

5. Конкурентоспроможність національної економіки / За ред. Б. Є. Кваснюка. – К : Фенікс, 2005. – С. 140–141.
6. Портер М. Конкуренція : учеб. пособие ; пер. с англ. / М. Портер. – М. : Вільямс, 2001. – 495 с.
7. [www.franko.lviv.ua/](http://www.franko.lviv.ua/).

УДК 65.01:330.341.1:677

Н. С. МИКОЛАЙЧУК

Херсонський національний технічний університет

Т. А. СТОВБА

Одеський державний економічний університет

## ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЛЕГКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ

*Запропоновано методику інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства легкої промисловості, де визначено систему показників та їх граничні межі, що дозволяє у разі незадоволеності існуючим рівнем ІПП для переходу на вищий щабель використовувати показники вищого стану в якості стратегічних цілей, яких необхідно досягнути.*

*The methodology of integral estimation of innovative potential of consumer goods enterprise is offered, where the system of indexes and their maximum limits are determined that allows in the case of discontent over the existent level of innovative potential of an enterprise to use the indexes of the higher level as strategic goals for transition to the higher stage.*

**Постановка проблеми.** Для забезпечення економічного розвитку Україна має інтенсифікувати інноваційну діяльність у всіх галузях економіки, перш за все у тих, які мають потенціал для реалізації конкурентних переваг у світовому поділі праці. Саме до таких галузей відноситься легка промисловість, яка відіграє важливу роль у розвитку суспільного виробництва.

Вітчизняні підприємства легкої промисловості функціонують в умовах невизначеності, що характеризуються нестабільністю цілей, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами у конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними чинниками. З метою забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку однією із першочергових задач керівництва підприємств галузі стає забезпечення здатності приємно вражати споживача та гнучкості виробництва, стимулювання інноваційної активності персоналу. Здатність окремого підприємства створювати або реалізовувати інновації для досягнення стратегічних цілей визначається рівнем та ступенем використання інноваційного потенціалу.

**Аналіз досліджень.** Існують різні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства (ІПП). Так, А.В. Гриньов запропонував здійснювати оцінку ІПП із урахуванням стратегічних позицій підприємства у минулому, теперішньому і майбутньому часі із застосуванням порівняльного, статистичного і факторного методів, а також експертних оцінок [1]. В.А. Верба та І.В. Новікова пропонують оцінювати ІПП за такими групами якісних та кількісних показників: кадрові, науково-технічні, виробничо-технологічні, фінансово-економічні, ресурсне забезпечення, а також брати до уваги мотиваційні механізми, інноваційну культуру, організаційно-управлінську складову [2, 3]. Н.І. Чухрай запропонувала оцінювати рівень ІПП з урахуванням особливостей зовнішнього середовища, а аналіз поточного стану підприємства проводити за двома напрямками: внутрішній аналіз інноваційного потенціалу з врахуванням минулої, теперішньої і майбутньої стратегічної позиції підприємства та порівняння з конкурентами, що дає змогу визначити основні відхилення інноваційного потенціалу від бажаних позицій [4]. С.М. Ілляшенко пропонує графоаналітичний метод, який передбачає побудову діаграми у полярній системі координат, де кути на пелюстках відповідають ваговим характеристикам, а радіус-вектори характеризують рівні складових інноваційного потенціалу [5, с. 242]. Наведені методики не враховують особливостей галузі, впливу некерованих чинників при розробці стратегії інноваційного розвитку підприємства.

**Метою статті** є розробка методики оцінювання інноваційного потенціалу підприємства легкої промисловості, яка дозволить порівняти власний інноваційний потенціал із конкурентами в умовах перманентних змін або із середньогалузевими показниками, виявити можливості його вдосконалення та напрямки оптимізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перш ніж оцінювати потенціал підприємства, варто зупинитись на його структурі. Оскільки останнім часом реалізацію стратегії розвитку підприємства доцільно здійснювати за допомогою збалансованої системи показників Р. Каплана і Д. Нортон, тому пропонується у структурі загального потенціалу підприємства виділяти відповідно фінансовий потенціал, клієнтський потенціал, потенціал внутрішніх бізнес-процесів, потенціал навчання і розвитку персоналу, де оболонкою слугуватимуть інновації. Тобто інновації повинні торкатись усіх без виключення складових загального потенціалу підприємства.

