

Міністерство освіти і науки України
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Економічний факультет
Кафедра економічної теорії, менеджменту та адміністрування

Специфіка управління потенціалом
підприємства в сучасних умовах господарювання

Дипломна робота

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Виконав:

студент 6 курсу, групи 673
денної форми навчання
спеціальності

073 Менеджмент

«Менеджмент організацій і
адміністрування»

(шифр і назва спеціальності)

Горячий Віталій Григорович

(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., доц. Білик Р.Р.

(прізвище та ініціали)

До захисту допущено:

Протокол засідання кафедри № ____

від „__” _____ 2020 р.

зав. кафедри _____ проф. Галушка З.І.

Чернівці – 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ	6
1.1. Потенціал підприємства як економічна категорія: поняття, фактори формування та структуризація	6
1.2. Особливості управління результативністю використання потенціалу підприємства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «КОМПАНІЯ БОЛЕНА»	25
2.1. Оцінка фінансового та трудового потенціалу ПП «КОМПАНІЯ БОЛЕНА»	25
2.2. Дослідження зовнішніх та внутрішніх детермінант формування потенціалу ПП «КОМПАНІЯ БОЛЕНА» через SWOT-аналіз діяльності	38
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «КОМПАНІЯ БОЛЕНА»	47
3.1. Напрямки покращення механізму управління та розвитку потенціалу досліджуваного підприємства	47
3.2. Обґрунтування сценарного підходу до управління потенціалом ПП «КОМПАНІЯ БОЛЕНА»	56
ВИСНОВКИ	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	71
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних вітчизняних реаліях динамічний розвиток ринкових процесів потребує переорієнтації зусиль менеджменту українських підприємств із забезпечення поточних результатів діяльності безпосередньо у площину забезпечення конкурентних переваг, власне формування яких постає гарантом тривалого ефективного функціонування підприємства та залежить в значній мірі від якості реалізації його потенціалу. Відтак зосередження на пошуку можливостей ефективного довгострокового функціонування визначає необхідність вивчення механізму формування ключових можливостей й здобуття практичних навичок їхньої оцінки. Вищезазначене зумовлює актуальність розробки питання формування механізму управління потенціалом підприємств, спроможного оперативно враховувати ризики зовнішнього, а також внутрішнього середовища існування підприємства.

Дослідженню сутності поняття «потенціал підприємства» присвячено ряд праць: Р. Гранта та А. Мескона, Е. Менсфілда та Д. Колліса та А. Томпсона. Серед доробку вітчизняних науковців праці: О. Анісімової, О. Гончар, О. Добикіна, М. Шарко та А. Шеремета.

Теоретико-методичні аспекти управління потенціалом підприємства розроблено у працях: С.Г. Струмиліна та Л.І. Абалкіна, Л.І. Самоукіна та Р.В. Маршукова, В.М. Авдєєнка та М.І. Іванова, О.С. Федоніна та І.М. Рєпіної, О.І. Олексюк та Н.С. Краснокутської, Н.В. Касьянкової та Б.Є. Бачевського, а також В.І. Хомякова, І.В. Бакума й І.З. Должанського.

Зазначимо, щовагома частка теоретичних й науково-практичних питань залишається й надалі недостатньо вирішеною. А саме в частині зв'язку управління потенціалом сучасного підприємства із ідентифікацією й вчасним врахуванням ризиків у сучасному бізнес-середовищі. Отже, за ринкових умов категорія «потенціал підприємства» набуває абсолютної актуальності як одна з вагомих характеристик стабільності підприємства, а

також можливостей його подальшого розвитку. Вбачаємо аргументоване розуміння управління потенціалом підприємства доволі актуальним не лише в науковому, а й практичному вимірі, бо дозволяє напрацювати формує адекватний підхід до його управління та розвитку.

Мета і завдання дослідження. Метою дипломного дослідження є обґрунтування теоретичних аспектів та розроблення практично-орієнтованих рекомендацій щодо удосконалення управління потенціалом підприємства.

