Дунавецька	-0,458		100,0	-1,839			-0,876			0,531	54,6	
Ізяславська	-0,848		54,0	-1,741			2,046	84,4		0,613	63,0	
Кам'янець-Подільська	-0,965		47,5	1,081	56,1		-0,862			0,577	59,4	
Красилівська	1,340	53,6		1,229	63,8		1,457	60,1		0,593	61,0	
Летичівська												
Новоушицька	-0,821		55,8	-1,551			2,423	100,0		0,640	65,8	
Полонська	-0,820		55,9	1,926	100,0		1,614	66,6		0,677	69,6	
Славутська	1,506	60,2		-1,092			1,302	53,7		0,972	100,0	
Старокостянтинівська	2,502	100,0		1,237	64,2		-1,476			0,836	86,0	
Старосинявська	-1,037		44,2	-1,424			1,521	62,8		-2,474		41,2
Теофіпольська	-0,591		77,5	-1,497			-3,987			-2,726		45,4
Хмельницька	-0,500		91,7	-2,000			-2,000			0,500	51,4	
Чемеровецька	-0,829		55,3	-1,495			1,565	64,6		0,731	75,2	
Ярмолинецька	-0,631		72,7	1,002	52,0		1,624	67,1		0,625	64,3	
max	2,502	100,0	100,0	1,926	100,0		2,423	100,0		0,972	100,0	
min	-0,458	51,3	37,2	-2,224	52,0	49,1	-3,987	53,7	21,1	-6,002	50,1	38,4

## Оцінка використання виробничого потенціалу за усіма видами діяльності підприємствами системи

## ВАТ «Хмельницькгаз» у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005, %		Квм 2006	2006 р., %		Квм 2007	2007 р., %		Квм 2008	2008 р., %	
		Рівень вип	Рівень вип		Рівень вип	Рівень вип		Рівень вип	Рівень вип		Рівень вип	Рівень вип
Білогірська	-0,371		49,6	-2,802		62,6	-4,291		100,0	-4,647		100,0
Вінковецька	-0,663		27,7	-2,158		48,2	-2,662		62,0	-3,033		65,3
Волочиська	-0,317		57,9	-3,169		70,8	-2,989		69,7	-2,756		59,3
Городоцька	-0,386		47,7	-2,603		58,1	-2,730		63,6	-2,635		56,7
Деражнянська	-0,504		36,5	-3,537		79,0	-4,085		95,2	-4,442		95,6
Дунавецька	-0,289		63,7	-3,556		79,4	-3,055		71,2	-2,828		60,9
Ізяславська	-0,337		54,5	-3,383		75,6	-2,514		58,6	-2,583		55,6
Кам'янець-Подільська	1,418	100,0		1,481	100,0		0,923	100,0		0,825	100,0	
Красилівська	0,890	62,8		-1,812		40,5	0,539	58,4		0,515	62,5	
Летичівська	-0,666		27,6	0,792	53,5		0,624	67,6		-2,733		58,8
Новоушицька	-0,489		37,6	-2,665		59,5	0,476	51,6		0,479	58,1	
Полонська	-0,586		31,4	-1,805		40,3	-2,219		51,7	0,454	55,0	
Славутська	0,794	56,0		-1,546		34,5	0,750	81,2		0,654	79,3	
Старокостянтинівська	-0,448		41,0	-2,130		47,6	0,508	55,0		0,521	63,2	
Старосинявська	-0,311		59,0	-4,223		94,3	-3,752		87,4	-3,704		79,7
Теофіпольська	-0,184		100,0	-4,477		100,0	-3,612		84,2	-3,093		66,6
Хмельницька	-0,418		43,9	-2,385		53,3	0,500	54,2		0,500	60,6	
Чемеровецька	-0,265		69,3	-3,653		81,6	-3,002		70,0	0,495	60,1	
Ярмолинецька	-0,400		46,0	-2,615		58,4	-2,287		53,3	-2,576		55,4
max	1,418	100,0	100,0	1,481	100,0	100,0	0,923	100,0	100,0	0,825	100,0	100,0
min	-0,184	56,0	27,6	-4,477	53,5	34,5	-4,291	51,6	51,7	-4,647	55,0	55,4

## Характеристика можливостей використання фінансового потенціалу підприємства

Сфера реалізації фінансового потенціалу	Показник, що харак-теризує можливість розвитку чи занепаду	Зміст показника	Позитивні можливості	Негативні можли-вості
1	2	3	4	5
Фінансування витрат	Коефіцієнт поточної ліквідності	Оцінка ліквідності підприємства показує здатність підприємства розраховуватися за короткострокові зобов'язання поточними активами тобто, яка частина короткострокових боргових зобов'язань може бути покрита за рахунок грошових коштів і їх еквівалентів по суті є оцінкою наявності надлишкового (змертвілого) капіталу	Більше 1,5	Менше 1,5
	Оборотність активів	Оцінка ефективності управління активами характеризує ефективність використання усіх активів, що знаходяться в розпорядженні, відображає скільки разів за рік відбувається повний цикл виробництва і обороту, який призводить до відповідного результату	Найкращі серед показників галузі	Найкращі серед показників галузі

1	2	3	4	5
Фінансуван- ня витрат	Оборотність запасів	Виявлення неліквідних запасів - відображає ефективність використання запасів, висока оборотність запасів свідчить про відсутність неліквідних запасів і раціональне використання коштів, що витрачаються на запаси	Найкращі серед показників галузі	Найкращі серед показників в галузі
	Оборотність сукупного капіталу	Характеризує швидкість обороту сукупного капіталу і засвідчує ефективність використання активів, що формують сукупний капітал	Найкращі серед показників галузі	Найкращі серед показників галузі
	Коефіцієнт співвідношення позикових та власних коштів	Оцінка стану оборотних засобів, фінансової стійкості в частині забезпеченості оборотних засобів; відображає, яка доля активів підприємства фінансується за рахунок довгострокових позичок	Найкращі серед показників галузі	Найкращі серед показників в галузі
	Коефіцієнт забезпечення власними засобами	Оцінка стану оборотних засобів, фінансової стійкості в частині забезпечення оборотних засобів характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства	$> 0,1$	$< 0,1$



1	2	3	4	5
Розрахунки	Коефіцієнт погашення дебіторської заборгованості	Оцінка якості провадження кредитної політики	Найкращі серед показників галузі	Найкращі серед показників галузі
	Коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості	Оцінка власної платіжної дисципліни	Те саме	Те саме
	% оплати за природний газ	Оцінка власної платіжної дисципліни	Більше 100%	Менше 100%
	ROI	Оцінка ефективності інвестування – рівень управління	Позитивне значення	Від'ємне або дуже низьке значення
Рентабельність інвестицій	ROA	Оцінка ефективності діяльності в цілому та інвестицій в основні фонди підприємства зокрема		
	ROE	Оцінка доцільності нарощення власного капіталу		

Примітка: розрахунок фінансових показників відповідно до [104, 105]

**Оцінка використання фінансового потенціалу підприємств з  
газопостачання і газифікації у сфері фінансування витрат у 2007-2008 рр.**

Назва підприємства	Квм	Рівень використання можливостей 2007 р., %		Квм	Рівень використання можливостей 2008 р., %	
		Пози- тивного	Нега- тивного		Пози- тивного	Нега- тивного
1	2	3	4	5	6	7
Вінницягаз	-2,808		2,9	-15,694		4,8
Волиньгаз	-12,756		13,1	-35,500		10,9
Гадячгаз	-66,250		67,9	-163,271		50,2
Дніпрогаз	-4,443		4,5	-15,131		4,6
Дніпропетровськгаз	-3,316		3,4	-4,667		1,4
Донецькміськгаз	-10,249		10,5	-67,018		20,6
Донецькоблгаз	-2,401		2,5	-4,440		1,4
Житомиргаз	-6,096		6,3	-26,230		8,1
Закарпатгаз	-3,174		3,3	-11,533		3,5
Запоріжгаз	-19,433		19,9	-68,931		21,2
Івано-Франківськгаз	-2,405		2,5	3,725	13,6	
Керчгаз	-0,545		0,6	-6,259		1,9
Київгаз	-3,607		3,7	-18,134		5,6
Київоблгаз	-20,979		21,5	-83,387		25,6
Кіровоградгаз	-73,729		75,6	-301,765		92,7
Коростишевгаз	-4,661		4,8	-10,179		3,1
Кременчакгаз	-32,459		33,3	-100,695		30,9
Криворіжгаз	3,229	65,4		-0,043		0,01
Кримгаз	-12,537		12,8	-22,795		7,0
Лубнигаз	-5,762		5,9	-1,467		0,5
Луганськгаз	-0,099		0,1	2,332	8,5	
Львівгаз	-0,545		0,6	-6,259		1,9
Макіївкагаз	-9,440		9,7	-75,400		23,2
Маріупольгаз	-28,970		29,7	-179,501		55,2
Мелітопольгаз	-7,025		7,2	-32,420		10,0
Миколаївгаз	-9,352		9,6	-27,671		8,5
Одесагаз	-20,791		21,3	-76,189		23,4

## Продовження таблиці Е.1

Полтавагаз	-9,853		10,1	-26,846		8,2
Севастопольгаз	-21,468		22,0	-104,016		32,0
Сумигаз	-14,256		14,6	-46,017		14,1
Тернопільгаз	-10,470		10,7	-40,664		12,5
Тернопільміськгаз	4,939	100,0		27,409	100,00	
Тисменицягаз	-3,673		3,8	-6,129		1,9
Уманьгаз	-97,553		100,0	-325,381		100,0
Харківгаз	-24,860		25,5	-40,015		12,30
Харківміськгаз	2,591	52,5		-0,251		0,08
Херсонгаз	-22,146		22,7	-114,419		35,1
Хмельницькгаз	-53,812		55,2	-183,206		56,3
Черкасигаз	-13,073		13,4	-73,348		22,5
Чернівцігаз	-33,671		34,5	-84,981		26,1
Чернігівгаз	-23,989		24,6	-84,556		26,0
Шепетівкагаз	-6,071		6,22	-18,994		5,8
max	4,939	100,0	100,0	27,409	100,00	100,0
min	-97,553	52,5	0,1	-325,38	3,6	0,08

Оцінка використання фінансового потенціалу підприємств з газопостачання і газифікації у сфері фінансування  
 витрат ВАТ «Хмельницькгаз» у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005, %			Квм 2006	2006 р., %			Квм 2007	2007 р., %			Квм 2008	2008 р., %		
		Рівень вПП	Рівень вВП	Рівень вВП		Рівень вПП	Рівень вВП	Рівень вВП		Рівень вПП	Рівень вВП	Рівень вВП		Рівень вПП	Рівень вВП	Рівень вВП
Білогірська	-5,434		20,2		-0,983		1,2		-9,489		10,5		-60,205		12,3	
Вінковецька	-0,970		3,6		-0,632		0,8		-6,058		6,7		-40,163		8,2	
Волочиська	1,718	39,2			1,657	35,9			1,568	29,8			-12,202		2,5	
Городоцька	1,157	26,4			1,652	35,8			-0,860		0,9		-15,620		3,2	
Деражнянська	-7,513		27,9		-82,947		100,0		-90,103		100,0		-490,233		100,0	
Дунаєвська	3,605	82,2			3,094	67,0			3,747	71,1			0,849	100,0		
Ізяславська	-3,375		12,5		-2,380		2,9		-4,470		5,0		-35,963		7,3	
Кам'янець-Подільська	1,251	28,5			1,678	36,3			-0,368		0,4		-8,575		1,7	
Красилівська	1,112	25,3			0,874	18,9			-3,172		3,5		-20,535		4,2	
Летичівська	-18,863		70,1		-13,653		16,5		-15,735		17,5		-76,117		15,5	
Новоушицька	-26,910		100,0		-14,680		17,7		-23,414		26,0		-95,405		19,5	
Полонська	2,730	62,2			2,377	51,5			2,506	47,6			-2,529		0,5	
Славутська	-3,085		11,5		-1,256		1,5		-2,674		3,0		-16,077		3,3	
Старокостянтинівська	4,387	100,0			4,620	100,0			5,268	100,0			-10,444		2,1	
Старосинявська	-7,770		28,9		-6,349		7,7		-9,386		10,4		-139,502		28,5	
Теофіпольська	-1,792		6,7		0,733	15,9			-0,849		0,9		-20,905		4,3	
Хмельницька	-0,450		1,7		0,749	16,2			2,469	46,9			0,761	89,7		
Чемеровецька	-2,746		10,2		-1,666		2,0		-3,807		4,2		-20,218		4,1	
Ярмолинецька	-1,377		5,1		0,846	18,3			-0,286		0,3		-27,311		5,6	
max	4,387	100,0	100,0		4,620	100,0	100,0		5,268	100,0	100,0		0,849	100,0	100,0	
min	-26,910	25,3	1,7		-82,947	16,2	0,8		-90,103	29,8	0,3		-490,233	89,7	2,1	

**Оцінка використання фінансового потенціалу підприємств з  
газопостачання і газифікації у сфері фінансування витрат**

**ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філії	Ліквідність	Ділова активність			Фінансова стійкість		$K_{фвп} = n2 / \max2 + n3 / \max3 + n4 / \max4 + n5 / \max5 + n6 / \max6 + \max7 / n7$	Рівень використання можливостей, %		
	$K_{пл}$	$O_a$	$O_z$	$O_{ск}$	$K_{пв}$	$K_{звз}$		Позитивної (якщо $n8 > 0$ , то $n8 / \max8$ )	Негативної (якщо $n8 > 0$ , то $n8 / \min8$ )	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Білогірська	0,322	1,011	24,199	0,843	0,295	-2,110	-11,127		7,9	
Віньковецька	0,402	0,888	22,950	0,999	0,348	-1,490	-7,272		5,2	
Волочиська	0,619	1,140	28,456	1,114	0,395	-0,615	-1,485		1,1	
Городоцька	0,441	1,488	16,561	1,111	0,445	-1,266	-5,673		4,0	
Деражнянська	0,042	0,619	20,404	0,502	1,042	-22,971	-140,963		100,	
Дунаєвецька	0,842	1,503	34,525	1,291	0,244	-0,188	1,939	100,0		
Ізяславська	0,455	1,171	37,937	1,150	0,270	-1,205	-5,048		3,6	
Кам'янець-Подільська	0,738	1,691	30,848	1,939	0,344	-0,356	0,979	50,5		
Красилівська	0,391	1,806	31,928	1,495	0,327	-1,561	-7,012		5,0	
Летичівська	0,125	0,383	9,454	0,272	0,632	-7,025	-42,610		30,2	
Новоушицька	0,196	0,913	26,351	0,688	0,460	-4,106	-23,903		17,0	
Полонська	0,785	1,961	14,274	1,530	0,456	-0,274	1,243	64,1		
Славутська	0,618	1,901	25,208	1,835	0,311	-0,620	-0,736		0,5	
Старокостян	0,762	2,055	41,609	1,626	0,235	-0,312	1,532	79,0		
Старосинявсь	0,115	0,695	33,184	0,552	0,689	-7,736	-46,647		33,1	
Теофіпольськ	0,490	1,152	58,248	1,104	0,260	-1,043	-3,918		2,8	
Центральне	0,861	0,449	0,607	0,434	5,901	-0,162	0,438	22,6		
Чемеровецька	0,525	2,442	211,64	1,319	0,164	-0,906	-1,299		0,9	
Ярмолинецька	0,508	1,445	48,158	1,163	0,297	-0,974	-3,447		2,5	
max	сприятливе значення	0,861	2,442	211,640	1,939		-0,162	1,939	100,0	
	несприятливе значення					5,901				
min	сприятливе значення					0,164				
	несприятливе значення	0,042	0,383	0,607	0,272		-22,971	-140,963		100,0

**Оцінка використання фінансового потенціалу  
у сфері розрахунків у 2007-2008 рр.**

Назва підприємства	Квм 2007р.	2007 р., %		Квм 2008р.	2008 р., %	
		Рівень впп	Рівень внп			Рівень впп
1	2	3	4	5	6	7
Вінницягаз	2,029	55,6		1,853	50,8	
Волиньгаз	3,056	83,8		2,827	77,6	
Гадячгаз	3,140	86,1		3,447	94,5	
Дніпрогаз	2,541	69,7		2,641	72,4	
Дніпропетровськгаз	2,336	64,1		2,621	71,9	
Донецькміськгаз	2,103	57,7		2,372	65,1	
Донецькоблгаз	3,372	92,5		3,596	98,6	
Житомиргаз	2,688	73,7		2,872	78,8	
Закарпатгаз	2,570	70,5		2,567	70,4	
Запоріжгаз	2,706	74,2		2,873	78,8	
Івано-Франківськгаз	2,353	64,5		2,361	64,8	
Керчгаз	2,538	69,6		2,298	63,0	
Київгаз	2,694	73,9		3,250	89,1	
Київоблгаз	3,303	90,6		3,424	93,9	
Кіровоградгаз	3,339	91,6		3,603	98,8	
Коростишевгаз	2,863	78,5		2,583	70,8	
Кременчакгаз	3,131	85,9		3,165	86,8	
Криворіжгаз	2,264	62,1		2,069	56,7	
Кримгаз	2,337	64,1		1,947	53,4	
Лубнигаз	2,616	71,7		2,833	77,7	
Луганськгаз	2,511	68,9		2,638	72,4	
Львівгаз	2,318	63,6		2,242	61,5	
Макіївкагаз	2,340	64,2		3,646	100,0	
Маріупольгаз	2,426	66,5		2,835	77,8	
Мелітопольгаз	2,362	64,8		2,633	72,2	
Миколаївгаз	2,655	72,8		2,622	71,9	
Одесагаз	2,893	79,3		3,076	84,4	
Полтавагаз	2,610	71,6		2,726	74,8	

Продовження таблиці Е.4

1	2	3	4	5	6	7
Полтавагаз	2,610	71,6		2,726	74,8	
Севастопольгаз	3,058	83,9		3,429	94,1	
Сумигаз	3,154	86,5		3,304	90,6	
Тернопільгаз	2,089	57,3		2,514	69,0	
Тернопільміськгаз	2,530	69,4		2,476	67,9	
Тисменицягаз	2,553	70,0		2,484	68,1	
Уманьгаз	3,646	100,0		3,363	92,3	
Харківгаз	3,349	91,9		3,118	85,5	
Харківміськгаз	2,211	60,6		2,512	68,9	
Херсонгаз	2,896	79,4		3,235	88,7	
Хмельницькгаз	3,276	89,8		3,615	99,2	
Черкасигаз	2,278	62,5		2,380	65,3	
Чернівцігаз	2,180	59,8		2,220	60,9	
Чернігівгаз	2,491	68,3		2,405	66,0	
Шепетівкагаз	2,631	72,2		2,800	76,8	
max	3,646	100,0		3,646	100,0	
min	2,029	55,633		1,853	50,819	

## Оцінка використання фінансового потенціалу ВАТ «Хмельницькгаз» у сфері розрахунків у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005,%		Квм 2006	2006 р.,%		Квм 2007	2007 р.,%		Квм 2008	2008 р.,%	
		Рівень вВП	Рівень ВВП		Рівень вВП	Рівень ВВП		Рівень вВП	Рівень ВВП		Рівень вВП	Рівень ВВП
Білогірська	2,231	55,8		2,553	82,2		2,403	88,6		2,234	68,5	
Вінковоцька	2,296	57,4		2,311	74,4		-0,489			2,046	62,8	
Волочиська	2,194	54,8		2,340	75,4		-0,520			2,257	69,2	
Городоцька	2,409	60,2		2,442	78,6		-0,518			2,306	70,7	
Деражнянська	2,961	74,0		2,920	94,1		2,539	93,6		-0,625		97,2
Дунавецька	2,405	60,1		2,429	78,2		2,324	85,6		2,572	78,9	
Ізяславська	2,119	53,0		2,135	68,8		-0,564			2,248	69,0	
Кам'янець-Подільська	2,741	68,5		2,686	86,5		-0,479			2,542	78,0	
Красилівська	2,336	58,4		2,377	76,6		2,352	86,7		2,557	78,4	
Летичівська	-4,463		100,0	-		100,0	-0,749			2,165	66,4	
Новоушицька	2,188	54,7		2,285	73,6		-0,529			-0,576		89,5
Полонська	2,257	56,4		2,043	65,8		-0,599			2,212	67,9	
Славутська	2,602	65,0		2,607	84,0		2,700	99,5		3,260	100,0	
Старокостянтинівська	3,065	100,0		3,105	100,0		2,713	100,0		2,881	88,4	
Старосинявська	2,253	56,3		2,309	74,4		2,232	82,3		-0,542		84,3
Теофіпольська	2,343	58,6		2,495	80,4		-0,490			2,284	70,1	
Хмельницька	-0,525		11,8	1,977	63,7		-0,608			-0,643		100,0
Чемеровецька	2,278	56,9		2,432	78,3		2,283	84,2		2,701	82,9	
Ярмолинецька	2,257	56,4		2,281	73,5		-0,471			2,228	68,3	
max	3,065	100,0	100,0	3,105	100,0	100,0	2,713	100,0	100,0	3,260	100,0	100,0
min	-4,463	53,0	11,8	-1,441	63,7		-0,749	82,3	62,9	-0,643	62,8	84,3