У процесі оцінювання ІПП достатньо важливим завданням є визначення системи показників та їх граничних меж. Наявність нормативів полегшує процес оцінювання ІПП і водночас, у разі незадоволеності існуючою оцінкою, слугує орієнтирами для поліпшення існуючого стану.

Непередбачуване економічне оточення унеможливує встановлення конкретних значень для оцінки поточної ситуації, адже вони можуть не відповідати дійсності та надавати застарілу інформацію. Тому для оцінювання ІПП нормативні значення індикаторів варто розробляти на основі загальнонаціональних тенденцій розвитку галузі та статистичних даних, які на даному етапі розвитку економіки України можуть використовуватись переважно в якості граничних критеріїв кризового стану. Внаслідок того, що окремі підприємства галузі мають індивідуальні бачення, місію та стратегічні цілі для більш ґрунтовного аналізу має сенс конкретизувати запропоновані показники шляхом встановлення додаткових, більш детальних індикаторів ніж ті, що представлені в аналізі та характерні для конкретних умов діяльності.

Запропонована методика оцінювання ІПП містить мінімальний та, на нашу думку, оптимальний набір показників, які є універсальними для всіх підприємств легкої промисловості.

Показники відбирались шляхом експертного опитування, де експертам пропонувалось оцінити вагомість впливу кожної складової ІПП – фінансового потенціалу, клієнтського потенціалу, потенціалу внутрішніх бізнес-процесів, потенціалу навчання і розвитку персоналу та визначити перелік показників, які варто діагностувати.

Інтервали оцінювання визначено на основі наступних міркувань. Окремі показники мають межі відповідно до загальновизнаних критеріїв економічного та фінансового аналізу. Водночас, деякі показники загалом не мають визначених обмежень, оскільки для кожного підприємства можуть бути встановлені індивідуальні значення індикаторів, а також, складно передбачити, яким чином вони змінюватимуться внаслідок дії певних заходів.

У таблиці 1 представлена запропонована методика інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства.

Таблиця 1

**Методика інтегральної оцінки інноваційного потенціалу підприємства легкої промисловості**

Потенціал	Індикатор	Інноваційний потенціал підприємства			
		Високий	Середній	Низький	Відсутній
	Оцінка, балів	4	3	2	1
1	2	3	4	5	6
Фінансовий потенціал	Інвестиційна привабливість регіону	Висока, відбувається швидке зростання інвестицій	Помірна, з середніми темпами зростання інвестицій	Нижча за середню, темпи зростання нижчі за середні	Негативна, зменшення інвестицій в економіку регіону
	Інвестиційна привабливість підприємства	Висока	Помірна	Нижча за середню	Негативна
	Доступність кредитів	Висока	Помірна	Нижча за середню	Відсутня
	Репутація підприємства	Дуже гарна репутація	Гарна репутація	Репутація незначна	Негативна репутація
	Темпи росту прибутку, %	> 50	11–49	< 10	–
	Коефіцієнт фінансової незалежності	> 0,6	0,41–0,59	0,35–0,4	< 0,35
	Коефіцієнт забезпеченості обіговими коштами	> 0,5	0,2–0,5	0,1–0,2	< 0,1
	Прибутковість інновацій, %	> 5,0	2,0–5,0	< 2,0	–
Клієнтський потенціал	Ступінь задоволення потреб	> 90	31–89	11–30	< 10
	Вимогливість споживачів	Висока	Середня	Нижча за середню	–
	Чутливість покупців до інновацій	Дуже чутливі	Помірно чутливі	Нижча за середню	Не сприймають інновації
	Розвиненість служби маркетингу	Розвинута та спеціалізована служба	Відсутня спеціалізація маркетологів	Кілька універсальних маркетологів	Відсутній відділ маркетингу
	Здатність персоналу формувати потенційний попит	Висока	Середня	Нижча за середню	–