Відповідно до визначеної мети було виконано такі **завдання**:

- розкрито поняття сутності потенціалу підприємства як економічної категорії та чинники впливу на його формування;
- розкрито аспекти формування потенціалу підприємства та його структуризацію;
- розглянути ключові аспекти управління результативністю використання потенціалу сучасного підприємства;
- здійснено аналіз фінансового та трудового потенціалу ПП «Компанія Болена»;
- проаналізовано дію зовнішніх й внутрішніх факторів на потенціал досліджуваного підприємства;
- надано пропозиції щодо удосконалення механізму управління потенціалом ПП «Компанія Болена» задля підвищення результативності функціонування останнього;
- обґрунтовано сценарний підхід щодо управління внутрішнім потенціалом ПП «Компанія Болена» за ринкових умов.

Об'єктом дослідження виступає процес управління потенціалом підприємства у сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження визначено сукупність теоретичних, а також методичних й практичних управлінських аспектів забезпечення результативності використання потенціалу ПП «Компанія Болена».

Методи дослідження. Теоретичною й методичною основою нашого досліджень є базові положення економічної теорії, а також наукові праці

вітчизняних й зарубіжних вчених із проблем управління потенціалом підприємства. У процесі дослідження нами використовувались такі методи як: абстрактно-логічний (теоретичні узагальнення й формулювання висновків); монографічний (для визначення напрямків удосконалення управління потенціалом сучасного підприємства); історичний (для вивчення, та водночас узагальнення поглядів науковців щодо сутності потенціалу сучасного підприємства); порівняння (для зіставлення фактичних даних основних економічних показників діяльності досліджуваного підприємства звітного періоду із даними попередніх років); економічного аналізу (власне при оцінці ефективності діяльності ПП «Компанія Болена»); табличний й графічний (для наочного відображення результатів проведеного нами дослідження).

Інформаційним забезпеченням даного дослідження стали монографії й наукові праці вітчизняних й закордонних учених, навчальна література й статистичні матеріали Державної служби статистики України, інформація із комп'ютерної мережі Internet та матеріали оперативного управління підприємства, яке досліджувалося, матеріали аналітичних й статистичних звітів ПП «Компанія Болена» за 2018-2020 рр., й власне матеріали спостережень в процесі виконання роботи. Правове забезпечення дослідження склали законодавчі й нормативні акти, якв регулюють діяльність вітчизняних суб'єктів господарювання.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів та висновків. Сформований список джерел містить 60 найменування. Обсяг текстової частини складається зі 76 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Потенціал підприємства як економічна категорія: поняття, фактори формування та структуризація

Виходячи із проведеного аналізу етапів еволюціонування теорії потенціалів ми можемо докорінно стверджувати про те, що саме у певні періоди часу вчені акцентували свою увагу водночас на доволі багатоманітні аспекти, а також різні дослідження потенціалів. В загальному трактуванні під поняттям потенціал підприємства на даний момент розуміють всю сукупність «стратегічних» ресурсів, що знаходяться у його розпорядженні, а також ті, які мають визначальне значення для можливостей та меж нормального функціонування підприємства у тих чи інших умовах.

Відтак тлумачення змісту терміну «виробничо-технологічний» потенціал у працях авторів в даний момент часу має досить узагальнений характер, проте він дозволяє підкреслити в структурі потенціалу підприємства його маркетингову складову частину саме у вигляді визначення ринкового потенціалу. Також на думку авторів, під розумінням ринкового потенціалу є максимальний обсяг реалізації при заданому рівні забезпеченості ресурсами.

Схожих поглядів щодо ринкового потенціалу також дотримується Ремізова І., яка власне розглядає ринковий потенціал підприємства саме як його здатність забезпечити певну частку ринку у відповідності до аналізу сукупного економічного потенціалу та виробничого профілю даного підприємства [12, С. 112].

Саме тому, здійснюючи структурування потенціалу певного підприємства, Ніколаєв А. звертає свою увагу саме на його кадровий

йвиробничо-технологічний, науково-технічний, а також інноваційний, фінансово-економічний потенціали як на основні структурні елементи потенціалу підприємства в сучасному етапі [9].

Гуляєв С., вже з огляду на те, що складові потенціалу підприємства можуть в певній мірі відрізнятися в залежності від масштабів його діяльності, власне й подав ідею включити в склад потенціалу малого підприємства вже загальне управління та фінансове управління, а також маркетинг, виробництво, науково-дослідну та експериментально-конструкторську роботу, персонал і культуру відносин. Проте автором ніяк не зазначається, чи насправді цей підхід є універсальним у застосуванні щодо великих і середніх підприємств [26, С. 230].