**Оцінка використання фінансового потенціалу ВАТ «Хмельницькгаз»  
у сфері розрахунків у 2009 році**

Назва філії	Оборот ність КЗ	Оборот ність ДЗ	% оплати за при- род- ний газ	% оплати за трансп ортува ння і постач ання проми словим споживачам	Квм ( $\min 2/n_2 + n_3/\max 3 + \min 4/n_4 + n_5/\max 6 + n_6/\max 6$ ), якщо $n_7/\max 7 * 100 < 50$ , то $1/(n_7) * (-1)$	Рівень використання виробничого потенціалу, %	
						Пози- тивного	Нега- тивного
1	2	3	5	6	7	8	9
Білогірський	4,680	9,001	96,8	98,7	2,672	68,9	
Віньковецький	3,223	4,670	106,7	95,4	2,380	61,4	
Волочиський	4,649	6,067	97,0	89,4	2,418	62,4	
Городоцький	4,518	6,146	103,7	96,6	2,542	65,6	
Деражнянський	1,231	2,497	109,1	100,7	2,184	56,3	
Дунаєвецький	7,655	8,495	96,8	104,2	2,913	75,1	
Ізяславський	5,756	8,324	95,7	100,1	2,716	70,1	
Кам.-Подільський	7,289	8,125	98,4	103,6	2,874	74,1	
Красилівський	7,377	11,655	100,5	102,9	3,093	79,8	
Летичівський	0,872	2,328	99,3	34,1	-0,700		100,0
Новоушицький	2,199	3,524	96,8	100,6	2,199	56,7	
Полонський	6,655	7,740	101,6	98,6	2,789	71,9	
Славутський	8,343	16,052	94,3	99,4	3,322	85,7	
Старокостян- тинівський	10,550	13,268	94,2	100,2	3,333	86,0	
Старосинявський	1,774	3,946	102,1	92,6	2,164	55,8	
Теофіпольський	5,603	7,627	95,8	105,7	2,719	70,1	
Хмельницький	0,566	0,714	99,4	100,6	1,946	50,2	
Чемеровецький	13,679	17,694	100,8	100,7	3,877	100,0	
Ярмолинецький	6,448	7,759	100,0	99,2	2,765	71,3	
max	13,679	17,694	109,070	2,672	3,877	100,0	
min	0,566	0,714	94,189	34,1	-0,700	50,2	100,0

**Оцінка використання фінансового потенціалу у сфері рентабельності інвестицій підприємств із газопостачання і газифікації у 2007-2008 рр.**

Назва підприємства	Квм 2007р.	2007 р., %		Квм 2008р.	2008 р., %	
		Рівень впп	Рівень внп			Рівень впп
1	2	3	4	5	6	7
Вінницягаз	-1,940		7,2	-0,530		15,7
Волиньгаз	0,095	4,6		0,046	2,3	
Гадячгаз	-1,012		3,7	0,067	3,4	
Дніпрогаз	-1,240		4,6	0,174	8,7	
Дніпропетровськгаз	-1,781		6,6	-0,960		28,5
Донецькміськгаз	-4,072		15,1	-0,266		7,9
Донецькоблгаз	-7,528		27,9	-0,108		3,2
Житомиргаз	-0,813		3,0	-0,414		12,3
Закарпатгаз	-3,132		11,6	-0,189		5,6
Запоріжгаз	0,277	13,5		0,228	11,3	
Івано-Франківськгаз	-0,281		1,0	-1,207		35,8
Керчгаз	-1,616		6,0	0,005	0,2	
Київгаз	0,272	13,2		0,435	21,7	
Київоблгаз	0,039	1,9		0,062	3,1	
Кіровоградгаз	0,120	5,9		0,185	9,2	
Коростишевгаз				-2,128		63,2
Кременчакгаз	-0,076		0,3	-1,373		40,8
Криворіжгаз	-0,334		1,2	-1,372		40,7
Кримгаз	-7,583		28,1	-0,668		19,8
Лубнигаз	-5,444		20,2	-1,721		51,1
Луганськгаз	-2,988		11,1	0,090	4,5	
Львівгаз	-1,616		6,0	0,005	0,2	
Макіївкагаз	0,635	30,9		-0,103		3,0
Маріупольгаз	2,051	100,0		0,532	26,5	
Мелітопольгаз	-		100,0	0,135	6,7	
Миколаївгаз	-0,848		3,1	-1,205		35,8
Одесагаз	0,058	2,8		-0,262		7,8

## Продовження таблиці Е.7

Полтавагаз	-3,432		12,7	-1,371		40,7
Севастопольгаз	-3,269		12,1	0,164	8,2	
Сумигаз	-5,098		18,9	-0,964		28,6
Тернопільгаз	-0,280		1,0	-0,676		20,1
Тернопільміськийгаз	-3,504		13,0	-2,417		71,8
Тисменицягаз	-7,162		26,6	-3,366		100,0
Уманьгаз	-2,556		9,5	0,223	11,1	
Харківгаз	-0,427		1,6	-0,771		22,9
Харківміськийгаз	-2,514		9,3	-1,323		39,3
Херсонгаз	0,052	2,5		-0,612		18,2
Хмельницькгаз	0,884	43,1		2,006	100,0	
Черкасигаз	-2,349		8,7	0,042	2,1	
Чернівцігаз	0,773	37,7		-1,672		49,7
Чернігівгаз	0,036	1,7		0,026	1,3	
Шепетівкагаз	1,115	54,4		1,227	61,1	
max	2,051	100,0	100,0	2,006	100,0	100,0
min	-26,943	1,7	0,3	-3,366	0,2	15,7

Оцінка використання фінансового потенціалу у сфері рентабельності інвестицій підприємств із газопостачання і газифікації у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005,%		Квм 2006	2006 р.,%		Квм 2007	2007 р.,%		Квм 2008	2008 р.,%	
		Рівень ВПП	Рівень ВВП		Рівень ВПП	Рівень ВВП		Рівень ВПП	Рівень ВВП		Рівень ВПП	Рівень ВВП
Білогірська	-0,341		8,6	-0,304		9,7	-0,235		3,8	-0,534		4,1
Вінковецька	-0,659		16,7	-0,616		19,6	-0,220		3,6	-2,212		17,1
Волочеська	0,110	3,7		-0,189		6,0	-0,573		9,4	-2,634		20,4
Городоцька	-0,103		2,6	-0,181		5,7	-0,214		3,5	-1,580		12,2
Деражнянська	-0,061		1,6	-0,273		8,7	-0,624		10,2	-1,328		10,3
Дунаєвецька	-0,011		0,3	-0,244		7,7	-0,280		4,6	-2,962		22,9
Ізяславська	-0,185		4,7	-0,172		5,5	-0,481		7,9	-2,062		15,9
Кам'янець-Подільська	3,000	100,0		3,000	100,0		1,787	59,6		0,454	15,7	
Красилівська	0,423	14,1		0,017	0,6		0,709	23,6		-1,311		10,1
Летичівська	-3,946		100,0	-3,149			-6,119		100,0	-12,941		100,0
Новоушицька	-0,639		16,2	-0,512		16,2	-0,449		7,3	-3,214		24,8
Полонська	0,152	5,1		-0,068		2,1	-1,278		20,9	-4,098		31,7
Славутська	0,415	13,8		0,298	9,9		1,014	33,8		2,814	97,1	
Старокостянтинівська	0,052	1,7		-0,058		1,8	-0,008		0,1	-1,075		8,3
Старосинявська	-0,123		3,1	-0,362		11,5	-1,262		20,6	-2,695		20,8
Теофіпольська	-0,116		2,9	-0,260		8,2	-1,043		17,1	-1,604		12,4
Хмельницька	-0,233		5,9	0,050	1,7		3,000	100,0		1,636	56,4	
Чемеровецька	0,085	2,8		-0,185		5,9	0,245	8,2		2,897	100,0	
Ярмолинецька	-0,532		13,5	-0,654		20,8	-1,192		19,5	-4,467		34,5
max	3,000	100,0	100,0	3,000	100	100,0	3,000	100,0	100,0	2,897	100,0	100,0
min	-3,946	1,7	0,3	-3,149	0,6	1,8	-6,119	8,2	3,6	-12,941	15,7	4,1

**Оцінка використання фінансового потенціалу у сфері рентабельності  
інвестицій філіями ВАТ «Хмельницькгаз» у 2009 році**

Назва філії	ROI	ROA	ROE	K <sub>BM</sub> (n2/ max2+ n3/ max3+ n4/ max4)	Рівень використання можливостей, %	
					Позитив- ної (якщо n5>0, то n5/max5)	Негатив- ної (якщо n5< 0, то n5/min5)
1	2	3	4	5	6	7
Білогірський	-0,162	-0,165	-0,213	-9,986		56,4
Віньковецький	-0,126	-0,133	-0,190	-7,981		45,1
Волочиський	-0,228	-0,235	-0,320	-14,216		80,2
Городоцький	-0,106	-0,126	-0,201	-7,315		41,3
Деражнянський	-0,077	-0,075	-0,154	-4,908		27,7
Дунаєвецький	-0,100	-0,104	-0,133	-6,221		35,1
Ізяславський	-0,185	-0,183	-0,233	-11,183		63,1
Кам.-Подільський	-0,160	-0,158	-0,216	-9,740		55,0
Красилівський	-0,142	-0,158	-0,217	-9,235		52,1
Летичівський	-0,144	-0,216	-0,389	-11,684		66,0
Новоушицький	-0,076	-0,099	-0,178	-5,632		31,8
Полонський	-0,239	-0,235	-0,340	-14,612		82,5
Славутський	0,007	0,007	0,009	0,431	14,4	
Старокостянтинівський	-0,103	-0,115	-0,145	-6,667		37,6
Старосинявський	-0,152	-0,171	-0,288	-10,222		57,7
Теофіпольський	-0,287	-0,294	-0,376	-17,717		100,0
Хмельницький	0,036	0,037	0,218	3,000	100,0	
Чемеровецький	0,001	0,001	0,001	0,060	2,0	
Ярмолинецький	-0,260	-0,256	-0,338	-15,753		88,9
max	0,036	0,037	0,218	3,000	100,0	31,8
min	-0,287	-0,294	-0,389	-17,717	2,0	100,0

**Оцінка використання фінансового потенціалу підприємств із  
газопостачання і газифікації у України 2007-2008 рр.**

Назва підприємства	Квм 2007р.	2007 р., %		Квм 2008р.	2008 р., %	
		Рівень впп	Рівень впп			Рівень впп
1	2	3	4	5	6	7
Вінницязгаз	-2,720		2,8	-15,782		4,9
Волиньгаз	-9,605		10,0	-32,578		10,0
Гадячгаз	-64,122		66,5	-160,837		49,6
Дніпрогаз	-3,143		3,3	-13,730		4,2
Дніпропетровськгаз	-2,762		2,9	-3,828		1,2
Донецькміськгаз	-12,219		12,7	-68,718		21,2
Донецькоблгаз	-6,557		6,8	-8,372		2,6
Житомиргаз	-4,221		4,4	-24,172		7,4
Закарпатгаз	-3,736		3,9	-12,098		3,7
Запоріжгаз	-16,451		17,1	-65,781		20,3
Івано-Франківськгаз	-0,333		0,3	5,805	22,0	
Керчгаз	0,377	7,3		-5,577		1,7
Київгаз	-0,642		0,7	-14,613		4,5
Київоблгаз	-17,637		18,3	-79,924		24,6
Кіровоградгаз	-70,270		72,8	-298,042		91,8
Коростишевгаз	-1,798		1,9	-7,597		2,3
Кременчакгаз	-29,404		30,5	-97,606		30,1
Криворіжгаз	5,159	100,0		1,691	6,4	
Кримгаз	-17,782		18,4	-28,430		8,8
Лубнигаз	-8,590		8,9	-4,078		1,3
Луганськгаз	-0,576		0,6	1,982	7,5	
Львівгаз	0,157	3,0		-5,633		1,7
Макіївкагаз	-6,466		6,7	-71,120		21,9
Маріупольгаз	-24,494		25,4	-174,616		53,8
Мелітопольгаз	-31,607		32,8	-56,730		17,5
Миколаївгаз	-7,545		7,8	-25,897		8,0
Одесагаз	-17,840		18,5	-73,055		22,5

Продовження таблиці Е.10

1	2	3	4	5	6	7
Полтавагаз	-10,675		11,1	-27,552		8,5
Севастопольгаз	-21,679		22,5	-103,857		32,0
Сумигаз	-16,200		16,8	-47,811		14,7
Тернопільгаз	-8,661		9,0	-38,430		11,8
Тернопільміськийгаз	3,965	76,9		26,382	100,0	
Тисменицягаз	-8,282		8,6	-10,806		3,3
Уманьгаз	-96,463		100,0	-324,574		100,0
Харківгаз	-21,938		22,7	-37,325		11,5
Харківміськийгаз	2,288	44,4		-0,253		0,1
Херсонгаз	-19,198		19,9	-111,132		34,2
Хмельницькийгаз	-49,652		51,5	-178,707		55,1
Черкасигаз	-13,144		13,6	-73,317		22,6
Чернівцігаз	-30,718		31,8	-81,988		25,3
Чернігівгаз	-21,462		22,2	-82,116		25,3
Шепетівкагаз	-2,324		2,4	-15,078		4,6
max	5,159	100,0	100,0	26,382	100,0	100,0
min	-96,463	3,0	0,34	-324,574	6,4	0,08

## Оцінка використання фінансового потенціалу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005, %		Квм 2006	2006 р., %		Квм 2007	2007 р., %		Квм 2008	2008 р., %	
		Рівень впп	Рівень внп		Рівень впп	Рівень внп		Рівень впп	Рівень внп		Рівень впп	Рівень внп
Білогірська	-3,545		13,0	1,265	16,5		-7,320		8,3	-58,506		11,9
Вінковецька	0,667	8,9		1,064	13,9		-6,767		7,7	-40,329		8,2
Волочиська	4,022	53,6		3,807	49,7		0,475	6,0		-12,580		2,6
Городоцька	3,464	46,2		3,913	51,0		-1,592		1,8	-14,894		3,0
Деражнянська	-4,613		16,9	-80,300		100,0	-88,189		100,0	-492,186		100,0
Дунавецька	5,999	79,9		5,279	68,9		5,790	72,6		0,458	26,1	
Ізяславська	-1,440		5,3	-0,417		0,5	-5,515		6,3	-35,778		7,3
Кам'янець-Подільська	6,992	93,2		7,365	96,1		0,939	11,8		-5,579		1,1
Красилівська	3,870	51,6		3,268	42,6		-0,111		0,1	-19,290		3,9
Летичівська	-27,272		100,0	-18,242		22,7	-22,603		25,6	-86,894		17,7
Новоушицька	-25,361		93,0	-12,906		16,1	-24,392		27,7	-99,194		20,2
Полонська	5,139	68,5		4,353	56,8		0,629	7,9		-4,415		0,9
Славутська	-0,068		0,2	1,648	21,5		1,040	13,0		-10,003		2,0
Старокостянтинівська	7,504	100,0		7,666	100,0		7,972	100,0		-8,638		1,8
Старосинявська	-5,640		20,7	-4,402		5,5	-8,416		9,5	-142,738		29,0
Теофіпольська	0,435	5,8		2,968	38,7		-2,382		2,7	-20,225		4,1
Хмельницька	-1,208		4,4	2,777	36,2		4,861	61,0		1,754	100,0	
Чемеровецька	-0,383		1,4	0,581	7,6		-1,278		1,4	-14,620		3,0
Ярмолинська	0,348	4,6		2,472	32,2		-1,948		2,2	-29,550		6,0
max	7,504	100,0	100,0	7,666	100,0	100,0	7,972	100,0	100,0	1,754	100,0	100,0
min	-27,272	4,6	1,4	-80,300	7,6	5,5	-88,189	6,0	0,1	-492,186	26,1	0,9



## Оцінка використання фінансового потенціалу філіями

## БАТ «Хмельницькгаз» 2009 році

Назва філії	Значення можливості			Квфп	Рівень використання можливостей, %	
	сфера фінансування витрат	сфері розрахунків	сфера рентабельності інвестицій		Позитивної (якщо $n7 > 0$ , то $n7 / \max 7$ )	Негативної (якщо $n7 > 0$ , то $n7 / \min 7$ )
1	2	4	6	7	8	9
Білогірський	-11,127	2,672	-9,986	-18,441		12,8
Вінковоцький	-7,272	2,380	-7,981	-12,873		9,0
Волочиський	-1,485	2,418	-14,216	-13,283		9,2
Городоцький	-5,673	2,542	-7,315	-10,447		7,3
Деражнянський	-140,963	2,184	-4,908	-143,688		100,0
Дунаєвецький	1,939	2,913	-6,221	-1,369		1,0
Ізяславський	-5,048	2,716	-11,183	-13,515		9,4
Кам'нець-Подільський	0,979	2,874	-9,740	-5,887		4,1
Красилівський	-7,012	3,093	-9,235	-13,155		9,2
Летичівський	-42,610	-0,700	-11,684	-54,994		38,3
Новоушицький	-23,903	2,199	-5,632	-27,336		19,0
Полонський	1,243	2,789	-14,612	-10,580		7,4
Славутський	-0,736	3,322	0,431	3,018	56,1	
Старокостянтинівський	1,532	3,333	-6,667	-1,802		1,3
Старосинявський	-46,647	2,164	-10,222	-54,705		38,1
Теофіпельський	-3,918	2,719	-17,717	-18,916		13,2
Хмельницький	0,438	1,946	3,000	5,384	100,0	
Чемеровецький	-1,299	3,877	0,060	2,638	49,0	
Ярмолинецький	-3,447	2,765	-15,753	-16,435		11,4
max	1,939	3,877	3,000	5,384	100,0	100,0
min	-140,963	-0,700	-17,717	-143,688	49,0	1,0

## Додаток Ж

Таблиця Ж.1

**Оцінка використання сукупного потенціалу підприємств із газопостачання  
і газифікації у України 2007-2008 рр.**

Назва підприємства	Квм 2007р.	2007 р., %		Квм 2008р.	2008 р., %	
		Рівень впп	Рівень внп			Рівень впп
1	2	3	4	5	6	7
Вінницягаз	-2,720		2,8	-20,389		3,8
Волиньгаз	-9,605		10,0	-41,521		7,8
Гадячгаз	-64,122		66,5	-238,210		44,7
Дніпрогаз	-3,143		3,3	-13,882		2,6
Дніпропетровськгаз	-2,762		2,9	-7,869		1,5
Донецькміськгаз	-12,219		12,7	-78,815		14,8
Донецькоблгаз	-6,557		6,8	-12,175		2,3
Житомиргаз	-4,221		4,4	-32,339		6,1
Закарпатгаз	-3,736		3,9	-23,013		4,3
Запоріжгаз	-16,451		17,1	-71,013		13,3
Івано-Франківськгаз	-0,333		0,3	-0,564		0,1
Керчгаз	0,377	7,3		-2,981		0,6
Київгаз	-0,642		0,7	-14,361		2,7
Київоблгаз	-17,637		18,3	-78,367		14,7
Кіровоградгаз	-70,270		72,8	-301,607		56,6
Коростишевгаз	-1,798		1,9	-77,338		14,5
Кременчакгаз	-29,404		30,5	-112,345		21,1
Криворіжгаз	5,159	100,0		3,669	20,2	
Кримгаз	-17,782		18,4	-44,408		8,3
Лубнигаз	-8,590		8,9	-7,069		1,3
Луганськгаз	-0,576		0,6	-4,332		0,8
Львівгаз	0,157	3,0		-6,079		1,1
Макіївкагаз	-6,466		6,7	-69,389		13,0
Маріупольгаз	-24,494		25,4	-171,646		32,2
Мелітопольгаз	-31,607		32,8	-144,085		27,0
Миколаївгаз	-7,545		7,8	-25,230		4,7
Одесагаз	-17,840		18,5	-73,017		13,7

## Продовження таблиці Ж.1

1	2	3	4	5	6	7
Полтавагаз	-10,675		11,1	-38,535		7,2
Севастопольгаз	-21,679		22,5	-89,648		16,8
Сумигагаз	-16,200		16,8	-56,928		10,7
Тернопільгаз	-8,661		9,0	-51,701		9,7
Тернопільміськийгаз	3,965	76,9		18,199	100,0	
Тисменицягаз	-8,282		8,6	-116,873		21,9
Уманьгаз	-96,463		100,0	-323,948		60,8
Харківгаз	-21,938		22,7	-53,041		10,0
Харківміськийгаз	2,288	44,4		-6,046		1,1
Херсонгаз	-19,198		19,9	-113,291		21,3
Хмельницькийгаз	-49,652		51,5	-183,553		34,4
Черкасигаз	-13,144		13,6	-81,276		15,3
Чернівцігаз	-30,718		31,8	-532,956		100,0
Чернігівгаз	-21,462		22,2	-87,668		16,4
Шепетівкагаз	-2,324		2,4	-19,669		3,7
max	5,159	100,0	100,0	18,199	100,0	100,00
min	-96,463	3,0	0,34	-532,956	20,2	0,11

Оцінка використання сукупного потенціалу філіями ВАТ «Хмельницькгаз» у 2005-2008 рр.