1	2	3	4	5	6
Потенціал внутрішніх бізнес-процесів	Частка інноваційної продукції в обсязі промислової продукції, %	> 50	11–49	< 10	–
	Гнучкість підприємства	Висока, підприємство здатне швидко перейти на випуск нової продукції та забезпечити постачання будь якої продукції певної кількості в заданий термін	Помірна, підприємство здатне забезпечити постачання потрібної продукції в заданий термін	Низька, підприємство здатне забезпечити постачання мінімальної кількості продукції в заданий термін при попередній домовленості	Підприємство не здатне швидко забезпечити постачання потрібної продукції в заданий термін
	Частка універсального обладнання, %	> 60	31–59	11–30	< 10
	Термін експлуатації устаткування, років	< 5	6–10	11–15	> 16
	Частка принципово нового обладнання, %	> 50	11–49	< 10	–
	Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	> 20	11–19	5–10	< 5
	Відсоток введення інновацій (технології, устаткування)	> 10	5–10	< 5	–
Потенціал навчання і розвитку персоналу підприємства	Здатність персоналу до генерування нових ідей	Висока	Середня	Низька	–
	Здатність маркетологів формувати нові потреби	Маркетологи здатні формувати нові потреби	Маркетологи здатні прогнозувати попит	Маркетологи пропонують ідеї такі, як у лідера	Здатність відсутня
	Здатність керівників формувати додаткові інвестиційні ресурси	Висока	Середня	Низька	–
	Реалізація програм з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів	Підвищення та перепідготовка стосується всього персоналу	Підвищення та перепідготовка стосується керівників та спеціалістів	Підвищення та перепідготовка стосується лише керівного персоналу	Відсутня
	Посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості кадрів	Розроблена та реалізується програма заходів	Заходи стосуються лише внутрішньої гнучкості кадрів	Ніяких заходів щодо посилення не передбачено	–

Для розрахунку інтегральної оцінки ІПП необхідно визначити бали по кожному із запропонованих показників. При цьому високий рівень ІПП оцінюється у 4 бали, середній – у 3 бали, низький – у 2 бали, відсутність інноваційного потенціалу за деякими показниками оцінюється у 1 бал або 0 балів у разі, якщо індикатор позначений прочерком.

Таким чином, за набраною сумою балів можна зробити висновок про ІПП:

76–100 балів – високий інноваційний потенціал, завдяки використанню якого спостерігається якісне та кількісне покращення показників в усіх сферах, підприємство є лідером на ринку, активно займається соціальною сферою, покращує фінансові показники шляхом задоволення потреб найвимогливіших споживачів;

51–75 – середній рівень ІПП. Тут, переважно, спостерігаються позитивні результати діяльності, деякі показники сягають високого рівня, ефективність діяльності вища за середню у галузі;

16–50 – низький рівень інноваційного потенціалу. Показники діяльності підприємства є нижчими за середньогалузеві, у більшості випадків відбувається погіршення показників. Підприємство перебуває у загрозовому фінансовому становищі і потребує рішучих управлінських дій;

0–15 – відсутній інноваційний потенціал. Підприємство майже не володіє власними фінансовими ресурсами, обсяги випуску продукції не відповідають потужностям, майже за всіма показниками спостерігається негативна динаміка.

Для підприємства, початкові характеристики якого знаходяться на низькому рівні, досягнення показників найвищого рівня може стати важким завданням, яке передбачає визначення пріоритетів у досягненні цілей. Тому адаптуємо запропоновану інтегральну оцінку інноваційного потенціалу шляхом впровадження коефіцієнтів вагомості експертним методом для кожної складової потенціалу, які з врахуванням особливостей двох виробництв (текстильного та швейного) розподілилися наступним чином (табл. 2).