Вже розглядаючи стратегічне управління, як потенціал підприємства, Отенко І. починає застосовувати функціональний підхід до його визначення, власне поділяючи самий потенціал підприємства на виробничий та маркетинговий, фінансово-інвестиційний та інноваційний. Такий підхід не може відтворювати ринкову діяльність підприємства, а також не враховує існуючі можливості.

Науковець Краснокутська Н.С. надає визначення потенціалу підприємства також з урахуванням усіх компетенцій. Беручи до уваги те, що компетенції і ресурси, зумовлюючи внутрішні можливості певного підприємства (внутрішній потенціал цього самого підприємства), за допомогою маркетингу мають забезпечити всі його конкурентні переваги на ринковому середовищі, тобто ринковий (зовнішній) потенціал певного підприємства. Власне автор акцентує свою увагу на взаємодії системи ресурсного забезпечення з системою управління, а також робить наголос на тому, що тільки така взаємодія може створити гарний результат для осіб зацікавлених в цьому [26].

Досить вагомий внесок для розвитку теорії потенціалів вже зробили праці І. М. Рєпіної. Під розумінням потенціалу даний автор має «... сукупність ресурсів (виробничих та інвестиційних, технологічних, кадрових й

фінансових, наукових т.ін.), навичок й можливостей керівників, спеціалістів й інших категорій персоналу щодо виробництва товарів та здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) та забезпечення сталого функціонування й розвитку підприємства» [26, С. 205].

Підходи, які запропонували вищезгаданий науковець, знаходять своє підтвердження в працях О. І. Олексюка, який власне трактує сам потенціал підприємства як щонайбільше можливу сукупність всіх активних й пасивних, явних чи прихованих альтернатив, а саме можливостей якісного розвитку соціально-економічної системи даного підприємства в певному середовищі господарювання, мається на увазі ринкова складова, із урахуванням ресурсних, структурно-функціональних й часових, соціокультурних та інших обмежень.

Відтоді, науковці І. М. Рєпіна та О. І. Олексюк вже презентують еволюцію наукових поглядів на тлумачення потенціалу економіки за трьома методологічними підходами, власне розглядаючи сам потенціал як:

- всю сукупність, яка необхідна на сьогодні, для функціонування чи розвитку певної системи різних видів ресурсів підприємства;
- систему матеріальних та трудових факторів, які можуть забезпечити досягнення мети цього виробництва;
- спроможність комплексу ресурсів даної економічної системи досягати поставлені перед нею завдання [26; 34].

Отже, в загальному усе це свідчить, про те, що й досі домінує досить однобічний підхід по відношенню до економічного визначення суті потенціалу – чи то як до сукупності ресурсів, чи як до можливості господарської системи випускати певну продукцію, чи як до здатності виробничих сил досягти певного ефекту.

В сучасній світовій економічній літературі поняття «потенціал» зустрічається не часто, однак свого поширення отримав науковий підхід, що базується на створенні на нинішній день можливостей найефективнішого використання існуючих конкурентних переваг. Відтак концепція фірми, яка

ґрунтується саме на ресурсному підході, й розуміється такою, яка має описовий характер та не дає можливості вивчати бізнес-процеси.

Резюмуючи вищезгадане, ми можемо вважати, що в залежності від галузевої приналежності й виду діяльності підприємства та специфіки його функціонування абсолютно всі складові потенціалу різних суб'єктів господарювання можуть помітно видозмінюватись.



Рис. 1.1. Базова структура елементів потенціалу підприємства сучасного підприємства

Структура, що зображена на рис. 1.1, має за собою описовий характер й лише окреслює головні елементи структури потенціалу певного підприємства, адже кожен із зазначених видів потенціалів також є його структурованим елементом.

Також варто згадати про існування думки, що до складу виробничого потенціалу входить технологічний, а також і сам ресурсний потенціал, чи те, що до складу фінансового відноситься інвестиційний потенціал, тобто вони і є ось тими складовими нижчого порядку через те, що мають

сумісніхарактерні ознаки та відображають спільний вектор діяльності сучасного підприємства.