Назва філії	Квм 2005	2005,%		Квм 2006	2006 р.,%		Квм 2007	2007 р.,%		Квм 2008	2008 р.,%	
		Рівень вип	Рівень внп		Рівень вип	Рівень внп		Рівень вип	Рівень внп		Рівень вип	Рівень внп
Білогірська	-7,757		19,7	-5,544		6,4	-13,216		13,9	-73,665		14,6
Вінковецька	-1,761		4,5	-4,743		5,5	-9,426		9,9	-51,429		10,2
Волочеська	4,267	41,0		-1,059		1,2	-2,288		2,4	-19,244		3,8
Городоцька	1,970	18,9		-0,055		0,1	-3,275		3,5	-20,498		4,1
Деражнянська	-5,818		14,8	-86,630		100,0	-94,752		100,0	-		100,0
Дунаєвецька	5,289	50,8		-1,796		2,1	3,178	38,2		-9,336		1,8
Ізяславська	-3,957		10,0	-6,566		7,6	-8,222		8,7	-43,553		8,6
Кам'янець-Подільська	10,410	100,0		10,846	100,0		3,906	47,0		-1,433		0,3
Красилівська	5,817	55,9		1,966	18,1		2,074	24,9		-17,944		3,6
Летичівська	-		100,0	-33,224		38,4	-29,204		30,8	-		21,2
Новоушицька	-		72,8	-19,529		22,5	-24,370		25,7	-		20,4
Полонська	5,947	57,1		2,340	21,6		-2,530		2,7	-11,171		2,2
Славутська	2,319	22,3		1,797	16,6		4,050	48,7		-5,001		1,0
Старокостянтинівська	8,283	79,6		6,108	56,3		7,128	85,7		-6,477		1,3
Старосинявська	-7,910		20,1	-20,446		23,6	8,318	100,0		-		31,6
Теофіпольська	-3,417		8,7	-6,746		7,8	-5,871		6,2	-23,853		4,7
Хмельницька	-2,484		6,3	0,347	3,2		5,612	67,5		1,992	100,	
Чемаровецька	-1,019		2,6	-4,953		5,7	-3,788		4,0	-11,199		2,2
Ярмолинська	-3,957		10,0	-5,706		6,6	-5,096		5,4	-42,625		8,4
max	10,410	100,0	100,0	10,846	100,0	100,0	8,318	100,0	100,0	1,992	100,	100,0
min	-	18,9	2,6	-86,630	3,2	0,1	-94,752	24,9	2,7	-		0,3

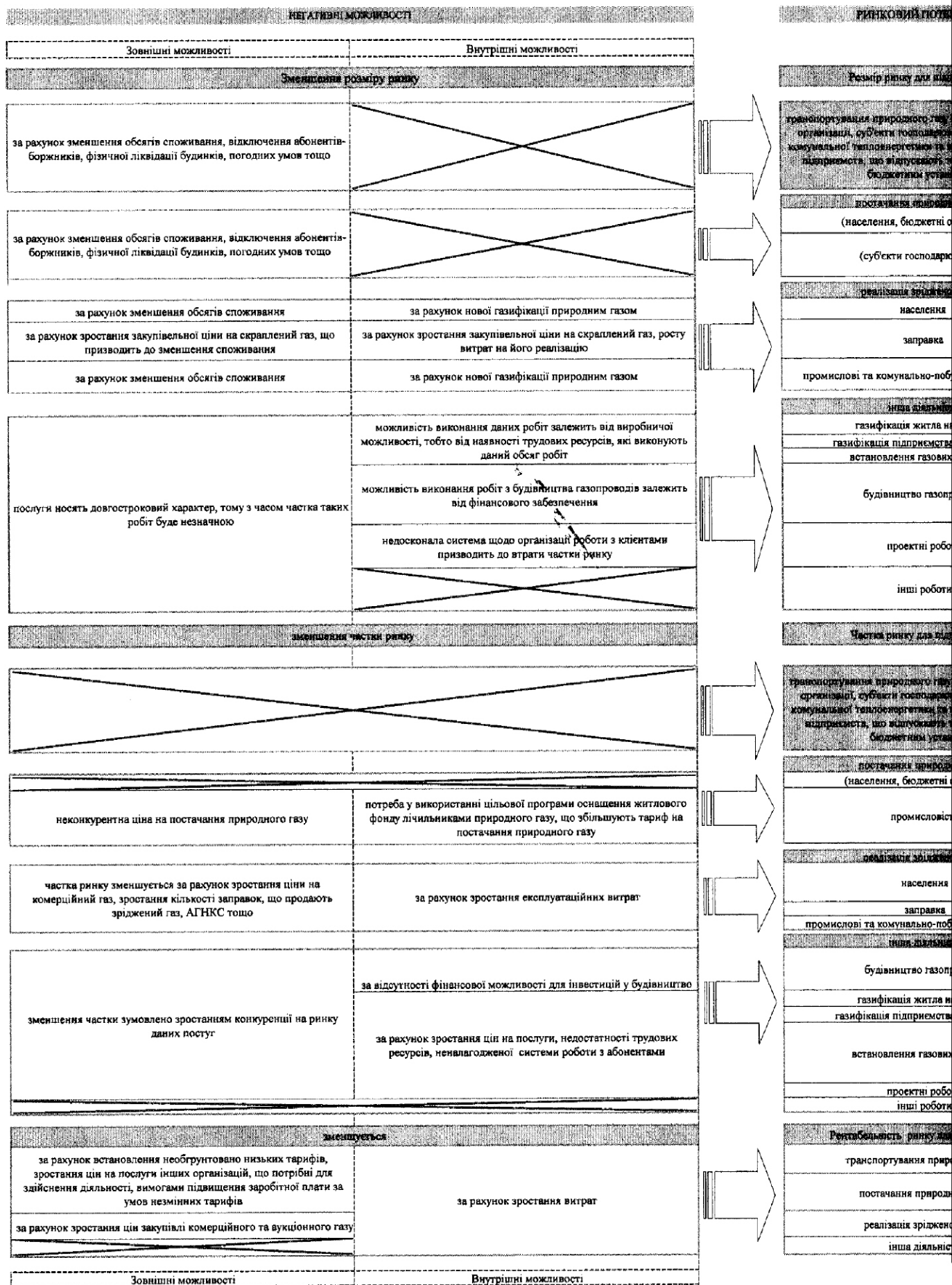


Рис.3.1. Карта ринкових можливостей підприємств з газопостачання та газифікації

## Додаток 3

## Ринок газу

## Ринок газу для підприємств

споживачів природного газу (населення, бюджетні установи господарювання, підприємства електроенергетики та котельні промислових підприємств, що відпускають тепло населенню та бюджетним установам)

## Доставляння природного газу

споживачів (населення, бюджетні організації)

суб'єкти господарювання)

## Реалізація зрідженого газу

населення

заправка

та комунально-побутові підприємства

## Інша діяльність

газифікація житла населення

газифікація підприємств і організацій

обслуговування газових приладів

будівництво газопроводів

проектні роботи

інші роботи

## Ринок газу для підприємств

споживачів природного газу (населення, бюджетні установи господарювання, підприємства електроенергетики та котельні промислових підприємств, що відпускають тепло населенню та бюджетним установам)

## Доставляння природного газу

споживачів (населення, бюджетні організації)

промисловість

## Реалізація зрідженого газу

населення

заправка

та комунально-побутові підприємства

## Інша діяльність

будівництво газопроводів

газифікація житла населення

газифікація підприємств і організацій

обслуговування газових приладів

проектні роботи

інші роботи

## Ринок газу для підприємств

споживачів природного газу

споживачів природного газу

реалізація зрідженого газу

інша діяльність

## ПОЗИТИВНІ МОЖЛИВОСТІ

Внутрішні можливості	Зовнішні можливості
Збільшення розміру ринку	
за рахунок нової газифікації	за рахунок збільшення обсягів споживання
за рахунок нової газифікації	за рахунок збільшення обсягів споживання
за рахунок нової газифікації, збільшення кількості підприємств, постачальником яких є ВАТ "Хмельницькгаз"	
за рахунок нової газифікації	
за рахунок зменшення закупівельної ціни на скраплений газ, зменшення витрат на його реалізацію	
за рахунок нової газифікації	при зменшенні закупівельної ціни на скраплений газ, за рахунок збільшення обсягів споживання, зменшенні витрат, що пов'язані з реалізацією, але не залежать від підприємства (наприклад, страхування об'єктів підвищеної небезпеки)
можливість виконання даних робіт залежить від виробничої можливості та конкурентних переваг	залежить від обсягу негазифікованих споживачів, однак, ніша даного ринку буде освоєна, зростання буде можливе за рахунок нового будівництва житла
можливість виконання робіт з будівництва газопроводів залежить від фінансового забезпечення (площина можливостей фінансового потенціалу)	
збільшення виконання даних робіт залежить від удосконалення роботи по організації роботи із залучення потенційних клієнтів	
виконання даних робіт як правило лягає на плечі підприємств з газифікації, оскільки вони здійснюють обслуговування і ремонт газового обладнання	
Збільшення частки ринку	
100% ринку природна монополія	
100% ринку природна монополія	
зменшення тарифу на постачання (наприклад, відміна цільової надбавки на тариф на постачання)	
за рахунок реалізації аукціонного газу та налагодженої системи обслуговування абонентів	за рахунок реалізації аукціонного газу
за рахунок зменшення експлуатаційних витрат	за рахунок зменшення закупівельної ціни на комерційний газ
за наявності фінансової можливості для інвестицій у будівництво (площина можливостей фінансового потенціалу)	за рахунок конкурентних переваг
за рахунок конкурентних цін на послуги, достатності трудових ресурсів, налагодженої системи роботи з абонентами	
Збільшення	
за рахунок зменшення витрат	за рахунок встановлення економічно обґрунтованих тарифів
	за рахунок зменшення цін закупівлі комерційного та аукціонного газу
Внутрішні можливості	Зовнішні можливості

## Функціональне забезпечення реалізації

Об'єкт управління - площина основної можливості	Центр відповідальності	
	Керівник	Структурний підрозділ
Збільшення/зменшення розміру ринку транспортування та постачання природного газу та робіт і послуг іншої діяльності за рахунок нової газифікації; збільшення/зменшення частки виконання робіт із газифікації	Голова правління, начальник відділу	Відділ будівельно-монтажних робіт
	Заступник з питань будівельно-монтажних і ремонтних робіт	Монтажна служба
	Директор філії	Служба експлуатації внутрішньобудинкового обладнання
	Заступник з питань експлуатації	
	Начальники відділів та служб	Відділ постачання
Збільшення/зменшення частки ринку для підприємства із реалізації зрідженого газу за рахунок: зменшення/збільшення ціни на скраплений газ, зменшення витрат на його реалізацію	Голова правління, директор філії	Служба зрідженого газу
	Головний бухгалтер, головний бухгалтер філії	Бухгалтерія
	Головний економіст, економіст філії	Планово-економічний відділ
Збільшення розміру ринку виконання робіт з будівництва газопроводів, збільшення/зменшення частки виконання даних робіт	Голова правління, директор філії	Відділ будівельно-монтажних робіт
	Начальники служб	Виробничо-технічний відділ
	Начальники служб	Монтажна служба
	Фінансово-економічні підрозділи підприємства	Планово-економічний відділ
Збільшення/зменшення частки ринку виконання і погодження проектів тощо	Заступник з питань експлуатації, директор філії, начальник ВТВ	ВТВ
Збільшення виконання інших робіт іншої діяльності, збільшення/зменшення їхньої частки виконання цих робіт	Заступник голови правління з питань експлуатації, директор філії, начальники служб ВБГО	Служба експлуатації внутрішньо-будинкового обладнання
Збільшення/зменшення рентабельності за видам діяльності	Голова правління, керівники філій, головний економіст	Планово-економічний відділ
	Голова правління, керівники філій, начальник	Бюджетний відділ



Таблиця 3.1

## реалізації ринкових можливостей

	Предмет відповідальності щодо площини можливості (існуючі компетенції)	Здатність, що сформована існуючою організаційною системою
	Проектне, організаційне забезпечення виконання всіх робіт з будівництва нових об'єктів, газопроводів	Не сформовано жодної здатності, т.я. функціонально підрозділи не виконують жодного з процесів управління потенціалом підприємства
	Виконання робіт із газифікації підприємств, організації, житлових будинків	
	Забезпечення виробництва матеріалами	
	Здійснення реалізації зрідженого газу	Те саме
	Функція контролю за ефективністю витрат, однак, дана функція є номінальною і не виконується з причини відсутності системи управління затратами, і відсутності компетенцій в їх обмеженні	
	Функція контролю за ефективністю витрат, однак, дана функція є номінальною і не виконується з причини відсутності системи управління затратами, і відсутності компетенцій в їх обмеженні, розрахунок цін на реалізацію скрапленого газу	
	Проектне, організаційне забезпечення виконання всіх робіт з будівництва нових об'єктів, в т.ч. газопроводів, План капітального будівництва	Зчитування можливості, однак лише в частині виконання інвестпрограми без дослідження ринку
	Планування і виконання інвестпрограми в частині складання і виконання Плану капітального будівництва	
	Виконання робіт із газифікації підприємств, організації, житлових будинків	Не сформовано жодної здатності, т.я. функціонально підрозділи не виконують жодного з процесів управління потенціалом
	Планування та контроль виконання інвестиційної складової тарифу на транспортування і постачання	Зчитування можливості у процесі обрахунку необхідних затрат
	Видача техумов, виконання проектів на газифікацію	Не сформовано жодної можливості, т.я. функціонально підрозділи не виконують жодного з процесів управління потенціалом підприємства
	Виконання робіт по іншій діяльності, пов'язаних з ремонтом внутрішньобудинкового газового обладнання, тощо	
	Контроль за правильністю розподілу витрат за видами діяльності	Зчитування можливості: щомісячний аналізи результатів діяльності
	Дана функція виконується лише в частині налагодженої системи бюджетування, не лежить в площині обов'язків і зацікавленості виробничих служб	Не сформовано жодної можливості



Таблиця К.1

**Порівняння статичних здатностей, що використовуються успішними компаніями нафтогазового комплексу та підприємствами системи ВАТ «Хмельницькгаз» у сфері управління ринковим потенціалом**

Факти, інструменти управління і кращі практики[111]	Частка успішних компаній, які використовують дану практику % [111]	Наявність(+), відсутність (-)	Факти, інструменти управління і практики // Підрозділи, які виконують дані функції
1	2	3	4
В компанії виділені організаційні одиниці, які відповідальні за планування розвитку бізнесу	87	-	В компанії виділені організаційні одиниці, які відповідальні за прогнозування бізнесу // Планово-економічний відділ, відділ бюджетування, економіст філії, бухгалтер філії
Існує підрозділ, який займається розробкою та реалізацією маркетинговою стратегії	87	-	В компанії відсутня маркетингова стратегія, необхідність в ній не є нагальною через монопольне становище підприємства// –
Компанія володіє власною торговою маркою (-ми) та/брендом (-ми)	87	+	Зареєстрований торговий знак має більше символічний характер, аніж виконує функції сучасного бренду//–
В компанії щорічно формується бізнес-план	80	-	Фінансовий план формується щорічно, але лише в частині формування плану доходів і витрат та бюджету руху грошових коштів// Планово-економічний відділ, відділ бюджетування, головний бухгалтер, головний економіст, економіст філії, бухгалтер філії

## Продовження таблиці К.1

1	2	3	4
Маркетинговий підрозділ відслідковує і надає необхідну інформацію про ринок	73	-	Дослідження ринку не проводиться
В компанії існує система мотивації співробітників, спрямована на досягнення цільових показників ефективності	73	-	Система мотивації має непостійний характер, залежить від фінансових можливостей підприємства, положення про преміювання не диференціює мотивацію окремих підрозділів: відповідальність за виконання виробничих показників поширюється на все підприємство
Існує формалізована стратегія розвитку компанії	67	-	-
Усі підрозділи компанії задіяні у формування щорічного бізнес-плану	67	-	Формування прогнозу доходів і витрат як і бюджету руху коштів здійснюється працівниками фінансового департаменту
Маркетингові заходи плануються у відповідності до потребам підрозділів, які відповідають за організацію продаж	67	-	Відсутня оскільки немає необхідності у допоміжних маркетингових заходів з організації продаж
В компанії існує механізм закріплення клієнтів за менеджерами	67	+	На підприємстві організована робота зі споживачами: абонентна служба, сервісні центри, АДС, ВБГО
Всі підрозділи підприємства мотивовані і несуть відповідальність за виконання плану	60	-	-
В компанії існує формалізована система оцінки ефективності діяльності та мотивації співробітників, що працюють зі споживачами	60	-	-
В компанії застосовується система Ключових Показників Ефективності (КПЕ)	60	-	Система ключових показників включає: рівень розрахунків, рівень прибутковості діяльності

Таблиця К.2

**Порівняння інструментів і кращих практик, що використовуються успішними компаніями нафтогазового комплексу з інструментами управління підприємствами системи ВАТ «Хмельницькгаз» в сфері управління виробничим потенціалом**

Факти, інструменти управління та кращі практики[111]	Успішних компаній, які використо-вують дану прак-тику, % [111]	Наявність(+), відсутність (-)	Факти, інструменти управління та практики // Підрозділи, які виконують дані функції
1	2	3	4
Служба персоналу Компанії виконує не лише функцію обліку кадрів, але й низку інших функцій (мотивація співробітників, оцінка їхньої діяльності, навчання)	87	+	Служба персоналу компанії виконує лише функцію обліку кадрів// відділ кадрів
В компанії формується бюджет витрат на навчання співробітників фірми (семінари, тренінги)	87	+	Існує система навчання та підвищення кваліфікації робітників, однак витрати на навчання не плануються
В компанії існує один або декілька підрозділів, які спеціалізуються на НДДКР	80	-	-
В компанії формується бюджет витрат на НДДКР	80	-	-
Компанія залучає сторонні організації для здійснення досліджень і розробок	80	-	-
Здійснення досліджень розробок передбачено довгостроковим планом розвитку підприємства	80	-	-
Служба персоналу Компанії виконує не лише функцію обліку кадрів, але й ряд інших функцій (мотивація співробітників, оцінка їхньої діяльності, навчання)	87	+	Служба персоналу компанії виконує лише функцію обліку кадрів// відділ кадрів