Таблиця 2

## Вагомість складових інноваційного потенціалу підприємства

Потенціал	Промисловість	
	текстильна	швейна
Фінансовий потенціал	0,30	0,27
Клієнтський потенціал	0,25	0,31
Потенціал внутрішніх бізнес-процесів	0,22	0,19
Потенціал навчання і розвитку персоналу підприємства	0,23	0,23

Отже, текстильному підприємству спочатку варто сконцентрувати зусилля на фінансовому потенціалі, що сприятиме задоволенню потреб споживачів, а також навчанню та розвитку персоналу, який ініціюватиме вдосконалення та модернізацію внутрішніх бізнес-процесів. На початковому етапі швейне підприємство має зосередити увагу на маркетинговій діяльності (оскільки оновлення асортименту продукції у розвинутих країнах відбувається кожні 1–2 роки), яка позитивно вплине на фінансовий потенціал, що дозволить приділити достатню увагу як розвитку персоналу, так і вдосконаленню внутрішніх бізнес-процесів підприємства.

Таким чином, інтегральну оцінку інноваційного потенціалу підприємства легкої промисловості можна визначити наступним чином:

$${}^2\tilde{I} \tilde{I} = {}^2_{\delta i} + {}^2_{\epsilon i} + {}^2_{\alpha i} + {}^2_{\gamma i},$$

$${}^2_{\delta i} = \hat{E}_s \cdot \sum \tilde{N}_s, \quad {}^2_{\epsilon i} = \hat{E}_j \cdot \sum C_j, \quad {}^2_{\alpha i} = \hat{E}_f \cdot \sum C_f, \quad {}^2_{\gamma i} = \hat{E}_l \cdot \sum C_l,$$

де  $\tilde{I} \tilde{I}$  – інтегральна оцінка інноваційного потенціалу підприємства;

${}^2_{\delta i}, {}^2_{\epsilon i}, {}^2_{\alpha i}, {}^2_{\gamma i}$  – індикатори здатності до інновацій фінансового потенціалу, клієнтського потенціалу, потенціалу внутрішніх бізнес-процесів і навчання та розвитку персоналу відповідно;

$\tilde{N}_s, \tilde{N}_j, C_f, C_l$  – кількість балів відповідно фінансового, клієнтського потенціалу, потенціалу внутрішніх бізнес-процесів та навчання і розвитку персоналу;

$\hat{E}_s, \hat{E}_j, \hat{E}_f, \hat{E}_l$  – коефіцієнти вагомості, які були присвоєні експертами фінансовому, клієнтському потенціалу, потенціалу внутрішніх бізнес-процесів і потенціалу з навчання та розвитку персоналу (табл. 2).

У результаті підстановки значень підприємства в таблиці 1 та проведення необхідних розрахунків, з'ясується рівень ІІІІ (табл. 3).

Таблиця 3

## Інтервальна оцінка рівнів ІІІІ текстильної та швейної промисловості

Рівень ІІІІ	Промисловість	
	текстильна	швейна
Високий	18,79–25,04	19,24–25,64
Середній	12,53–18,78	12,83–19,23
Низький	3,84–12,52	3,96–12,82
Відсутній	до 3,83	до 3,95

Для апробації запропонованої методики здійснена оцінка ІІІІ для таких підприємств легкої промисловості України (табл. 4).

– ВАТ “Цюрупинська швейна фабрика “Юність” виготовляє верхній одяг та вироби з текстилю, в т.ч. куртки, брюки, жіночі та чоловічі сорочки, жіночі сукні, халати, ковдри, матраци, спецодяг, постільну білизну. Продукцію поставляє переважно на ринки м. Херсона, Херсонської та Миколаївської областей, а також експортує (переважно брюки) до Австрії, Польщі, Румунії. Підприємство працює на власній сировині та оновленому обладнанні. На даний час відбувається процес розрахунку з боргами минулих років, що певним чином обмежує розвиток;