Досить очевидно, що у основі систематизації цих факторів повинен застосовуватися, як зазначалось, принцип структуризації потенціалу власне за його структурними елементами. Окрім того, також мають враховуватися й сфери впливу на певні елементи потенціалу, і відповідно з якими всі фактори можна розподілити на зовнішні та внутрішні (рис. 1.2)[32, С.119].

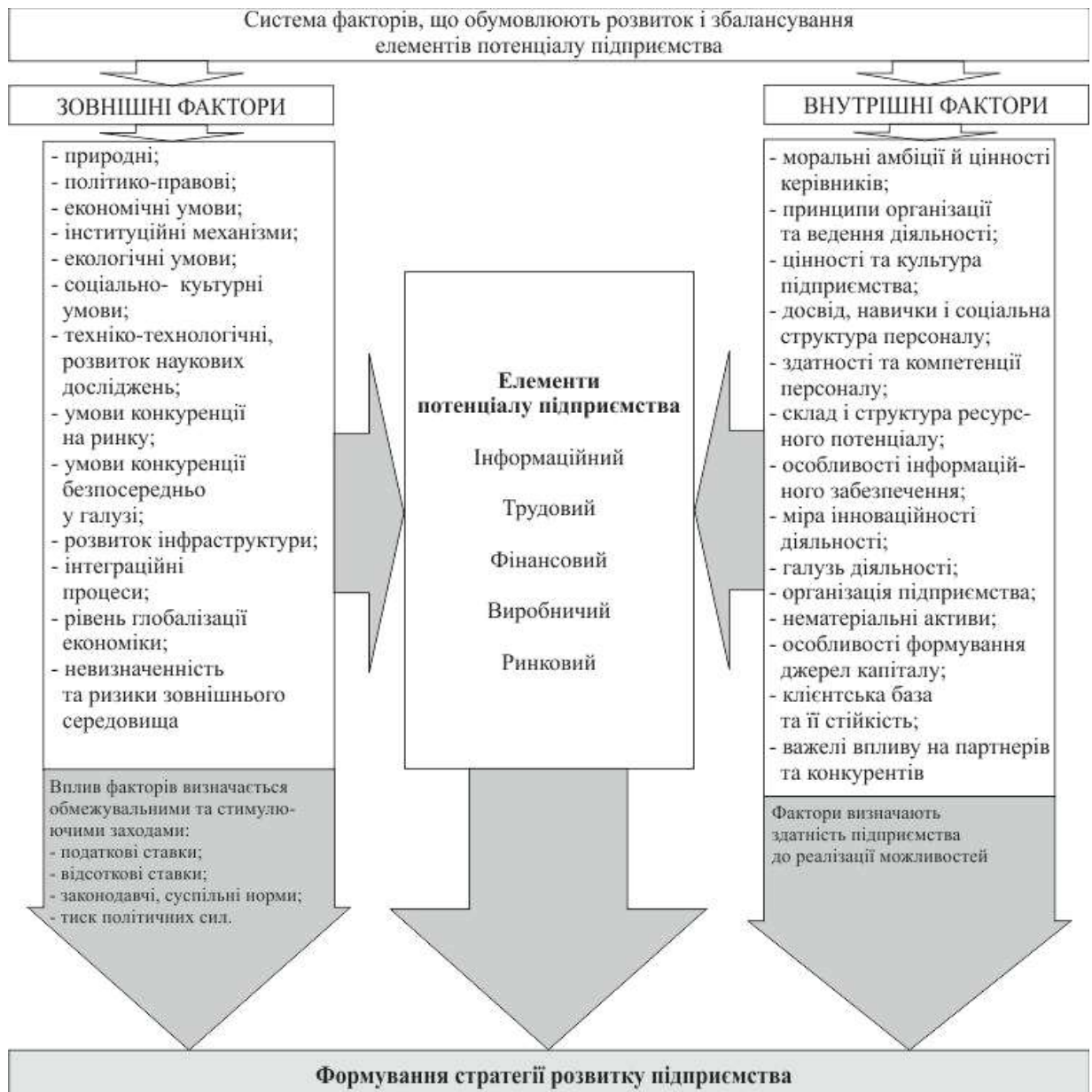


Рис. 1.2. Систематизація факторів, які детермінують розвиток й збалансування елементів потенціалу підприємства

В загальному формування потенціалу підприємства є досить складним і динамічним процесом, який зорієнтований на максимальну співпрацю із зовнішнім середовищем, а також пристосування до нього перманентно властивих даному підприємству можливостей. У цілому варто зробити акцент на визначенні факторів, які саме на даний момент зумовлюють розвиток елементів потенціалу та певним чином впливають на їхню збалансованість, а також їхню ефективність використання.