## Продовження таблиці К.2

1	2	3	4
В компанії формується бюджет витрат на навчання співробітників фірми (семінари, тренінги)	87	+	Існує система навчання та підвищення кваліфікації робітників, однак витрати на навчання не плануються
В компанії існує один або декілька підрозділів, які спеціалізуються на НДДКР	80	-	-
В компанії формується бюджет витрат на НДДКР	80	-	-
Компанія залучає сторонні організації для здійснення досліджень і розробок	80	-	-
Здійснення досліджень розробок передбачено довгостроковим планом розвитку підприємства	80	-	-
В компанії розроблена і використовується система мотивації персоналу	80	+	«Положення про преміювання», яка враховує показники: притоки/відтоки природного газу, рівень розрахунків, рівень прибутковості діяльності, реалізації зрідженого газу, іншої діяльності
Підприємство володіє низкою власних розробок/патентів, які необхідні для виробництва продукції/послуг	80	-	-
В компанії існує формалізована корпоративна культура, доступна усім співробітникам	60	-	-
Компанія має успішний досвід освоєння нових сегментів ринку	60	+	АГНКС
В компанії формується бюджет на ІТ, проводиться оцінка ефективності їхнього використання	60	-	Бюджет руху коштів враховує витрати на ІТ, оцінка їхньої ефективності не проводиться
Компанія постійно здійснює моніторинг ринку на предмет появи нових розробок	60	-	-

**Порівняння інструментів і кращих практик, що використовуються  
успішними компаніями нафтогазового комплексу та інструментів  
управління підприємствами системи ВАТ «Хмельницькгаз» у сфері  
управління фінансовим потенціалом**

Факти, інструменти управління та кращі практики[111]	Успішних компаній, які використовують дану практику,% [111]	Наявність(+), відсутність (-)	Факти, інструменти управління та практики // Підрозділи, які виконують дані функції
1	2	3	4
В компанії існує і використовується затверджена методологія бухгалтерського обліку	93	+	В компанії існує і вико- ристовується затверджена методологія бухгалтер- ського обліку//бухгалтерія, планово-економічний відділ
Виконання функцій уп- равління фінансами зак- ріплено за відповідними працівниками або підрозділами	87	+/-	Закріплення лише тих функцій управління, які передбачаються існуючою системою управління
В компанії здійснюється бюджетне планування відповідно до центрів фінвідповідальності	87	+	Бюджетне планування відповідно до центрів фінансової відповідальності
У процедурі бюджетного планування беруть участь усі підрозділи компанії (підрозділи надають фінслужбі і погоджують бюджетні дані)	87	+	У процедурі бюджетного планування беруть участь усі підрозділи компанії (підрозділи надають фінансовій службі і погоджують з нею бюджетні дані)
Для здійснення казна- чейських функцій виокремлено окремий підрозділ.	87	-	-
Грошові платежі не здійснюються без затвер- дження в казначействі	87	-	-

Продовження таблиці К.3

1	2	3	4
В компанії бухгалтерія відділена від фінансової служби	80	+	-
На рівні фінансової служби здійснюється жорсткий контроль виконання бюджету	80	-	-
В компанії регулярно формується платіжний календар	80	-	-
В компанії здійснюється щорічний аудит фінансової звітності	80	+	Проводиться аудиторськими фірмами
Для здійснення бюджетного планування в компанії існує окремий підрозділ	73	+	Відділ бюджетного планування, у філіях – головний бухгалтер філії, економіст філії
Планування інвестицій в компанії проводиться за затвердженим регламентом/стандартом	73	+/-	Інвестиційна програма, що затверджується на підприємстві, зорієнтована на підтримку систем газопостачання, і не носить характер програми розвитку
В компанії існує і використовується затверджена методологія податкового обліку	73	-	-
В компанії існує і використовується затверджена методологія бюджетування	67	+	В компанії існує і використовується затверджена методологія бюджетування
Управління ліквідністю є однією з функцій казначейства	67	-	-

## Додаток Л

### Визначення рівня споживання природного газу за сценарієм у точці А за категоріями споживачів

Ринок споживання природного газу за категорією населення збільшується за рахунок переведення квартир газифікованих зріджених газом на природний. Виходячи із середнього споживання природного газу 1 квартирою для кожної філії за 2008 рік, нами визначено споживання природного газу за умови, що всі квартири газифіковано природним газом.

Щодо категорії споживачів «бюджетні організації та установи», «суб'єкти господарювання» та «підприємства теплоенергетики», то в зв'язку із тим, що споживання за даними категоріями з 2006 року майже не змінюється, при розрахунку обсягів точки А, нами враховані обсяги 2008 року. Для Летичівської філії обсяги споживання розраховано, виходячи з обсягів споживання таких філій як Новоушицька та Старосинявська, які є найменшими за кількістю споживачів.

Таблиця Л.1

#### Обсяги споживання природного газу в точці А

тис.м.куб

Назва філії	Населення	Суб'єкти госпо- дарювання	Бюджетні установи та організації	ТКЕ
Білогірська	16 624,2	1 651,446	879,498	140,569
Віньковецька	14 213,4	1 288,356	670,979	419,305
Волочиська	22 375,1	12 503,621	1 932,424	2 633,268
Городоцька	27 843,4	2 159,657	1 718,820	285,441
Деражнянська	18 777,7	636,465	632,109	67,299
Дунаєвецька	30 682,0	3 631,565	2 048,829	1 251,613
Ізяславська	19 168,2	1 652,076	1 616,061	1 186,013
Кам'янець - Подільська	47 692,2	93 934,125	1 322,177	18 523,699
Красилівська	32 731,2	11 245,847	1 755,238	1 883,904
Летичівська	15 702,4	0,120	1,750	0,000
Новоушицька	15 725,6	1 171,823	898,170	0,000
Полонська	25 011,9	3 937,862	449,831	1 451,283
Славутська	23 091,8	41 679,411	1 974,246	3 774,510
Старокостянтинівська	35 535,8	9 627,980	1 171,941	5 324,260
Старосинявська	13 587,1	1 057,400	582,400	193,586
Теофіпольська	16 467,1	10 891,890	1 665,018	1 387,352
Центральне виробництво	83 676,4	53 858,931	6 946,625	57 176,266
Чемеровецька	21 997,9	7 557,909	966,356	716,830
Ярмолинецька	19 874,1	2 819,212	937,797	949,026

Розрахунок доходів за сценарієм у точці А за умови тарифів, що діяли станом на 01.01.2009

Назва філії	Транспортування природного газу		Постачання природного газу		Інша діяльність	Всього доходів, тис.грн.
	Обсяг для обчислення доходу, тис.м³	Доходи, тис.грн.	Обсяг для обчислення доходу, тис.м³	Доходи, тис.грн.		
Білогірська	19 295,759	1 997,1	19 155,190	793,0	70	2 860,1
Вінковецька	16 592,000	1 717,3	16 172,695	669,5	43,1	2 429,9
Волочиська	39 444,385	4 082,5	36 811,118	1 524,0	603	6 209,5
Городоцька	32 007,368	3 312,8	31 721,926	1 313,3	7,5	4 633,6
Деражнянська	20 113,534	2 081,8	20 046,235	829,9	219,5	3 131,2
Дунаєвецька	37 614,026	3 893,1	36 362,413	1 505,4	123,6	5 522,1
Ізяславська	23 622,304	2 444,9	22 436,292	928,9	53,2	3 427,0
Кам'янець -	161 472,233	16 712,4	142 948,534	5 918,1	201,3	22 831,7
Красилівська	47 616,229	4 928,3	45 732,325	1 893,3	411,3	7 232,9
Летичівська	15 704,244	1 625,4	15 704,244	650,2	142,5	2 418,0
Новоушицька	17 795,593	1 841,8	17 795,593	736,7	47,5	2 626,1
Полонська	30 850,898	3 193,1	29 399,615	1 217,1	13,8	4 424,0
Славутська	70 519,999	7 298,8	66 745,489	2 763,3	164,2	10 226,3
Старокостянтинівська	51 659,933	5 346,8	46 335,673	1 918,3	367,6	7 632,7
Старосинявська	15 420,499	1 596,0	15 226,913	630,4	30	2 256,4
Теофіпольська	30 411,375	3 147,6	29 024,023	1 201,6	4,6	4 353,8
Центральне	201 658,231	20 871,6	144 481,966	5 981,6	1132,8	27 986,0
Чемаровецька	31 239,019	3 233,2	30 522,190	1 263,6	181,9	4 678,8
Ярмолинецька	24 580,149	2 544,0	23 631,123	978,3	104,9	3 627,3

Припустимо, що підприємства здійснюють 100 % постачання природного газу промисловим підприємствам. З іншої діяльності доходи на рівні 2008 р. з інших послуг (без газифікації та будівництва газопроводів). Тариф на транспортування природного газу – 103,50 грн. за тис. куб. м., без ПДВ, тариф на постачання природного газу – 41,40 за тис. куб. м. без ПДВ.



Таблиця Л.3

## Порівняння можливостей за видами діяльності у 2008 році та за сценарієм в часі точки А

тис.грн.

Назва філії	Транспортування природного газу			Постачання природного газу			Інша діяльність				Всього		
	2008	т. А	3/2,% <sup>1</sup>	2008	т. А	6/5,% <sup>2</sup>	2008	т. А	9/8,% <sup>3</sup>	2008	т. А	12/11,% <sup>4</sup>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Білогірська	1 574,9	1 997,1	78,9	680,7	793,0	85,8	786,2	70	-91,1	3 041,7	2 860,1	-6,0	
Вінковецька	1 596,8	1 717,3	93,0	655,3	669,5	97,9	1 055,7	43,1	-95,9	3 307,8	2 429,9	-26,5	
Волочиська	4 631,0	4 082,5	-11,8	1 493,5	1 524,0	98,0	1 606,5	603	-62,5	7 731,0	6 209,5	-19,7	
Городоцька	2 779,3	3 312,8	83,9	1 118,6	1 313,3	85,2	725,8	7,5	-99,0	4 623,8	4 633,6	99,8	
Деражнянська	1 102,6	2 081,8	53,0	482,1	829,9	58,1	1 580,9	219,5	-86,1	3 165,6	3 131,2	-1,1	
Дунаєвецька	3 749,3	3 893,1	96,3	1 538,8	1 505,4	-2,2	1 067,3	123,6	-88,4	6 355,4	5 522,1	-13,1	
Ізяславська	1 591,2	2 444,9	65,1	579,3	928,9	62,4	1 091,6	53,2	-95,1	3 262,1	3 427,0	95,2	
Кам'янець - Подільська	16 666,9	16 712,4	99,7	2 734,4	5 918,1	46,2	1 732,6	201,3	-88,4	21 134,0	22 831,7	92,6	
Красилівська	5 128,0	4 928,3	-3,9	1 686,3	1 893,3	89,1	1 337,0	411,3	-69,2	8 151,3	7 232,9	-11,3	
Летичівська	51,9	1 625,4	3,2	22,5	650,2	3,5	421,6	142,5	-66,2	496,0	2 418,0	20,5	
Новоушицька	993,5	1 841,8	53,9	436,4	736,7	59,2	1 899,2	47,5	-97,5	3 329,1	2 626,1	-21,1	
Полонська	2 641,1	3 193,1	82,7	978,6	1 217,1	80,4	968,9	13,8	-98,6	4 588,6	4 424,0	-3,6	
Славутська	6 482,2	7 298,8	88,8	1 460,0	2 763,3	52,8	1 452,9	164,2	-88,7	9 395,1	10 226,3	91,9	
Старокостянтинівська	5 293,9	5 346,8	99,0	516,2	1 918,3	26,9	848,9	367,6	-56,7	6 659,1	7 632,7	87,2	
Старосинявська	1 210,9	1 596,0	75,9	1 751,4	630,4	-64,0	1 263,2	30	-97,6	4 225,5	2 256,4	-46,6	
Теофіпольська	3 648,5	3 147,6	-13,7	1 068,0	1 201,6	88,9	694,9	4,6	-99,3	5 411,4	4 353,8	-19,5	
Центральне виробництво	27 798,1	20 871,6	-24,9	6 421,5	5 981,6	-6,9	4 708,7	8	-75,9	38 928,3	27 986,0	-28,1	
Чемеровецька	3 191,9	3 233,2	98,7	1 270,8	1 263,6	-0,6	1 724,8	181,9	-89,5	6 187,4	4 678,8	-24,4	
Ярмолинецька	2 196,9	2 544,0	86,4	836,7	978,3	85,5	721,1	104,9	-85,5	3 754,7	3 627,3	-3,4	

<sup>1</sup> Рівень використання можливості (2/3), або рівень вичерпання можливості, якщо 2008 > т.А, то (100%-3/2\*(-1)), %;  
<sup>2</sup> якщо 2008 > т.А, то (100%-6/5\*(-1)), %;  
<sup>3</sup> якщо 2008 > т.А, то (100%-9/8\*(-1)), %;  
<sup>4</sup> якщо 2008 > т.А, то (100%-12/11\*(-1)), %.

Визначення фінансового результату за сценарієм у точці А

Назва філії	Транспортування природного газу				Постачання природного газу				Послуги іншої діяльності в т. А на рівні 2008 року (інші послуги)				Всього по видам діяльності			
	Доходи т. А	Витрати т. А <sup>1</sup>	Прибуток/збиток	Доходи т. А	Витрати т. А <sup>2</sup>	Прибуток/збиток	Доходи т. А	Витрати т. А <sup>2</sup>	Доходи т. А	Витрати т. А <sup>3</sup>	Прибуток/збиток	Доходи т. А	Витрати т. А <sup>4</sup>	Прибуток/збиток	Доходи т. А	Витрати т. А <sup>4</sup>
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Білогірська	1997,1	3 512,8	-1 515,7	793	539,8	253,3	70,0	52,5	17,5	2 860,1	4 105,0	-1 244,9				
Вінковецька	1717,3	4 114,6	-2 397,3	670	486,5	183,0	43,1	32,3	10,8	2 429,9	4 633,5	-2 203,5				
Волочиська	4082,5	9 134,2	-5 051,7	1 524	1111,5	412,5	603,0	452,3	150,8	6 209,5	10 697,9	-4 488,4				
Городоцька	3312,8	5 610,6	-2 297,8	1 313	1177,3	136,0	7,5	5,6	1,9	4 633,6	6 793,5	-2 160,0				
Деражнянська	2081,8	4 841,2	-2 759,5	830	800,1	29,8	219,5	164,6	54,9	3 131,2	5 806,0	-2 674,8				
Дунаєвецька	3893,1	7 686,8	-3 793,8	1 505	1343,7	161,7	123,6	92,7	30,9	5 522,1	9 123,3	-3 601,2				
Ізяславська	2444,9	3 570,9	-1 126,0	929	845,8	83,0	53,2	39,9	13,3	3 427,0	4 456,6	-1 029,7				
Кам'янець - Подільська	16712,4	7 436,7	9 275,7	5 918	3845,9	2 072,2	201,3	151,0	50,3	22 831,7	11 433,6	11 398,2				
Красилівська	4928,3	6 077,0	-1 148,7	1 893	1514,0	379,3	411,3	308,5	102,8	7 232,9	7 899,5	-666,6				
Летичівська	1625,4	5 923,2	-4 297,8	650	726,2	-76,1	142,5	106,9	35,6	2 418,0	6 756,4	-4 338,3				
Новоушицька	1841,8	4 416,4	-2 574,5	737	705,2	31,6	47,5	35,6	11,9	2 626,1	5 157,2	-2 531,1				
Полонська	3193,1	5 066,3	-1 873,2	1 217	798,1	419,1	13,8	10,4	3,5	4 424,0	5 874,7	-1 450,7				
Славутська	7298,8	6 462,3	836,5	2 763	1022,6	1 740,6	164,2	123,2	41,1	10 226,3	7 608,1	2 618,1				
Старокостянтинівська	5346,8	6 620,5	-1 273,7	1 918	1391,9	526,4	367,6	275,7	91,9	7 632,7	8 288,1	-655,4				
Старосинявська	1596,0	3 796,1	-2 200,1	630	475,5	154,9	30,0	22,5	7,5	2 256,4	4 294,0	-2 037,6				
Теофіпольська	3147,6	4 178,4	-1 030,8	1 202	667,4	534,2	4,6	3,5	1,2	4 353,8	4 849,3	-495,5				
Центральне виробництво	20871,6	21 923,5	-1 051,9	5 982	7186,2	-1 204,6	132,8	849,6	283,2	27 986,0	29 959,3	-1 973,3				
Чемеровецька	3233,2	6 326,8	-3 093,6	1 264	928,2	335,4	181,9	136,4	45,5	4 678,8	7 391,5	-2 712,7				
Ярмолинецька	2544,0	6 204,4	-3 660,4	978	874,3	104,0	104,9	78,7	26,2	3 627,3	7 157,4	-3 530,2				

<sup>1</sup>Витрати на рівні 2008 року; <sup>2</sup>Витрати на рівні 2008 року<sup>3</sup>; витрати з врахуванням рівня рентабельності по доходам 25 %

Таблиця Л.5

## Оцінка використання ринкового потенціалу транспортування підприємства за сценарієм у точці А

Назва філії	Транспортування природного газу						
	Обсяг ринку для підприємс тва, тис. грн.	K <sub>грс</sub> (n2/ max2)	Фінансови й результат, %	K <sub>грс</sub> (n4/ max4)	K <sub>грс</sub> / K <sub>грс</sub> (+ - викорис тання мож ливості роз витку, - за непаду)	Рівень використання потенціалу, %	
						Позитив-ої (якщо n6>0, то n6/ max6)	Негативної (якщо n6< 0, то n6/ min6)
1	2	3	4	5	6	7	8
Білогірська	1 997,1	0,096	-43,1	-0,346	-3,615		48,4
Вінковецька	1 717,3	0,082	-58,3	-0,467	-5,677		76,0
Волочиська	4 082,5	0,196	-55,3	-0,443	-2,267		30,3
Городоцька	3 312,8	0,159	-41,0	-0,328	-2,069		27,7
Деражнянська	2 081,8	0,100	-57,0	-0,457	-4,582		61,3
Дунаєвецька	3 893,1	0,187	-49,4	-0,396	-2,121		28,4
Ізяславська	2 444,9	0,117	-31,5	-0,253	-2,158		28,9
Кам'янець – Подільська	16 712,4	0,801	124,7	1,000	1,249	100,0	
Красилівська	4 928,3	0,236	-18,9	-0,152	-0,642		8,6
Летичівська	1 625,4	0,078	-72,6	-0,582	-7,470		100,0
Новоушицька	1 841,8	0,088	-58,3	-0,467	-5,296		70,9
Полонська	3 193,1	0,153	-37,0	-0,296	-1,938		25,9
Славутська	7 298,8	0,350	12,9	0,104	0,297	23,8	
Старокостянтинівська	5 346,8	0,256	-19,2	-0,154	-0,602		8,1
Старосинявська	1 596,0	0,076	-58,0	-0,465	-6,076		81,3
Теофіпольська	3 147,6	0,151	-24,7	-0,198	-1,312		17,6
Центральне виробництво	20 871,6	1,000	-4,8	-0,038	-0,038		0,5
Чемеровецька	3 233,2	0,155	-48,9	-0,392	-2,531		33,9
Ярмолинецька	2 544,0	0,122	-59,0	-0,473	-3,881		51,9
max позитивне значення	20 871,6	1,000	124,7	1,249	1,249	100,0	
min негативне значення	1 596,0	0,076	-72,6	-0,582	-7,470		100,0