## Приклади інтегральної оцінки інноваційного потенціалу окремих підприємств галузі

Складова	ВАТ “Юність”	ЗАТ “Красень”	ВАТ “ХБК”	ВАТ “Демітекс”
<b>Фінансовий потенціал</b>				
Інвестиційна привабливість регіону	2	2	2	3
Інвестиційна привабливість підприємства	3	2	1	4
Доступність кредитів	3	1	1	4
Репутація підприємства	3	3	1	4
Темпи росту прибутку, %	2	2	–	3
Коефіцієнт фінансової незалежності	2	1	1	3
Коефіцієнт забезпеченості обіговими коштами	3	1	1	3
Прибутковість інновацій, %	3	2	2	3
Разом	21	14	9	27
<b>Клієнтський потенціал</b>				
Ступінь задоволення потреб	3	3	1	4
Вимогливість споживачів	4	4	3	3
Чутливість покупців до інновацій	4	4	2	3
Розвиненість служби маркетингу	3	2	4	4
Здатність персоналу формувати потенційний попит	3	4	2	3
Разом	17	17	12	17
<b>Потенціал внутрішніх бізнес-процесів</b>				
Частка інноваційної продукції в обсязі промислової продукції, %	3	2	1	3
Гнучкість підприємства	3	2	1	4
Частка універсального обладнання, %	3	3	3	3
Термін експлуатації устаткування, років	3	2	1	3
Частка принципово нового обладнання, %	2	2	–	3
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	3	1	1	3
Відсоток введення інновацій (технології, устаткування)	2	2	2	2
Разом	19	14	9	21
<b>Потенціал навчання і розвитку персоналу підприємства</b>				
Здатність персоналу до генерування нових ідей	2	2	3	4
Здатність маркетологів формувати нові потреби	2	2	2	3
Здатність керівників формувати додаткові інвестиційні ресурси	3	1	–	3
Реалізація програм з підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів	1	1	1	2
Посилення зовнішньої та внутрішньої гнучкості кадрів	3	2	2	3
Разом	11	8	8	15
ІПП	17,58	13,77	9,43	20,15

– ЗАТ “Красень” виготовляє чоловічі та жіночі костюми, куртки, брюки, блейзери із давальницької сировини. Продукцію поставляє переважно на ринки Херсонської та Миколаївської областей, а також експортує брюки, костюми та блейзери до Австрії, Німеччини, Польщі, Великої Британії, Нідерландів. Через рейдерські атаки підприємство вимушене перереєструватись у ТОВ “Херсонська швейна фабрика” (від 12.08.2009 р.) і з початку 2010 року не працює, а активно веде пошук можливих іноземних інвесторів з метою оновлення виробництва та випуску конкурентоспроможної продукції, орієнтованої на експорт. В достатній кількості має висококваліфікований виробничий персонал;

– ВАТ “Херсонський бавовняний комбінат” спеціалізується на виготовленні бавовняних тканин, текстильних виробів, пряжі, вати. Покупцями продукції є населення, локомотивні депо, бази відпочинку. Підприємство співпрацює зі швейними фабриками. Тривалий час підприємство майже не працювало, виробничі потужності були не завантажені, існувала величезна заборгованість по заробітній платі, більшість працівників було скорочено. Останнім часом комбінат відновив роботу шляхом концентрації прядильного (кардного та гребінної систем прядіння), ткацького, оздоблювального та швейного обладнання на одній фабриці. Керівництво комбінату планує переробляти до 20 тис. т бавовни на місяць, випускати екологічно чисті тканини та махрові вироби високої якості на основі використання інноваційних технологій, збільшити заробітну плату працівників та забезпечити робочими місцями близько 3000 осіб;

– ВАТ “Демітекс” здійснює виробництво та реалізацію бавовняної пряжі та пряжі із суміші хімічних волокон. На даний час є одним з лідерів у галузі текстильної промисловості, оскільки керівництво підприємства