Таблиця Л. 6

## Оцінка використання ринкового потенціалу постачання підприємства за сценарієм у точці А

Назва філії	Постачання природного газу							Рівень використання потенціалу, %	
	Обсяг ринку для підприємства, тис. грн.	K <sub>врс</sub> (n2/max2)	Фінансовий результат, %	K <sub>врс</sub> (n4/max4)	K <sub>врс</sub> / K <sub>врс</sub>	6	7	Позитив-і (якщо n6>0, то n6/max6)	Негативної (якщо n6<0, то n6/min6)
1	2	3	4	5	6	7	8		
Білогірська	793,0	0,133	46,9	0,276		2,079	88,8		
Вінковецька	669,5	0,112	37,6	0,221		1,975	84,4		
Волочеська	1 524,0	0,255	37,1	0,218		0,856	36,6		
Городоцька	1 313,3	0,220	11,5	0,068		0,309	13,2		
Деражнянська	829,9	0,139	3,7	0,022		0,158	6,7		
Дунаєвецька	1 505,4	0,252	12,0	0,071		0,281	12,0		
Ізяславська	928,9	0,155	9,8	0,058		0,371	15,9		
Кам'янець - Подільська	5 918,1	0,989	53,9	0,317		0,320	13,7		
Красилівська	1 893,3	0,317	25,1	0,147		0,465	19,9		
Летичівська	650,2	0,109	-10,5	-0,062		-0,566			100,0
Новоушицька	736,7	0,123	4,5	0,026		0,214	9,1		
Полонська	1 217,1	0,203	52,5	0,309		1,516	64,8		
Славутська	2 763,3	0,462	170,2	1,000		2,165	92,5		
Старокостянтинівська	1 918,3	0,321	37,8	0,222		0,693	29,6		
Старосинявська	630,4	0,105	32,6	0,191		1,817	77,6		
Теофіпольська	1 201,6	0,201	80,0	0,470		2,341	100,0		
Центральне виробництво	5 981,6	1,000	-16,8	-0,098		-0,098			17,4
Чемаровецька	1 263,6	0,211	36,1	0,212		1,005	42,9		
Ярмолинська	978,3	0,164	11,9	0,070		0,427	18,2		
max	5 981,6	1,000	170,2	1,000		2,341	10,0		
min	630,4	0,105	-16,8	-0,098		-0,566			10,0

## Оцінка використання ринкового потенціалу іншої діяльності підприємств за сценарієм у точці А

Назва філії	Інша діяльність						
	Обсяг ринку для підприєм- ства, тис. грн.	К <sub>ррс</sub> (n2/max2)	Фінансовий результат, %	К <sub>врс</sub> (n4/ max4)	К <sub>врс</sub> / К <sub>ррс</sub>	Рівень використання потенціалу, %	
						Позитивної (якщо n6>0, то n6/max6)	Негативної (якщо n6<0, то n6/min6)
1	2	3	4	5	6	7	8
Білогірська	70,0	0,018	33,3	1,000	0,018	6,2	
Вінковецька	43,1	0,011	33,3	1,000	0,011	3,8	
Волочиська	603,0	0,154	33,3	1,000	0,154	53,2	
Городоцька	7,5	0,002	33,3	1,000	0,002	0,7	
Деражнянська	219,5	0,056	33,3	1,000	0,056	19,4	
Дунаєвецька	123,6	0,032	33,3	1,000	0,032	10,9	
Ізяславська	53,2	0,014	33,3	1,000	0,014	4,7	
Кам'янець - Подільська	201,3	0,051	33,3	1,000	0,051	17,8	
Красилівська	411,3	0,105	33,3	1,000	0,105	36,3	
Летичівська	142,5	0,036	33,3	1,000	0,036	12,6	
Новоушицька	47,5	0,012	33,3	1,000	0,012	4,2	
Полонська	13,8	0,004	33,3	1,000	0,004	1,2	
Славутська	164,2	0,042	33,3	1,000	0,042	14,5	
Старокостянтинівська	367,6	0,094	33,3	1,000	0,094	32,5	
Старосинявська	30,0	0,008	33,3	1,000	0,008	2,6	
Теофіпольська	4,6	0,001	33,3	1,000	0,001	0,4	
Центральне виробництво	1 132,8	0,289	33,3	1,000	0,289	100,0	
Чемеровецька	181,9	0,046	33,3	1,000	0,046	16,1	
Ярмолинецька	104,9	0,027	33,3	1,000	0,027	9,3	
max позитивне значення	3 922,3	0,289	33,3	1,000	0,289	100,0	
min негативне значення	4,6	0,001	33,3	1,000	0,001	0,4	

## Оцінка використання ринкового потенціалу підприємств за сценарієм у точці А

Назва філії	Всього							
	Обсяг ринку для підприємства, тис. грн.	K <sub>ррс</sub> (n2/max2)	Фінансовий результат, %	K <sub>врс</sub> (n4/ max4)	K <sub>врс</sub> / K <sub>ррс</sub>	Рівень використання потенціалу, %		
						Позитивної (якщо n6>0, то n6/max6)	Негативної (якщо n6< 0, то n6/min6)	
2	3	4	5	6	7	8	9	
Білогірська	2 860,1	0,102	-30,3	-0,304	-2,977		39,9	
Вінковецька	2 429,9	0,087	-47,6	-0,477	-5,494		73,7	
Волочиська	6 209,5	0,222	-42,0	-0,421	-1,897		25,4	
Городоцька	4 633,6	0,166	-31,8	-0,319	-1,926		25,8	
Деражнянська	3 131,2	0,112	-46,1	-0,462	-4,130		55,4	
Дунаєвецька	5 522,1	0,197	-39,5	-0,396	-2,007		26,9	
Ізяславська	3 427,0	0,122	-23,1	-0,232	-1,893		25,4	
Кам'янець - Подільська	22 831,7	0,816	99,7	1,000	1,226	100,0		
Красилівська	7 232,9	0,258	-8,4	-0,085	-0,328		4,4	
Летичівська	2 418,0	0,086	-64,2	-0,644	-7,455		100,0	
Новоушицька	2 626,1	0,094	-49,1	-0,492	-5,247		70,4	
Полонська	4 424,0	0,158	-24,7	-0,248	-1,567		21,0	
Славутська	10 226,3	0,365	34,4	0,345	0,945	77,1		
Старокостянтинівська	7 632,7	0,273	-7,9	-0,079	-0,291		3,9	
Старосинявська	2 256,4	0,081	-47,5	-0,476	-5,904		79,2	
Теофіпольська	4 353,8	0,156	-10,2	-0,102	-0,659		8,8	
Центральне виробництво	27 986,0	1,000	-6,6	-0,066	-0,066		0,9	
Чемеровецька	4 678,8	0,167	-36,7	-0,368	-2,202		29,5	
Ярмолинецька	3 627,3	0,130	-49,3	-0,495	-3,817		51,2	
max	27 986,0	1,000	99,7	1,000	1,226	100,0		
min	2 256,4	0,081	-64,2	-0,644	-7,455		100,0	

Таблиця Л.9

Оцінка використання виробничого потенціалу транспортування природного газу за сценарієм у точці А									
Назва філій	Обсяг основних фондів, тис. грн. <sup>1</sup>	Чисельність працівників, чол. <sup>2</sup>	К <sub>врс</sub> (n2/2max+n3/3max)	Обсяг виробництва, тис. грн.	К <sub>врс</sub> (n5/max5)	К <sub>врс</sub> / К <sub>врс</sub> якщо n7/max7*100 < 50, то n7*(-1)	Рівень використання можливостей, %		Негативного, якщо n7<0, то n7/min7
							Позитивного, якщо n7>0, то n7/max7	9	
2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Білогірська	17 993	97	0,762	1 997,1	0,096	- 0,126			44,4
Вінковецька	15 055	101	0,715	1 717,3	0,082	- 0,115			40,7
Волочиська	40 042	148	1,437	4 082,5	0,196	- 0,136			48,2
Городоцька	18 175	175	1,070	3 312,8	0,159	- 0,148			52,5
Деражнянська	39 346	122	1,322	2 081,8	0,100	- 0,075			26,7
Дунаєвецька	35 688	132	1,281	3 893,1	0,187	- 0,146			51,5
Ізяславська	16 926	75	0,656	2 444,9	0,117	- 0,179			63,2
Кам'янець-Подільська	28 344	144	1,171	16 712,4	0,801	0,684	100,0		
Красилівська	162	137	0,943	4 928,3	0,236	- 0,250			88,6
Летичівська		226	0,875	1 625,4	0,078	- 0,089			31,5
Новоушицька	24 876	143	1,090	1 841,8	0,088	- 0,081			28,6
Полонська	13 037	67	0,541	3 193,1	0,153	- 0,283			100,0
Славутська	29 371	157	1,241	7 298,8	0,350	- 0,282			99,7
Старокостянтинівська	24 987	145	1,099	5 346,8	0,256	0,233			82,5
Старосинявська	14 499	89	0,658	1 596,0	0,076	- 0,116			41,1
Теофіпольська	21 411	87	0,801	3 147,6	0,151	- 0,188			66,6
Центральне виробництво	25 757	259	1,557	20 871,6	1,000	0,642	93,9		
Чемеровецька	46 210	165	1,638	3 233,2	0,155	- 0,095			33,5
Ярмолинецька	18 789	127	0,896	2 544,0	0,122	- 0,136			48,1
позитивне значення	46 210	259	1,638	20 871,6	1,000	0,684	100,0		100,0
негативне значення	82	67	0,541	1 596,0	0,076	-0,283	93,9		26,7

<sup>1</sup>Обсяг основних фондів визначено з розрахунку на 1 працюючого; <sup>2</sup> чисельність визначена з розрахунку кількості працюючих на 1 км газопроводу на рівні 2008 року.



Таблиця Л.10

## Оцінка використання виробничого потенціалу постачання природного газу за сценарієм у точці А

Назва філій	Обсяг основних фондів, тис. грн.	Чисельність працівників, чол.	K <sub>врс</sub> (n2/2max+ n3/3max)	Обсяг виробництва, тис. грн.	K <sub>врс</sub> (n5/max5)	K <sub>врс</sub> / K <sub>врс</sub> якщо n7/max7*100 < 50, то n7*(-1)	Рівень використання можливостей, %	
							Позитивного, якщо n7>0, то n7/max7	Негативного, якщо n7<0, то n7/min7
1	2	3	4	5	7	8	9	10
Білогірська	689	15	0,181	793,0	0,133	0,734	69,0	
Вінковецька	666	15	0,175	669,5	0,112	0,641	60,2	
Волочеська	1 338	29	0,351	1 524,0	0,255	0,726	68,2	
Городоцька	1 582	34	0,415	1 313,3	0,220	- 0,530	-	100,0
Деражнянська	1 046	23	0,274	829,9	0,139	- 0,506	-	95,5
Дунаєвецька	1 499	33	0,393	1 505,4	0,252	0,641	60,2	
Ізяславська	1 135	25	0,297	928,9	0,155	- 0,522	-	98,6
Кам'янець-Подільська	3 874	84	1,016	5 918,1	0,989	0,974	91,5	
Красилівська	1 568	34	0,411	1 893,3	0,317	0,770	72,3	
Летичівська	1 179	26	0,3	650,2	0,109	- 0,352	-	66,4
Новоушицька	895	20	0,235	736,7	0,123	- 0,525	-	99,1
Полонська	1 192	26	0,313	1 217,1	0,203	0,651	61,1	
Славутська	1 834	40	0,481	2 763,3	0,462	0,961	90,3	
Старокостянтинівська	2 065	45	0,541	1 918,3	0,321	0,592	55,6	
Старосинявська	630	14	0,165	630,4	0,105	0,639	60,0	
Теофіпольська	720	16	0,189	1 201,6	0,201	1,065	100,0	
Центральне виробництво	7 629	166	2,000	5 981,6	1,000	- 0,500	-	94,4
Чемаровецька	1 089	24	0,286	1 263,6	0,211	0,740	69,5	
Ярмолинецька	1 055	23	0,277	978,3	0,164	0,591	55,5	
позитивне значення	7 629	166	2,000	5 981,6	1,000	1,065	100,0	100,0
негативне значення	630	14	0,165	630,4	0,105	-0,530	55,5	66,4

<sup>1</sup>Обсяг основних фондів визначено з розрахунку на 1 працюючого; <sup>2</sup>чисельність визначена з розрахунку кількості працюючих на 1 квартиру на рівні 2008 року.



Таблиця Л.11

## Оцінка використання виробничого потенціалу іншої діяльності природного газу за сценарієм у точці А

Назва філій	Обсяг основних засобів, <sup>1</sup> тис. грн.	Чисельність працівників, <sup>2</sup> чол.	К <sub>врс</sub> (n2/2max+ n3/3max)	Обсяг виробництва, тис. грн.	К <sub>врс</sub> (n5/max5)	К <sub>врс</sub> / К <sub>врс</sub> якщо n7/max7*100 < 50, то n7*(-1)	Рівень використання можливостей, %	
							Позитивно го, якщо n7>0, то n7/max7	Негативного, якщо n7<0, то n7/min7
1	2	3	4	5	7	8	9	10
Білогірська	35	1	0,124	70,0	0,062	0,500	100,0	
Вінковецька	44	1	0,154	43,1	0,038	- 0,248		100,0
Волочиська	302	7	1,065	603,0	0,532	0,500	100,0	
Городоцька	44	1	0,154	7,5	0,007	- 0,043		17,4
Деражнянська	110	3	0,388	219,5	0,194	0,500	100,0	
Дунаєвецька	62	1	0,218	123,6	0,109	0,500	100,0	
Ізяславська	27	1	0,094	53,2	0,047	0,500	100,0	
Кам'янець-Подільська	101	2	0,355	201,3	0,178	0,500	100,0	
Красилівська	206	5	0,726	411,3	0,363	0,500	100,0	
Летичівська	71	2	0,252	142,5	0,126	0,500	100,0	
Новоушицька	24	1	0,084	47,5	0,042	0,500	100,0	
Полонська	44	1	0,154	13,8	0,012	- 0,079		32,0
Славутська	82	2	0,290	164,2	0,145	0,500	100,0	
Старокостянтинівська	184	4	0,649	367,6	0,325	0,500	100,0	
Старосинявська	44	1	0,154	30,0	0,026	- 0,172		69,6
Теофіпольська	44	1	0,154	4,6	0,004	- 0,026		10,7
Центральне виробництво	567	13	2,000	1 132,8	1,000	0,500	100,0	
Чемеровецька	91	2	0,321	181,9	0,161	0,500	100,0	
Ярмолинецька	52	1	0,185	104,9	0,093	0,500	100,0	
позитивне значення	566	13	2,000	1 132,800	1,000	0,500	100,0	100,0
негативне значення	24	1	0,084	4,600	0,004	-0,248	100,0	10,7

<sup>1</sup> Обсяг основних фондів визначено з розрахунку на 1 працюючого; <sup>2</sup> чисельність визначена з розрахунку кількості працюючих на 1 грн. доходу на рівні 2008 року.

Таблиця Л.12

## Оцінка використання виробничого потенціалу за всіма видами діяльності за сценарієм у точці А

Назва філій	Обсяг основних засобів, тис. грн.	Чисельність працівників, чол.	К <sub>врс</sub> (n2/2max+n3/3max)	Обсяг виробництва, тис. грн.	К <sub>врс</sub> (n5/max5)	К <sub>врс</sub> / К <sub>врс</sub> якщо n7/max7*100 < 50, то n7*(-1)	Рівень використання можливостей, %	
							Позитивного, якщо n7>0, то n7/max7	Негативного, якщо n7<0, то n7/min7
1	2	3	4	5	7	8	9	10
Білогірська	18 717	112	0,651	2 860	0,102	- 0,157		47,8
Вінковецька	15 765	116	0,598	2 430	0,087	- 0,145		44,2
Волочискська	41 681	184	1,299	6 209	0,222	- 0,171		52,0
Городоцька	19 800	211	0,899	4 634	0,166	- 0,184		56,1
Деражнянська	40 502	147	1,190	3 131	0,112	- 0,094		28,6
Дунавецька	37 249	166	1,164	5 522	0,197	- 0,170		51,6
Ізяславська	18 088	100	0,610	3 427	0,122	- 0,201		61,1
Кам'янець-Подільська	32 319	231	1,209	22 832	0,816	0,675	100,00	
Красилівська	20 935	176	0,843	7 233	0,258	- 0,307		93,4
Летичівська	1 332	254	0,607	2 418	0,086	- 0,142		43,4
Новоушицька	25 795	163	0,916	2 626	0,094	- 0,102		31,2
Полонська	14 273	94	0,516	4 424	0,158	- 0,306		93,4
Славутська	31 287	199	1,113	10 226	0,365	- 0,328		100,00
Старокостянтинівська	27 236	194	1,017	7 633	0,273	- 0,268		81,7
Старосинявська	15 172	104	0,557	2 256	0,081	- 0,145		44,1
Теофіпольська	22 174	104	0,706	4 354	0,156	- 0,220		67,2
Центральне виробництво	33 953	438	1,716	27 986	1,000	0,583	86,37	
Чемеровецька	47 391	191	1,436	4 679	0,167	- 0,116		35,5
Ярмолинецька	19 896	151	0,764	3 627	0,130	- 0,170		51,7
max	47 391	438	1,716	27 986	1,000	0,675		47,8
min	1 332	94	0,516	2 256	0,081	-0,328		44,2

Таблиця Л.13




**Оцінка використання фінансового потенціалу підприємств в сфері загальної рентабельності доходів і витрат за сценарієм у точці А**

Назва філій		Витрат на 1 грн. доходу всього	Рейтинг	Рівень використання можливостей, %	
				Позитивної (якщо $n2 < 1$ , то $n3/\max3$ )	Негативної (якщо $n2 > 1$ , то $\min3/n3$ )
1		2	3	4	5
Білогірська		1,435	0,349		51,4
Віньковецька		1,907	0,263		68,2
Волочиська		1,723	0,291		61,7
Городоцька		1,466	0,342		52,5
Деражнянська		1,854	0,270		66,4
Дунаєвецька		1,652	0,303		59,1
Ізяславська		1,300	0,385		46,5
Кам'янець-Подільська		0,501	1,000	100,0	17,9
Красилівська		1,092	0,459		39,1
Летичівська		2,794	0,179		100,0
Новоушицька		1,964	0,255		70,3
Полонська		1,328	0,377		47,5
Славутська		0,744	0,673	67,3	26,6
Старокостянтинівська		1,086	0,461		38,9
Старосинявська		1,903	0,263		68,1
Теофіпольська		1,114	0,450		39,9
Центральне виробництво		1,071	0,468		38,3
Чемеровецька		1,580	0,317		56,5
Ярмолинецька		1,973	0,254		70,6
max	позитивне значення		1,000	100,0	
	негативне значення	2,794			100,0
min	позитивне значення	0,501			
	негативне значення		0,179		



Рис. М.1. Побудова системи управління існуючим ринковим потенціалом підприємства

## Додаток М

альності	Предмет відповідальності (компетенція)	
Структурний підрозділ	Процес управління - описання компетенції	Документ, який протоколює виконання функції
		
Відділ обліку газу і газопостачання Планово-економічний відділ	Маркетингове дослідження ринку за видами діяльності: аналіз використання ринкового потенціалу, визначення стану та змін показників обсягу ринку, частки ринку, його рентабельності, дослідження основних учасників; визначення резервів покращення показників, складання карти ринкових можливостей	Щорічний бюлетень
ВТВ Відділ будівельно-монтажних робіт	Прогноз обсягів виконуваних робіт іншої діяльності	Щорічний план
Правління	Формалізація цілей стратегічного розвитку	Щорічний плану розвитку
Правління	Формалізація цілей стратегічного розвитку	Затвердження щорічного плану розвитку
ВТВ Відділ обліку газу та режимів газопостачання	Визначення основних причин використання негативних можливостей	Пояснення негативної та позитивної зміни показників (У додатках до щомісячних звітів)
Правління	Корегування основних показників маркетингового плану, системи мотивації	Протоколювання змін, якщо вони є
	Управління виробничими відділами і службами з метою реалізації позитивних можливостей	Визначення і оголошення основних показників до виконання

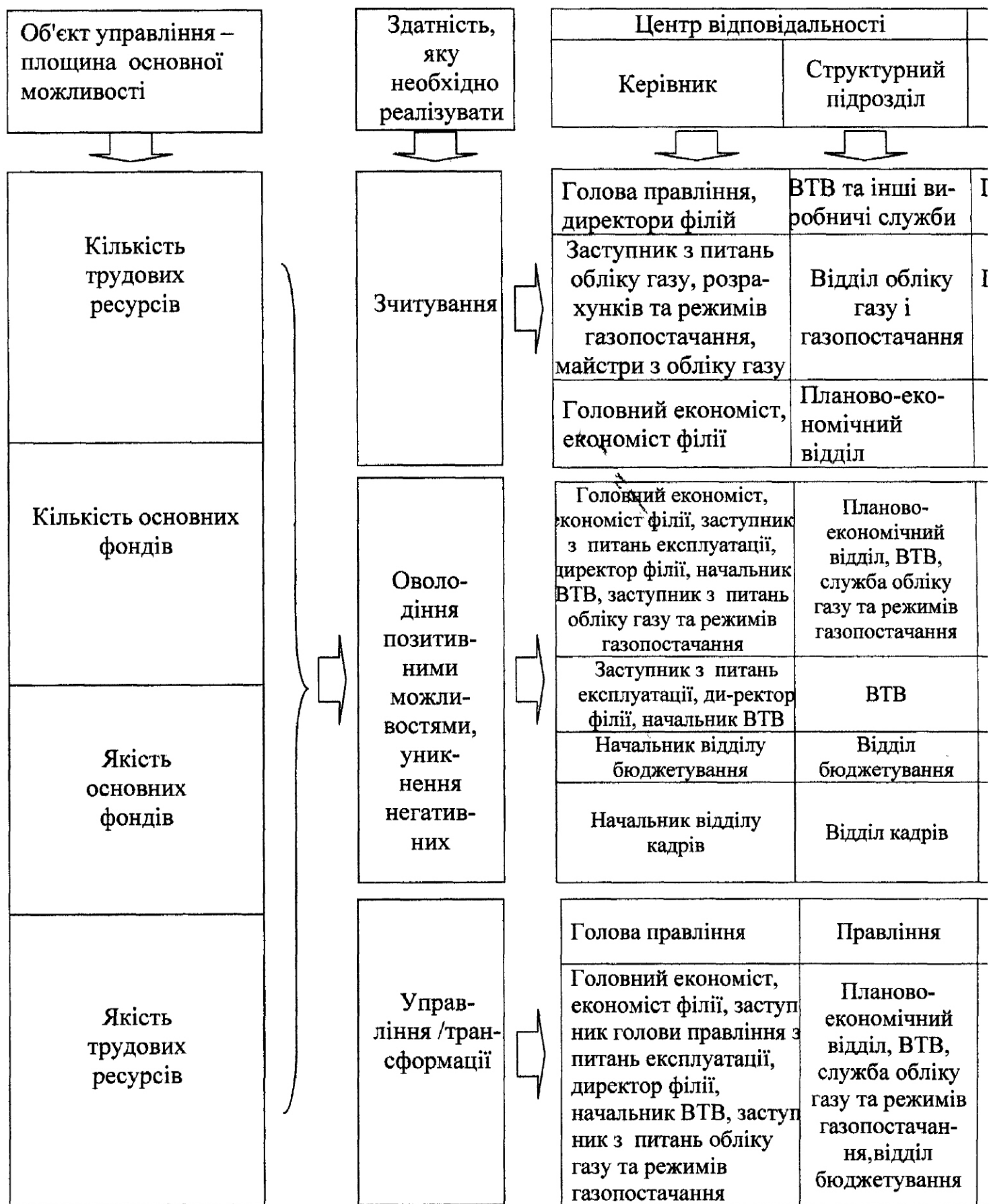


Рис. М.2. Побудова системи управління існуючим виробничим потенціалом підприємства

Відповідальності	Предмет відповідальності (компетенція)	
Структурний підрозділ	Процес управління - описання компетенції	Документ, який протоколює виконання функції
<div> <div></div> <div></div> <div></div> </div>		
ВТБ та інші виробничі служби	Пошук кращих технологічних рішень існуючих виробничих процесів	Щорічний звіт
Відділ обліку газу і газопостачання	Пошук кращих технологічних рішень існуючих виробничих процесів для постачання природного газу (роботи з абонентами, організації роботи тощо)	Щорічний звіт
Планово-економічний відділ	Складання карти виробничих можливостей, аналіз управління виробничим потенціалом	Щомісячний звіт
Планово-економічний відділ, ВТБ, служба обліку газу та режимів газопостачання	Визначення основних показників підвищення використання потенціалу, оцінка їх виконання, побудова системи мотивації та зобов'язань за виконання виробничого плану, розроблення плану покращення якості персоналу (семінари, тренінги, атестації) та покращення виробничого процесу	Щомісячний звіт
ВТБ	Визначення найкращих шляхів використання виробничих ресурсів – оцінка знайдених технологічних рішень	Пояснення до щомісячного звіту з продуктивності
Відділ бюджетування	Бюджет підвищення якості виробничих та трудових ресурсів	Щорічний бюджет
Відділ кадрів	Проведення роботи із забезпечення підприємства працівниками необхідних професій	Звіт щодо забезпечення підприємства необхідним персоналом, та його якості
Правління	Управління чисельністю та кількістю основних фондів, управління їх якістю	Рішення правління
Планово-економічний відділ, ВТБ, служба обліку газу та режимів газопостачання, відділ бюджетування	Оцінка виконання плану і бюджету, підвищення якості виробничих, трудових ресурсів та системи мотивації та зобов'язань	Щорічний звіт

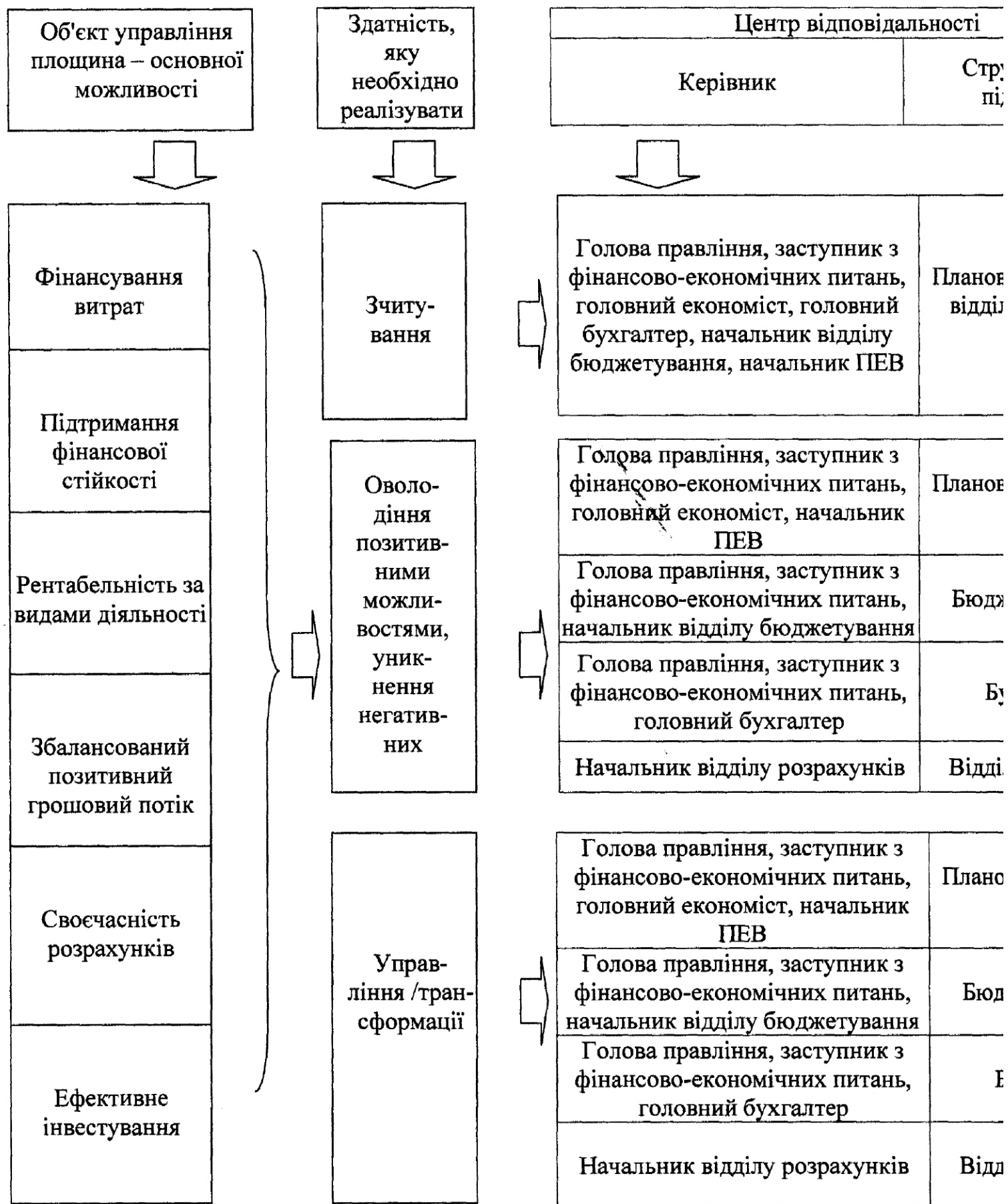


Рис. М.3. Побудова системи управління існуючим фінансовими потенціалом підприємства



дповідальності		Предмет відповідальності (компетенція)	
	Структурний підрозділ	Процес управління - описання компетенції	Документ, який протоколює виконання функції



упник з питань, ловний відділу ик ПЕВ	Планово-економічний відділ, бюджетний відділ	Оцінка фінансового потенціалу, складання карти фінансових можливостей	Щомісячний звіт
		Складання фінансового плану та бюджету руху грошових коштів з плануванням основних показників у відповідності до маркетингових і виробничих планів	Фінансовий план (на рік з помісячним уточненням), бюджет руху грошових коштів

упник з питань, чальник	Планово-економічний відділ	Пояснення використання негативних та позитивних можливостей, визначення індивідуальних показників преміювання відповідно до якості складання фінансових планів та бюджетів	Додаток до звіту з оцінки фінансового потенціалу
упник з питань, етування	Бюджетний відділ		
упник з питань, ер	Бухгалтерія		
рахунків	Відділ розрахунків		

упник з питань, чальник	Планово-економічний відділ	Рішення щодо фінансування витрат, своєчасності розрахунків, ефективності інвестування тощо	Щомісячні звіти виконання фінансових планів та руху грошових коштів
упник з питань, етування	Бюджетний відділ		
упник з питань, ер	Бухгалтерія		
рахунків	Відділ розрахунків		

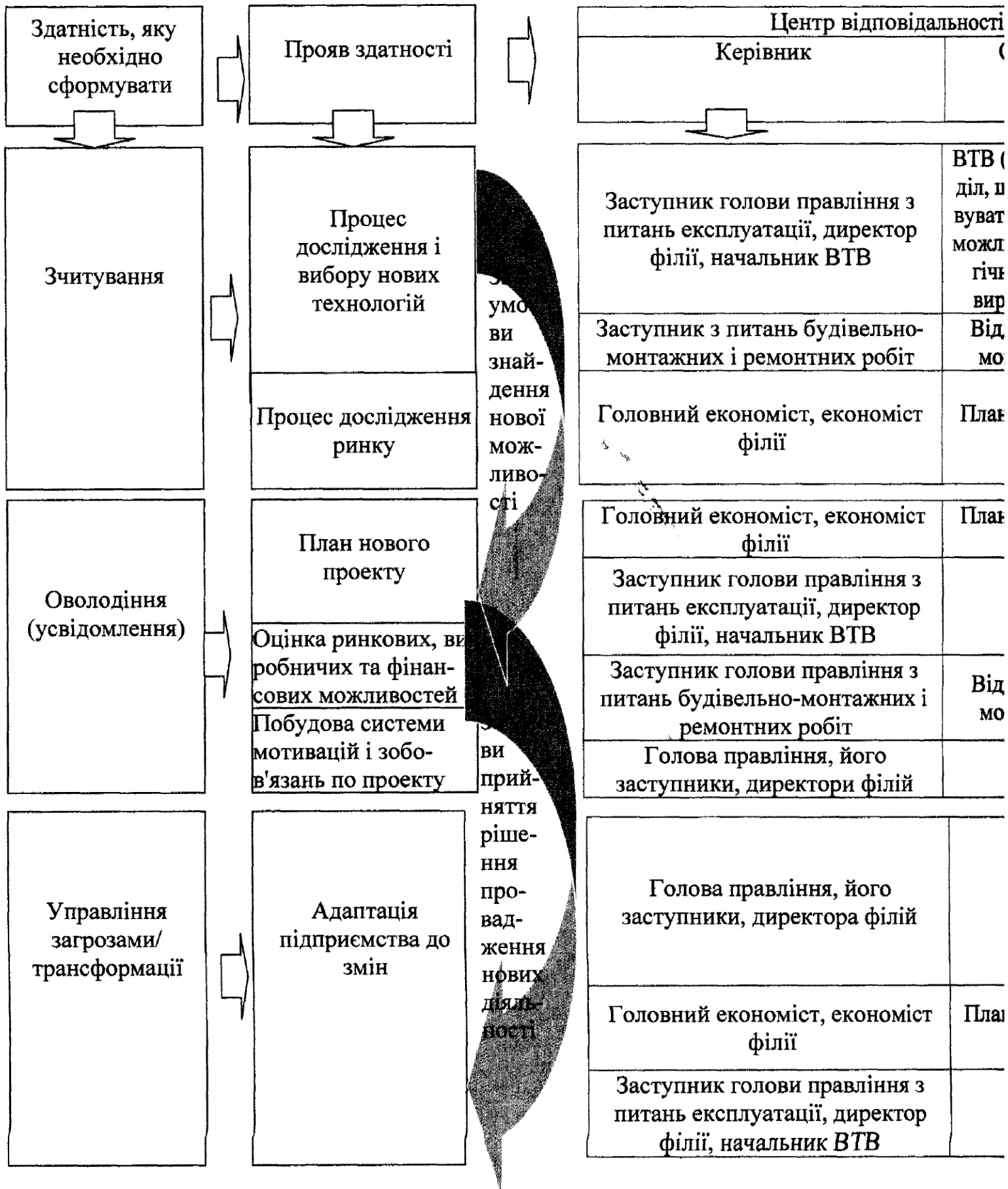


Рис М.4. Основні напрямки формування динамічних здатностей підприємств з газопостачання

Відповідальності		Предмет відповідальності (компетенція)	
	Структурний підрозділ	Процес управління - описання компетенції	Документ, який протоколює виконання функції
Відповідальність з директор ЗТВ	ВТВ (як основний відділ, що має відслідковувати нові виробничі можливості), метрологічна служба, інші виробничі служби	Дослідження ринку на предмет нових послуг у галузі, пошук нових технологій	Щоквартальний звіт
Відповідальність з будівельних робіт	Відділ будівельно-монтажних робіт		
Економіст	Планово-економічний відділ	Маркетингове дослідження ринку за новими видами діяльності (дослідження потреб споживачів)	Дослідження, за умови знайдення нових можливостей
Економіст	Планово-економічний відділ	Планування оволодіння знайденими можливостями, оцінка можливих результатів реалізації проекту, розробка документу щодо зобов'язань та мотивації по проекту, основні етапи впровадження цих проектів та контролю за їх виконанням	Бізнес-план, етапи впровадження, положення про преміювання
Відповідальність з директор ВТВ	ВТВ		
Відповідальність з монтажних і робіт	Відділ будівельно-монтажних робіт		
Відповідальність з керівництва філій	Правління	Прийняття рішення щодо впровадження нового проекту	Рішення правління
Відповідальність з керівництва філій	Правління	Безпосереднє керівництво впровадженням проекту (створення нових або переформування відділів, служб, впровадження нових зобов'язань тощо), контроль за виконанням етапів проекту	Протокол правління по результатах розгляду звіту
Економіст	Планово-економічний відділ	Звіти щодо результатів провадження проекту, пропозиції щодо покращення	Звіти щодо результатів впровадження
Відповідальність з директор ВТВ	ВТВ		

**ГАЗ**

**ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО ПО ГАЗОПОСТАЧАННЮ  
ТА ГАЗИФІКАЦІЇ  
“ХМЕЛЬНИЦЬКГАЗ”**

Проспект Миру, 41, м. Хмельницький, Україна, 29019. Тел. 0382-710451, 712220, факс: 710483

\_\_\_\_\_ 200\_\_ р. № \_\_\_\_\_  
На № \_\_\_\_\_ від « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 200\_\_ р.

**Довідка про апробацію результатів дисертації**

*Гавриченко  
Юхимий секретар  
Григорук В.Р.  
23.09.2010р*

Підприємство з газопостачання та газифікації ВАТ «Хмельницькгаз» даною довідкою підтверджує, що дисертаційна робота Андрощук Діани Володимирівни «Управління потенціалом підприємства» (на прикладі підприємств з газопостачання та газифікації) прийнята до використання у діяльності Товариства.

Методичні рекомендації щодо оцінки відповідності організаційної структури процесам управління потенціалом були впроваджені в практику діяльності Товариства у вигляді призначення нових функцій для керівників (у посадових інструкціях) та деяких відділів Товариства (у положеннях про відділи підприємства). Зокрема, введено такі посадові обов'язки як:

- дослідження існуючих та пошуку нових ринкових можливостей для виробничо-технічного відділу, відділу обліку природного газу та режимів газопостачання, планово-економічного відділу та відділу будівельно-монтажних та ремонтних робіт;
- дослідження існуючих та пошуку нових виробничих можливостей для виробничо-технічного відділу, відділу обліку природного газу та режимів газопостачання, відділу будівельно-монтажних та ремонтних робіт;
- дослідження фінансових можливостей для відділів фінансового департаменту та відділу по розрахункам за природний газ.

На підприємстві також використовується запропонована у дисертації оцінка використання потенціалу філіями нашого Товариства.

В.о. голови правління  
ВАТ «Хмельницькгаз»



**В.В.Вольський**

# ЖИТОМИР ГАЗ

10002 м. Житомир вул. Фешенка Чопівського, 35  
тел./факс: (0412) 47-06-10, 42-27-42  
E-mail: all@zhitomirgaz.net

№ 5078/1

18. 11. 2009 р.



# ЖИТОМИР ГАЗ

10002 г. Житомир вул. Фешенка-Чопівського, 35  
тел./факс: (0412) 47-06-10, 42-27-42  
E-mail: all@zhitomirgaz.net

*Іосифігуло*  
*Вчений секретар*  
*Брошук В.Р.*  
*23.10.2010р.*

## Довідка про апробацію результатів дисертації

Підприємство з газопостачання та газифікації ВАТ «Житомиргаз» даною довідкою підтверджує, що дисертаційна робота Андрощук Діани Володимирівни «Управління потенціалом підприємства» (на прикладі підприємств з газопостачання та газифікації) прийнята до використання у діяльності Товариства.

Підприємство отримало від Андрощук Д. В. практичні рекомендації щодо оцінки рівня використання позитивних і негативних можливостей всіма УЕГГ, які входять до складу Товариства та формування здатностей кращого використання потенціалу. Методичні рекомендації щодо створення нових компетенцій для підрозділів підприємства та окремих посадових осіб по вдосконаленню управління можливостями та організації процесу пошуку нових також впроваджені в практику.