спромоглося організувати сучасне конкурентоспроможне виробництво. Продукція реалізується трикотажним та ткацьким підприємствам Київської, Чернівецької, Житомирської та Луганської областей. Паралельно з цим ВАТ “Демітекс” активно експортує продукцію до Росії, Білорусі, Литви та Латвії. Підприємство багато уваги приділяє соціальній сфері: заробітна плата перевищує середній в галузі рівень, проте сплачує штрафи за забруднення навколишнього середовища. Таким чином, ВАТ “Юність” та ЗАТ “Красень” мають середній рівень інноваційного потенціалу, ВАТ “Демітекс” – високий, ВАТ “ХБК” – низький. У разі досягнення граничного рівня, відмови у процесі аналізу від коефіцієнтів вагомості вдосконалення інноваційного потенціалу виражатиметься у якісному покращенні індикаторів, що передбачає необхідність їх розгляду у динаміці.

**Висновки.** На підставі розробленої методики інтегральної оцінки підприємство здатне діагностувати власний інноваційний потенціал. Проте, потенціал підприємства не є його іманентною властивістю і залежить від дії і впливу макро- та мікросередовища. Тому виникає необхідність у формуванні інноваційного потенціалу підприємства як завдяки удосконаленню державного регулювання, так і внутрішньофірмового управління. Дії керівників доцільно спрямувати на стимулювання корпоративної культури, яка сприятиме підвищенню репутації підприємства, вивчення та задоволення різноманітних потреб споживачів, оновлення технічної бази та забезпечення гнучкості виробництва, саморозвиток персоналу.

### Література

1. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Харків : ВД “ІНЖЕК”, 2003. – 308 с.
2. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 3. – С. 22–31.
3. Верба В. А. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства / В. А. Верба, І. В. Новікова // Проблеми науки. – 2003. – № 4. – С. 13–17.
4. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах маркетингу і логістики. Дис... д-р екон. наук. / Н. І. Чухрай. – Львів : Національний університет “Львівська політехніка”, 2003. – 475 с.
5. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : проблеми, концепції, методи : навч. посібник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД “Університетська книга”, 2003. – 278 с.

УДК 338.242

Л. С. СИТНИК, Т. М. БЕРВЕНОВА  
Донецький національний університет,  
І. Ф. ЧЕРЕПОВСЬКА  
Державний департамент з питань банкрутства

## НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ БАНКРУТСТВА ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

*Розглянуто стан провадження процедур банкрутства та обґрунтовано напрями вдосконалення правової бази антикризового управління підприємством через встановлення строків для оскарження рішень суду, визначення граничних строків на проведення процедури розпорядження майном боржника; зменшення тривалості процедури; покращення показників за індексом стягнення у процедурі; скорочення витрат на провадження справи про банкрутство.*

*The contemporary state of realization of bankruptcy proceedings is considered and the directions of improvement of the legislation on crisis management of an enterprise are argued. These directions relate to the establishment of terms for the appeal of a court decisions, determination of the boundary terms on conducting of procedure of disposing of debtor's property; reduction of duration of bankruptcy proceedings; an improvement of indexes according to the index of penalty in bankruptcy proceeding; a cutback of spending on realization of a case about bankruptcy.*

**Актуальність.** Законодавство про банкрутство – найважливіша складова правової бази змішаної економіки будь-якої цивілізованої країни. Банкрутство значної частини фірм, особливо нових, спостерігається в усіх країнах, де ведеться подібна статистика. Але в Україні інститут банкрутства не можна розглядати як стабільний і ефективний зовнішній механізм управління, спрямований на оздоровлення керівництва і фінансів підприємства. З моменту зародження він часто виконував дві основні функції: перерозподіл (захоплення, утримання, приватизація) власності, високоселективний спосіб перманентного тиску і погрози з боку держави як політичного, так і економічного характеру.

**Постановка проблеми.** Розробці проблем антикризового управління підприємством в Україні присвячені роботи багатьох вітчизняних вчених: І. Бланка, Н. Карвацької, І. Кривов'язюка, Л. Лігоненко, О. Скібіцького, І. Степуриної, О. Терещенка, Н. Тюриної, А. Череп, А. Чернявського.