Голова правління  
ВАТ «Житомиргаз»

В.І. Ющенко

ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
ПО ГАЗОПОСТАЧАННЮ ТА ГАЗИФІКАЦІЇ

**«ДНІПРОГАЗ»**

49029, м. Дніпропетровськ, вул. Володарського, 5

Тел.: (056)745-50-02, факс: (0562)33-36-26

Код за ЄДРПОУ 20262860

ПІН 202628604021 № св. 03313661

E-mail: office@dneprogaz.dp.ua

dnep@dneprogaz.dp.ua



**ДНІПРОГАЗ**

ОТКРЫТОЕ АКЦИОНЕРНОЕ ОБЩЕСТВО  
ПО ГАЗОСНАБЖЕНИЮ И ГАЗИФИКАЦИИ

**«ДНЕПРОГАЗ»**

49029, г. Днепропетровск, ул. Володарского, 5

Тел.: (056)745-50-02, факс: (0562)33-36-26

Код по ЕДРПОУ 20262860

ИНН 202628604021 № св. 03313661

E-mail: office@dneprogaz.dp.ua

dnep@dneprogaz.dp.ua

01.12.09 № 5894/12/1-1

на № \_\_\_\_\_ Від \_\_\_\_\_

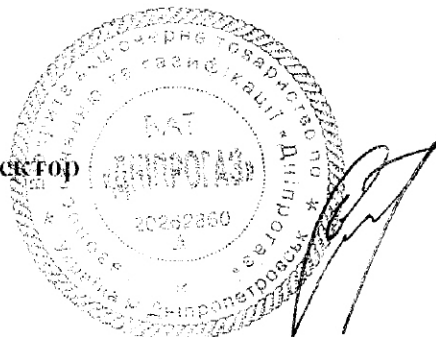
*Ласвігучу*  
*Вчений секретар*  
*Браток В.Р.*  
*23.09.10р.*

### Довідка про апробацію результатів дисертації

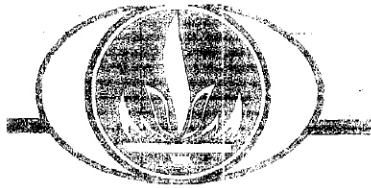
Підприємство з газопостачання та газифікації ВАТ «Дніпрогаз» даною довідкою підтверджує, що дисертаційна робота Андрощук Діани Володимирівни «Управління потенціалом підприємства» (на прикладі підприємств з газопостачання та газифікації) прийнята до використання у діяльності Товариства, а саме:

- методика аналізу статичних і динамічних здатностей підприємства,
- оцінка рівня використання позитивних і негативних можливостей ВЕС, які входять до складу Товариства;
- запроваджено додаткові функції для окремих посадових осіб та відділів по дослідженню і використанню можливостей підприємства;
- організовано процес пошуку нових можливостей.

Генеральний директор  
ВАТ «Дніпрогаз»



**Б.С. Стегній**



УКРАЇНА  
ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ  
ТОВАРИСТВО ПО  
ГАЗОПОСТАЧАННЮ  
ТА ГАЗИФІКАЦІЇ

**ГАЗЕКС**

**“КРИВОРІЖГАЗ”**

50051 м. Кривий Ріг,  
пр. Металургів, 1  
тел. приймальня 405-40-00  
диспетчер 405-39-92

факс 405-39-90  
405-40-21

Розрахунковий рахунок 26003151153001  
у КФ КБ «Приватбанк» МФО 305750  
код 03341397  
номер свідоцтва 04897150  
індивідуальний  
податковий номер 033413904848

№ 02/3541  
від 02.12. 2009 р.

на № \_\_\_\_\_

*Господарю  
Вчений секретар  
Григор В.Р.  
23.09.10р.*

**Довідка про апробацію результатів дисертації**

Підприємство з газопостачання та газифікації ВАТ «Криворіжгаз» даною довідкою підтверджує, що дисертаційна робота Андрощук Діани Володимирівни «Управління потенціалом підприємства» (на прикладі підприємств з газопостачання та газифікації) прийнята до використання у діяльності Товариства.

Одержані від Андрощук Д. В. методичні рекомендації щодо оцінки використання потенціалу підприємства, відповідності організаційної структури процесам управління потенціалом були впроваджені в практику діяльності Товариства у вигляді визначення нових функцій у посадових інструкціях для керівників та деяких відділів. На підприємстві використовується запропонована у дисертації методика аналізу статичних і динамічних здатностей підприємства та оцінка використання позитивних і негативних можливостей філій, які входять до складу Товариства.

Генеральний директор  
ВАТ «Криворіжгаз»



*[Handwritten signature]*

**А.А.Бистрай**



ВІДКРИТЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
ПО ГАЗОПОСТАЧАННЮ ТА ГАЗИФІКАЦІЇ  
«ХАРКІВМІСЬКГАЗ»

вул. Жовтневої Революції, 57/59, м. Харків, 61004  
тел.: +38 (057) 733-07-14, факс: (057) 733-25-26  
E-mail: khargas@kharkov.ukrtel.net  
Код ЄДРПОУ: 03359552

30.11.2009 № 02/3148  
На № \_\_\_\_\_ Від \_\_\_\_\_

Довідка  
про апробацію результатів дисертації

Завідую  
Вчений секретар  
Трошак В.А.  
23.09.10 р.

Підприємство з газопостачання та газифікації ВАТ «Харківміськгаз» даною довідкою підтверджує, що дисертаційна робота Андрощук Діани Володимирівни «Управління потенціалом підприємства» (на прикладі підприємств з газопостачання та газифікації) прийнята до використання у діяльності Товариства, а саме:

- методика аналізу статичних і динамічних здатностей підприємства,
- оцінка рівня використання позитивних і негативних можливостей УЕГГ, які входять до складу Товариства;
- запроваджено додаткові функції для окремих посадових осіб та відділів по дослідженню і використанню можливостей підприємства;
- організовано процес пошуку нових можливостей.

Генеральний директор



О.С.Дудолад





«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Проректор з наукової роботи  
Хмельницького національного  
університету (м.Хмельницький)  
д.т.н., проф. Параска І.Б.

“14” 12 2009 р

про впровадження результатів дисертаційної роботи Андрощук Д.В.  
«Управління потенціалом підприємства (на прикладі підприємств з газопостачання та  
газифікації)» в навчальний процес

Складено комісією:

Голова: декан економічного факультету  
к.е.н., проф. Бондаренко М.І.

Члени комісії: д.с.н., проф. Орлов О.О.  
д.е.н., проф. Лук'янова В.В.  
к.е.н., доц. Гончар О.І.

*Засвідчую  
Врешні секретар  
Зразок В.Р.  
23.09.10 р.*

Головною метою дисертаційної роботи здобувача кафедри економіки підприємства і підприємництва Хмельницького національного університету Андрощук Д.В. на тему «Управління потенціалом підприємства» (на прикладі підприємств з газопостачання та газифікації) є наукове теоретичне узагальнення та вдосконалення методичного забезпечення, а також розробка практичних рекомендацій щодо створення здатностей управління потенціалом підприємства, які базуються на формуванні керованого процесу реалізації можливостей та компетенцій суб'єкта господарювання (зокрема підприємств з газопостачання та газифікації).

Для досягнення цієї мети в дисертаційній роботі запропоновано ряд заходів серед яких особливої уваги заслуговує:

- обґрунтування науково-методичного підходу до структуризації потенціалу підприємства та його оцінки, який дозволяє визначати рівень використання позитивних і негативних можливостей, як результату прояву здатностей суб'єкта господарювання управляти ними;
- методичний підхід щодо вдосконалення управління реалізацією можливостей підприємства, який передбачає виявлення та оцінку його здатностей.

Згадані вище розробки мають наукову та практичну цінність і використовуються в 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».

Голова: к.е.н., проф. Бондаренко М.І.

Члени комісії: д.с.н., проф. Орлов О.О.

д.е.н., проф. Лук'янова В.В.

к.е.н., доц. Гончар О.І.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Абалкин Л. И. Диалектика социалистической экономики / Л. И. Абалкин. – М. : Мысль, 1981. – 351 с.
- 2 Авдеенко В. Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / В. Н. Авдеенко, В. А. Котлов. – М. : Экономика, 1989. – 240 с.
- 3 Агапцов С. А. Индикативное планирование как основа стратегического развития промышленного предприятия [Электронный ресурс] / С. А. Агапов, А. И. Мордвинцев, П. А. Фомин, Л. С. Шаховская. – Режим доступа: // <http://www.smartcat.ru/FinancialManagement/DebenturesSde.shtml>.
- 4 Андреев А. Г. Оценка конкурентного потенциала компании [Электронный ресурс] / А. Г. Андреев. – Режим доступа: [http://www.invur.ru/index.php?page=npot&cat=npub&doc=oc\\_konk\\_potenc](http://www.invur.ru/index.php?page=npot&cat=npub&doc=oc_konk_potenc).
- 5 Андреева Т. Е. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? [Электронный ресурс] / Т. Е. Андреева, В. А. Чайка // Вестн. С.-петерб. ун-та. — 2006. – № 2(R). – Режим доступа: <http://www.gsom.pu.ru/niim/publishing/papers/4/>.
- 6 Андрощук Д. В. Визначення структури потенціалу підприємства: фінансовий аспект / Д. В. Андрощук // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2005. – Ч. 2, т. 1, № 4. – С. 54–57.
- 7 Андрощук Д. В. Динамічні здатності підприємства як механізм управління його потенціалом / Д. В. Андрощук // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – Т. 2, № 4. – С. 209–213.
- 8 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
- 9 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.

10 Андрощук Д. В. Оцінка потенціалу підприємства, як інструмент удосконалення механізмів його реалізацій / Д. В. Андрощук // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2008. – Т. 3, № 4. – С. 186–193.

11 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.

12 Андрощук Д. В. Оцінка формування і розвитку ринкового потенціалу підприємства / Д. В. Андрощук // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – Т. 3, № 5. – С. 151–156.

13 Андрощук Д. В. Теоретичні питання визначення та оцінки виробничого потенціалу підприємства / Д. В. Андрощук // Часоп. Хмельн. ун-ту упр. і права. – 2005. – Вип. 1-2. – С. 374–380.

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

15 Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 415 с.

16 Антипов К. А. Концепция развития ИСУ ФХД газотранспортного предприятия [Электронный ресурс] / Антипов К. А. : докл. на Междунар. технол. конгр. «Новые высокие технологии газовой, нефтяной промышленности, энергетики и связи», (CITOGIC'2004. — Астрахань). — Режим доступа: — [www/ekon.oglib.ru](http://www/ekon.oglib.ru).

17 Анчишкин А. И. Прогнозирование роста социалистической экономики / А. И. Анчишкин. – М. : Экономика, 1973. – 294 с.

18 Ареф'єва О. Методичний підхід до визначення резервів загального потенціалу розвитку підприємства та управління ним / О. Ареф'єва, О.Коренков // Економіст. – 2003. – № 9. – С. 45–47.

19 Архипов В. М. Проектирование производственного потенциала объединений (теоретические аспекты) / В. М. Архипов. – Л. : Изд-во Ленингр. ун-та, 1984. – 135 с.

20 Аткина Н. А. Стратегическое использование рыночного потенциала предприятия / Н. А. Аткина, Е. В. Попов, В. Л. Ханжина // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 3–12.

21 Балабанов В. Успех - это компетенции, воображение и лидерство, или то, что абсолютно необходимо компаниям, но трудно приобрести даже за "большие деньги" / В. Балабанов // Экон. стратегии. – 2003. – № 2. – С. 102-104.

22 Бек Н. Н. Динамический стратегический анализ: ориентация на устойчивость конкурентного преимущества компании в условиях динамизма и глобализации рынков [Электронный ресурс] / Н. Н. Бек, А. Е. Сарычев // Модернизация экономики и глобализация : материалы IX Междунар. науч. конф., (Москва, 1-3 апр. 2008 г). – Режим доступа: [http://www.hse.ru/org/hse/conf-april\\_ru/prog2008](http://www.hse.ru/org/hse/conf-april_ru/prog2008).

23 Белякова Г. Я. Ключевые компетенции как основа устойчивого конкурентного преимущества предприятия [Электронный ресурс] / Г. Я. Белякова, Е. В. Сумина // Исследовано в России. – Режим доступа: <http://zhurnal.apelarn.ru/articles/2005/104.pdf>

24 Білик М. Удосконалення методичних підходів до аналізу фінансового стану підприємства / М. Білик // Економіст. – 2001. – № 11. – С. 40-42.

25 Благодетелева-Вовк С. Л. Методики розрахунку можливостей розвитку і можливостей занепаду в грошовому еквіваленті та визначення стану ефективності діяльності промислових підприємств [Електронний ресурс] / С. Л. Благодетелева-Вовк. – Режим доступу: <http://e2000.kyiv.org/economics/mehanobr/2.htm>.

26 Благодетелева-Вовк С. Л. Можливість розвитку та можливість занепаду в контексті інноваційної діяльності суспільства [Електронний ресурс] / С. Л. Благодетелева-Вовк. – Режим доступу: <http://e2000.kyiv.org/economics/growth/growth.htm>

27 Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств / Т. В. Бова // Екон. простір. - 2008. - № 12(2). - С. 66-72.

28 Большаков З. Организационная архитектура Microsoft [Электронный ресурс] / З. Большаков. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/microsoft.shtml>.

29 Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия / А. Бородин // Проблемы теории и практики упр. – 2003. – № 6. – С. 95-102.

30 Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств : монографія / І. Р. Бузько, І. Є. Дмитренко, О. А. Сущенко. – Алчевськ : Вид-во ДГМІ, 2002. – 216 с.

31 Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия [Электронный ресурс] / К. Бурман // Упр. предприятием. – 2003. – № 3. – Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16\\_3\\_03.htm](http://vasilievaa.narod.ru/ptpu/16_3_03.htm)

32 Бурр В. Концепция устойчивого конкурентного преимущества / В. Бурр // Проблемы теории и практики упр. – 2004. - № 1. - С. 107-113.

33 Верещак Н. А. Метод комплексной экспертной оценки потенциала производственного предприятия [Электронный ресурс] / Н. А. Верещак. – Режим доступа: [http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Rks/2008\\_4/Verescha.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Rks/2008_4/Verescha.pdf).

34 Верховская О. Р. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были способностями / О. Р. Верховская // Вестн. С.-петерб. ун-та. Сер. 8, Экономика. – 2006. – № 4. – С. 183-185.

35 Ветрова Н. В. Условие реализации стратегии предприятия: Стратегический потенциал / Н. В. Ветрова, О. Л. Рывкина // Экономика и упр. – 2005. – № 6. – С. 33–36.

36 Витвицький Я. С. Економічна оцінка гірничого капіталу нафтогазових компаній: монографія / Я. С. Витвицький – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2007. – 431 с.

37 Войцеховская И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности [Электронный ресурс] / И. А. Войцеховская // Проблемы соврем. экономики. – 2006. – № 1/2(17/18). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21207>.

38 Воронкова А. Е. Концепція управління конкурентоспроможним потенціалом підприємства / А. М. Воронкова // Економіст. – 2007. – № 8. – С. 14–17.

39 Воронкова А. Е. Стратегическое управление конкурентоспособным потенціалом предприятия : монография / А. Е. Воронкова. – Луганск : Изд-во Восточноукр. нац. ун-та, 2000. – 315 с.

40 Гавва В. Н. Потенціал підприємства, формування та оцінювання: навч. посіб. / В. Н. Гавва, Е. В. Божко. – К. : Центр навч. л-ри, 2004 – 224 с.

41 Гаммух А. Влияние человеческого фактора на прибыль нефтеперерабатывающих предприятий России / А. Гаммух // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 1. – С. 114–118.

42 Гарас В. О. Регулювання розвитку потенціалу машинобудування крізь внутрішні і зовнішні фактори впливу / В. О. Гарас // Экономика и упр. – 2007. – № 2. – С. 16–20.

43 Герасимчук В. Г. Розвиток підприємства: діагностика стратегія, ефективність / В. Г. Герасимчук. – К. : Вища шк., 1995. – 167 с.

44 Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент : учебное пособие. / Г. Я. Гольдштейн – Таганрог : ТРТУ, 1998. – 132 с.

45 Гончар О. І. До проблем формування соціального фактору розвитку регіонального потенціалу Хмельниччини / О. І. Гончар // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – Т. 1, № 3. – С. 43–47.

46 Гончар О. І. До питання доцільності впровадження сучасних систем планування ресурсів підприємства / О. І. Гончар // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2007. – Т. 1, № 4. – С. 20–23.

47 Гончар О. И. К вопросу о сущности экономического потенциала предприятия / О. И. Гончар // Проблемы и перспективы совершенствования управления национальным экономическим потенциалом : сб. науч. тр. по материалам междунар. науч.-практ. конф., (Саратов, 2-3 февр. 2006 г.). – Саратов, 2006. – С. 172–174.

48 Гончар О. І. Еволюція категорії «потенціал підприємства» та її роль в економічних дослідженнях / О. І. Гончар // Вісн. Хмельн. нац. ун-ту. – 2009. – Т. 3, № 5. – С. 245–247.

49 Гончаров В. Н. Характеристика инновационного потенциала предприятия в контексте стратегического управления / В. Н. Гончаров, Е. В. Иванова // Наук. пр. ДонНТУ. Серія економічна. – 2004. – Вип. 76. – С. 112–119.

50 Горшков Р. К. Формирование инновационного потенциала предприятия: ресурсный подход [Электронный ресурс] / Р. К. Горшков // Проблемы соврем. экономики. - 2004. – № 4(12). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20405>.

51 Дзина М. А. Оценка потенциала предприятия как основа управления его конкурентоспособностью / М. А. Дзина // Ученые зап. Тавр. нац. ун-та им. В. И. Вернадского. Серия «Экономика». – 2007. – № 1, т. 20(59). – С. 55-59.

52 Донец Ю. Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Ю. Ю. Донец. – К. : Знание, 1978. – 123 с.

53 Економіка підприємства : навч. посіб. / [П. В. Круш, В. І. Подвігіна, Б. М. Сердюк та ін.] ; за заг. ред. П. В. Круша. - К. : Ельга-Н : КНТ, 2007. - 780 с.

54 Економіка підприємства : підручник / заг. ред. д-ра екон. наук., проф. С. Ф. Покропивного. – К. : КНЕУ, 2003. – 608 с.

55 Ефремов В. С. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов, И. А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2 – Режим доступа: [www.management.com.ua/strategy/str062.html](http://www.management.com.ua/strategy/str062.html)

56 Задков А. П. Адаптивные свойства производственного потенциала сельскохозяйственных предприятий / А. П. Задков, В. Н. Устименко // Упр. риском. – 2004. – № 3. – С. 17-22.

57 Захарченко В. В. Ресурсный потенциал и эффективность корпоративного управления / В. В. Захарченко, Л. И. Кошкин, М. М. Соловьев // Менеджмент в России и за рубежом. – 2004. – № 4. – С. 9-15.

58 Иванов В. Б. Потенціал підприємства : наук.-метод. посіб. / В. Б. Иванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.

59 Иванов Н. И. Экономические аспекты производственного потенциала. Теория и практика / Н. И. Иванов. – Донецк : ИЭПНАН Украины, 2000. – 420 с.

60 Игнатенко Н. Т. Производственно-ресурсный потенция территории / Н. Т. Игнатенко, В. П. Руденко. – К., 1986. – С. 7.

61 Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях компании [Электронный ресурс] / А. Идрисов. – Режим доступа: <http://www.psych.ru/library/managment/system/295> (дата обращения: 11.10.2005).

62 Йеннер Т. Интеграция маркетинга и стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики упр. – 1997. – № 6. – С. 106–111.

63 Йеннер Т. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента / Т. Йеннер // Проблемы теории и практики упр. – 1990. – № 2. – С. 83–87.

64 Катькало В. С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий / В. С. Катькало // Вестн. С.-петерб. ун-та. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4 (№ 32). – С. 20-43.



65 Катькало В. С. Теория стратегического менеджмента: этапы развития и основные парадигмы / В. С. Катькало // Вестн. С.-петерб. ун-та. Серия 8. Менеджмент. – 2002. – Вып.3 (№ 24). – С. 6-26.

66 Клейнер Г. Б. Механизмы принятия стратегических решений на промышленных предприятиях: (результаты эмпирического анализа) / Г. Б. Клейнер. — М., 1998. — 82 с.

67 Клейнер Г. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Клейнер, В. Тамбовцев, Р. Качалов. — М. : Экономика, 1997. — 286 с.

68 Козак Н. Бенчмаркінг як інструмент підвищення конкурентоспроможності компанії [Електронний ресурс] / Н. Козак // Упр. компанією. – 2000. – № 1-2. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/ct/ct003.html>.

69 Кокарева Е. Ю. Формирование и использование организационного потенциала в антикризисном управлении предприятием : автореф. дис. на соиск. науч. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика предприятия» / Е. Ю. Кокарева. – Тюмень, 2002. – 17 с.

70 Копылов А. В. Формирование и оценка стратегических ресурсов предприятия [Электронный ресурс] / А. В. Копылов. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/catalog/5-4> (дата обращения: 11.10.2005).

71 Коробейников О. П. Интеграция стратегического и инновационного менеджмента / О. П. Коробейников, А. А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4. – С. 25-36.

72 Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / Н. С. Краснокутська. — К. : Центр навч. л-ри, 2005. — 352 с.

73 Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства як об'єкт управління в перебігу еволюції теорії стратегічного управління / Н. С. Краснокутська // Вісник СумДУ. Серія Економіка. — 2009. — № 1. – С. 169-177.

74 Краснокутська Н. С. Системний опис видових проявів потенціалу торговельного підприємства : збір. наук. праць / Н. С. Краснокутська // Торгівля і ринок України. — 2008. — вип. № 25. — С. 194-201.

75 Криничный М. Н. Методические вопросы сравнительной оценки и анализа эффективности функционирования предприятий различных форм собственности : сб. науч. тр. / М. Н. Криничный ; НАН Украины, Ин-т экон. промышленности ; ред. кол. : Н. И. Иванов (отв. ред.) [и др.]. — Донецк, 2001. - 436 с.

76 Крылов Э. И. Анализ эффективности производства, научно-технического прогресса и хозяйственного механизма / Э. И. Крылов. - М. : Финансы и статистика, 1991. - 168 с.

77 Кудряков Д. С. Финансовый потенциал предприятия: сущность и место в экономической микросистеме [Электронный ресурс] / Д. С. Кудряков. — Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/RegionEconomic/Bidprice61.shtml>.

78 Куликов Н. И. Комплексная оценка производственного потенциала отраслей пищевой промышленности Тамбовской области [Электронный ресурс] / Н. И. Куликов, А. Э. Бажилин // Проблемы соврем. экономики. - 2007. - № 3(19). — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/>

79 Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. — Сумы : Унив. кн., 2004. — 360 с.

80 Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : монография / Е. В. Лапин. — Сумы : Унив. кн., 2002. — 310 с.

81 Лопин А. В. Бенчмаркинг производственного потенциала промышленного потенциала предприятия : автореф. дис. на соиск. науч. степ. канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика предприятия» / А. В. Лопин. — Волгоград : ВГТУ, 2007. — 19 с.

82 Лукша П. О. Экономическая организация: на пути к синтетической теории / П. О. Лукша, М. В. Белоусенко // Вопр. экономики. — 2006. - № 2. — С. 99-115.

83 Марушков Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия (на примере предприятий отрасли печати) : автореф. дис. на соискание степени канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Р. В. Марушков. – Москва, 2000. – 24 с.

84 Миско К. М Ресурсный потенциал региона / К. М. Миско. – М. : Наука, 1991. – 276 с.

85 Мерзликина Г. С. Оценка экономической состоятельности предприятия : монография / Г. С. Мерзликина, Л. С. Шаховская. – Волгоград : ВолгГТУ, 1998. – 63 с.

86 Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори. – Пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.

87 Новакова О. И. Экономическое развитие предприятия [Электронный ресурс] / О. И. Новакова, Г. С. Мерзликина. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/Management/Simulation.shtml>

88 Новейший философский словарь [Электронный ресурс]. – 3-е изд., исправл. – Минск : Кн. Дом, 2003. – 1280 с. – (Мир энциклопедий). – Режим доступа: [http://slovary.yandex.ru/dict/phil\\_dict](http://slovary.yandex.ru/dict/phil_dict).

89 Нужный К. М. Сутність та структурні елементи економічного потенціалу підприємства [Электронный ресурс] / К. М. Нужный. – Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/21\\_NIEK\\_2007/Economics/24240.doc.htm](http://www.rusnauka.com/21_NIEK_2007/Economics/24240.doc.htm)

90 Ованесов А. Стратегический менеджмент поможет захватить лидерство в конкурентной борьбе [Электронный ресурс] / А. Ованесов, А. Идрисов. – Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/4.htm>.

91 Одегов Ю. Г. Трудовой потенциал предприятия: пути эффективного использования / Ю. Г. Одегов, В. Б. Бычин, К. Л. Андреев ; под ред. Н. А. Иванова. – Саратов : Изд-во Сарат. ун-та, 1991. – С. 176.

92 Одинцова Г. С. Некоторые аспекты структуризации потенциала предприятия / Г. С. Одинцова, Г. А. Селезнева // Економіка розвитку. – 2005. – № 2. – С. 74-75.

93 Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Рос. акад. наук, Ин-т рус. яз. им. В. В. Виноградова. - Изд. 4-е, доп. - М. : Азбуковник, 1999. – 944 с.

94 Олексюк О. І. Маркетинговий потенціал підприємств цементної промисловості України / О. І. Олексюк // Маркетинг в Україні. – 2001. – № 4. – С. 42-45.

95 Отенко И. П. Механизм управления потенциалом предприятия / И. П. Отенко, Л. М. Малярец. – Х. : ХГЭУ, 2003. - 220 с.

96 Отенко И. П. Стратегическая управление потенциалом предприятия / И. П. Отенко . – Х. : ХНЭУ, 2006. - 168 с.

97 Парацій О. Аналіз фінансового потенціалу підприємства / О. Парацій // Наук. зап. Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу Тернопільської академії народного господарства . – 2005. – Вип. 14. – С. 18-21.

98 Петрова Е. П. Стратегическое и внутрифирменное планирование на предприятиях пищевой промышленности на основе концепции денежного потока [Электронный ресурс] / Е. П. Петрова. – Режим доступа: <http://www.smartcat.ru/FinancialManagement/UpNetincome1.shtml> (дата обращения: 11.10.2005).

99 Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия / Е. В. Попов. - М. : Экономика, 2002. – 600 с.

100 Потенциал // БСЭ. – М. : Сов. энцикл., 1975. – Т. 20. – С. 606.

101 Потенціал підприємства : наук.-метод. посіб. / В. Б. Іванов, О. М. Кохась, С. М. Хмелевський. – К. : Кондор, 2009. – 300 с.

102 Про встановлення вимог до ВАТ «Хмельницькгаз» щодо провадження інших, крім ліцензованих, видів діяльності : розпорядження НКРЕ України від 12 квіт. 2007 р. № 31-р // Інформ. бюл. НКРЕ. – 2007. – № 43 – С. 44.

103 Про засади функціонування ринку природного газу [Електронний ресурс] : Проект Закону України від 17 листоп. 2005 р. № 4024-3 [Проект не прийнятий Верховною Радою України, направлений на повторне перше читання

17 січ. 2006 р.] // Комп'ютер. інформ.-прав. система «Ліга». – Адреса в мережі «Інтернет» : [www. liga. net](http://www.liga.net).

104 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємств та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства [Електронний ресурс] : Наказ М-ва економіки України від 19 січ.2006 р. № 14 // Комп'ютер. інформ.-прав. система «Ліга». – Адреса в мережі «Інтернет» : [www. liga. net](http://www.liga.net). – Зі змінами ; ост. ред. 06 берез. 2006 р.

105 Про затвердження Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації [Електронний ресурс] : Наказ М-ва фінансів України, Фонду держ майна України від 26 січ. 2001 р. № 49/121 // Комп'ютер. інформ.-прав. система «Ліга». – Адреса в мережі «Інтернет» : [www. liga. net](http://www.liga.net).

106 Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з постачання природного газу за регульованим тарифом [Електронний ресурс] : Постанова Нац. комісії регулювання електроенергетики України від 13 січ. 2010 р. № 11 // Комп'ютер. інформ.-прав. система «Ліга». – Адреса в мережі «Інтернет» : [www. liga. net](http://www.liga.net).

107 Про затвердження Ліцензійних умов провадження господарської діяльності з розподілу природного та нафтового газу [Електронний ресурс] : Постанова Нац. комісії регулювання електроенергетики України від 13 січ. 2010 р. № 12 // Комп'ютер. інформ.-прав. система «Ліга». – Адреса в мережі «Інтернет» : [www. liga. net](http://www.liga.net).

108 Про організацію внутрішніх газових ринків. ДИРЕКТИВА 2003/55/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу стосовно спільних правил для внутрішнього ринку природного газу : Директива ЄС № 55, яка скасовує Директиву 98/30/ЄС [Електронний ресурс]. - Брюсель, 26 черв. 2003 р.

— Режим доступу: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/ed\\_2003\\_06\\_26/MU03348.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/ed_2003_06_26/MU03348.html).

109 Про регулювання цін на газ скраплений, що відпускається населенню для побутових потреб : Розпорядження Хмельн. обл. адмін. від 25 квіт. 2005 р. № 113/2005-р.

110 Прядко В. В. Економічна ефективність виробництва: проблеми та методології управління / В. В. Прядко. – К. : Наук. думка, 2003. - 282 с.

111 Пчелинцев А. Пирамида роста: система управления успешной компании [Электронный ресурс] / А. Пчелинцев, Р. Кашеев. – Режим доступа: [http://old.e-xecutive.ru/publications/ratings/article\\_2271/](http://old.e-xecutive.ru/publications/ratings/article_2271/) (дата обращения: 24.10.2006).

112 Пяткова Н. П. Стратегический актив ресурсного потенциала предприятия / Н. П. Пяткова // Экономика и упр. – 2007. – № 3. – С. 97–102.

113 Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг., Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева [Электронный ресурс] – Режим доступа: // <http://www.smartcat.ru/Referat/mtieiramzn.shtml>.

114 Ревенко Н. Г. Управління ресурсами промислових підприємств в умовах перехідного періоду : монографія / Н. Г. Ревенко. – К. : Ред. "Бюлетня Вищої атестаційної комісії України." - 2000. – 256 с.

115 Ревуцкий Л. Д. Потенциал и стоимость предприятия / Л. Д. Ревуцкий. – М. : Перспектива, 1997. – 124 с.

116 Савина Г. Г. Анализ потенциала социально-экономической политики предприятия / Г. Г. Савина // Старопромислові регіони Західної і Східної Європи в умовах інтеграції. Зб. наук. пр. – Донецьк: ДонНУ, 2003. С.320-324.

117 Савіна Г. Г. Методологія і практика формування соціально-економічної політики на підприємствах легкої промисловості : монографія / Г. Г. Савіна. – Херсон : Херсонський держ. ун-т, 2004. – 300 с.

118 Савина Г. Г. Подход к моделированию процессов адаптивного функционирования производственных систем в контексте их экономической политики / Г. Г. Савина // Економіст. – 2003. – № 8(202). – С.38-40.

119 Савина Г. Г. Позиционирование стратегии и политики в механизме управления промисловим підприємством / Г. Г. Савина // Проблемы

внешнеэкономических связей и привлечения иностранных инвестиций : региональный аспект : Сб. науч. тр. – Донецк: ДонНУ, 2004. – С. 773-776.

120 Самоукин А. И. Потенциал нематериального производства / А. И. Самоукин. - М. : Знание, 1991. – 19 с.

121 Сарычева В. Рост фирмы на основе динамических способностей: результаты эмпирического исследования [Электронный ресурс] / В. Сарычева – Сессия К-12: «Экономическое поведение фирм» Секция К: Менеджмент X Международной научной конференции ГУ-ВШЭ по проблемам развития экономики. – Режим доступа: [www.hse.ru/data/2007/616/1238/доклад.doc](http://www.hse.ru/data/2007/616/1238/доклад.doc)

122 Севастьянова С. А. Анализ потенциалов функционирования и развития туризма в регионе [Электронный ресурс] / С. А. Севастьянова // Проблемы соврем. экономики. - 2005. - № 3(15). – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21134>.

123 Склад Е. Н. Управление социальным потенциалом российских промышленных предприятий и оценка уровня его развития [Электронный ресурс] / Е. Н. Склад, И. О. Зверкович // Проблемы соврем. экономики. - 2008. - № 11. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23495>.

124 Скоробогата Л. Облікові технології діагностики економічного потенціалу підприємства / Л. Скоробогата // Економіст. – 2004. – № 11. – С. 76–78.

125 Слижиц М. И. Экономический потенциал производственных фондов в машиностроении / М. И. Слижиц. - М. : Машиностроение, 1986. – 152 с.

126 Сосненко Л. С. Комплексный экономический анализ хозяйственности. : учеб. пособие / Л. С. Сосненко. - М. : КНОРУС, 20007. – 344 с.

127 Спирин В. С. Анализ экономического потенциала предприятия / В. С. Спирин. - М. : Финансы и статистика. – 1994. – 295 с.

128 Старовойтов М. К. Практический инструментарий организации управления промышленным предприятием / М. К. Старовойтов, П. А. Фомин. – М. : Высш. шк., 2002. – 294 с.

129 Талах В. І. Методичні аспекти дослідження сутності економічного потенціалу як економічної категорії [Електронний ресурс] / Талах В. І. // Економічні науки : зб. наук. пр. Луцького нац. техн. ун-ту. Серія «Економічна теорія та економічна історія» ; відп. ред. З. В. Герасимчук. – Луцьк, 2007. – Вип. 4(19). – С. 413-415. – Режим доступу до журн.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/En/ETEI/2007\\_4/zbirnuk\\_ETEI\\_07\\_367.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/En/ETEI/2007_4/zbirnuk_ETEI_07_367.pdf)

130 Таран А. В. Теоретические основы формирования производственного потенциала в системе рыночных отношений [Электронный ресурс] / А. В. Таран // Сб. науч. тр. СевКав ГТУ Серия «Экономика». - 2007. - № 6 – Режим доступа: [www.nestu.ru](http://www.nestu.ru).

131 Тарасюк Г. М. Методологічні підходи до збалансованої системи планових показників в концепції планування потенціалу підприємств харчової промисловості [Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк // Вісн. ЖДТУ 1(51). – Режим доступу.: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/Vzhdtu\\_econ/2010\\_1/52.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdtu_econ/2010_1/52.pdf).

132 Томпсон А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III. – М.: Изд-во «Вильямс», - 2002. – 928 с.

133 Управление компании ВИНГАЗ Гмбх+Ко КГ [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.wingas.de/geschaefts\\_bereiche.html?&L=2](http://www.wingas.de/geschaefts_bereiche.html?&L=2).

134 Управление эффективностью хозяйственной деятельности промышленного предприятия : монография / Г. Е.Куденко, Н. В. Канарская, В. Н. Беленов, С. И. Севастьянова. – Севастополь : Вебер, 2003. – 239 с.

135 Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна, О. О. Удалих [та ін.]. – К. : Центр навч. л-ри, 2006. – 362 с.

136 Ускова С. И. Экономический потенциал как основа предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] / С. И. Ускова. –



Режим доступа: [http://science-bsea.narod.ru/2006/ekonom\\_2006\\_2/uskova\\_ekonom.htm](http://science-bsea.narod.ru/2006/ekonom_2006_2/uskova_ekonom.htm).

137 Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олесюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

138 Фесіна Ю. Г. Виробничий потенціал хлібопекарської промисловості Західного Полісся України: оцінювання і прогнозування розвитку [Електронний ресурс] / Ю. Г. Фесіна, Н. П. Коваль. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/En/EM/2008\\_5\\_2/Zbirnik\\_EM\\_08\\_2\\_273.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/En/EM/2008_5_2/Zbirnik_EM_08_2_273.pdf).

139 Фигурнов Э. П. Производственный потенциал социалистического общества / Э. П. Фигурнов // Полит. самообразование. - 1982. - № 1. – С.

140 Фомин П. А. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленных предприятий [Электронный ресурс] / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов. – Режим доступа: – [http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact\\_potential.shtml](http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml).

141 Ханжина В. Л. Структура рыночного потенциала предприятия / В. Л. Ханжина, Е. В. Попов // Проблемы теории и практики упр. – 2001. – № 6. – С. 11-16.

142 Хейнман С. Стратегия организационно-структурных решений / С. Хейнман // Вопр. экономики. - 1996. - № 5. - С. 106-114.

143 Хомяков В. І. Управління потенціалом підприємства / В. І. Хомяков, І. В. Бакум. - К. : Кондор. - 2007. - 400 с.

144 Чайка В. А. Динамические способности российских компаний – введение в проблему [Электронный ресурс] / В. А. Чайка, А. В. Куликов // Вестн. С.-петерб. ун-та. – 2006. - № 40(R) – Режим доступа: <http://www.gsom.pu.ru/niim/publishing/papers/4/>.

145 Черников Д. А. Эффективность использования производственного потенциала и конечные народно-хозяйственные результаты / Д. А. Черников // Экон. науки. - 1981. – Т. X. - С. 24-29.

146 Шевченко Д. К. Проблемы эффективности использования экономического потенциала / Д. К. Шевченко. – Владивосток : Изд-во дальневосточ. ун-та, 1984. – 231 с.

147 Шумилова А. В. Механизмы реализации стратегии организации [Электронный ресурс] / А. В. Шумилова. – Режим доступа: <http://www.m-esopomtu.ru> (дата обращения: 11.10.2005).

148 Юрій С. І. Антологія бюджетного механізму / С. І. Юрій, В. Г. Демянишин, Я. М. Буздуган. – Тернопіль : Екон. думка, 2001. – 250 с.

149 Якименко А. А. Особенности совершенствования системы управления газотранспортным предприятием [Электронный ресурс] / А. А. Якименко // Газовая пром-сть. – 2004. – № 8/08. – Режим доступа: <http://www.ikt-consult.ru/rus/press/publications/article.wbp?article-id=DAFBB5F5-F0DA-47D7-B2F1-B1EC3C35F7AC>.

150 Biogas. Thyssengas GmbH [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.thyssengas.com/web/cms/de/243248/thyssengas/presse/>.

151 Definition from the Merriam-Webster Online Dictionary [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/potential>.

152 Dilworth J. B. Operations management: design, planning, and control for manufacturing and services / James B. Dilworth. –:McGraw-Hill (USA), 1992. – 723 p.

153 E.ON Ruhrgas Services [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-72DF4EE8-020138A8/er-corporate/hs.xsl/590.htm/>.

154 Eisenhardt K. M. Dynamic capabilities: what are they? / K. M. Eisenhardt, J. A. Martin // Strategic management journal. - 2000. - Vol. 21, № 10/11. – P. 1105-1121.

155 Enagas General Management Committee [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://www.enagas.es/cs/Satellite?cid=1142417697561 &language=en&pagename=ENAGAS%2FPAGE%2FENAG\\_comiteDireccion/](http://www.enagas.es/cs/Satellite?cid=1142417697561 &language=en&pagename=ENAGAS%2FPAGE%2FENAG_comiteDireccion/).

156 Grid information WINGAS GmbH & Co. KGIt«ВІНГАЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.wingas.com> (дата звернення: 14.06.2008)

157 Organization of Gas Transport Services [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gastransportservices.com/corporate/organization/> Gas Transport Services 2009/.

158 Prahalad C. K. The core competence of the corporation / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard business review. – 1990. - May-June. - P. 79-89.

159 Simpson P. F. Leadership and negative capability [Лидерство и негативный потенциал] [Электронный ресурс] / P. F. Simpson, R. French, C. E. Harvey // Negative Capability: The Key to Creative Leadership. – Режим доступа: <http://www.ispso.org/Symposia/Paris/2001french.htm>.

160 Teece D. J. Dynamic capabilities and strategic management [Электронный ресурс] / David J. Teece, Gary Pisano, Amy Shuen // Strategic Management Journal. – 1997. – № 18(7). – P. 509–533. – Режим доступа: <http://pages.stern.nyu.edu/~eyoon/seminar/CrossDisciplinary/Teece.pdf/>.

161 Teece D. J. Explication dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance [Электронный ресурс] / David J. Teece // Strategic Management Journal. – 2007. – № 28. – P. 1319–1350. – Режим доступа : <http://pages.stern.nyu.edu/~eyoon/seminar/CrossDisciplinary/Teece.pdf/>.

162 Teece D. J. The dynamic capabilities framework [Электронный ресурс] / David J. Teece. – Режим доступа: <http://imio.haas.berkeley.edu/Teece/dc.mht/>.