Відтак до зовнішніх факторів належать економічні й соціальні, політичні умови та нормативно-правове забезпечення діяльності, вплив яких визначається обмежувальними чи стимулюючими заходами із боку різних державних органів, банків та інвестиційних компаній, суспільних груп та політичних сил тощо [40]. Дія цих факторів проявляється через певні заходи, якими, зазвичай, виступають податкові, процентні ставки та законодавчі, етичні, суспільні норми й тиск політичних сил.

Крім цього, досить впливову групу зовнішніх факторів формують ринкові умови на вході, тобто умови конкуренції на ринках ресурсів, та виході (ті умови конкуренції безпосередньо в галузі), а із самої системи – це власне і є потенціал підприємства. Перший фактор, який певним чином пов'язаний із вартістю забезпечення кожного потенціального елемента ресурсами, що і є альтернативною вартістю даних ресурсів, іншими словами - цінністю тих альтернативних можливостей, від яких власне довелося чомусь відмовитися через спрямування ресурсів саме на той, а не на будь-який інший елемент потенціалу для того, щоб максимально досягнути цілей підприємства [51].

Черговий фактор зазначає, що з метою завоювання досить стійких позицій підприємства на ринку, та досягнення відповідного рівня ринкового потенціалу у процесі управління потрібно брати орієнтир на конкурентні властивості тієї чи іншої продукції, а саме: ціну та якість, технічні характеристики й сервіс обслуговування, гарантії тощо.

До внутрішніх факторів першочергово відноситься стратегія

підприємства, а для її реалізації формується відповідний потенціал, досвід й навички менеджерів, які необхідні для реалізації поставлених планів та принципи організації й ведення бізнесу, якими керуються на даному підприємстві, а також і моральні цінності та власні амбіції керівників, а також цінності й культура, які є загальноприйнятими на цьому підприємстві. [36; 51].

Вирішальний вплив на ділову активність будь-яких господарюючих суб'єктів несуть макроекономічні фактори, адже під їхнім впливом може формуватися або сприятливий «підприємницький клімат», який слугує стимулятором для умови активної поведінки даного господарюючого суб'єкта, або, навпаки, – виступає передумовою до згортання та занепадання ділової активності через збурення зовнішніх чинників інфраструктури ринку. Також, державна економічна та соціальна політика має серйозний вплив на ефективність суспільного виробництва та ділову активність підприємств [32, С. 118]. Домінуючими її елементами сьогодні виступають:

- практично-орієнтована діяльність структур влади;
- різноманітні законодавчі види, а саме тобто законотворча діяльність;
- фінансові інструменти, а саме заходи та стимули;
- економічні правила та нормативи, тобто регулювання доходів та оплати праці, контролювання рівня цін та ліцензування окремих видів діяльності;
- ринкова й виробнича, а також соціальна інфраструктури;
- макроекономічні структурні зміни в державі;
- програми приватизації державних підприємств й організацій;
- комерціалізація організаційних структур невиробничої сфери [40].

Для існування безперервного зростання ефективності ділової активності всіх суб'єктів господарювання саме держава повинна створити всі відповідні організаційні передумови, які власне будуть забезпечувати постійне функціонування на національному та регіональному або галузевому

рівнях спеціально зорієнтованих інституціональних механізмів організацій тобто це можуть бути дослідні та навчальні центри, інститути та асоціації. Не менш важливо також забезпечити високий рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. На даний момент абсолютно всі підприємницькі структури користуються послугами тих чи інших інноваційних фондів та комерційних банків, бірж (товарно-сировинних і фондових), а також інших інститутів ринкової інфраструктури.

Взагалом також не менший вплив на оборотність активів чинить економічна ситуація у даній країні та пов'язані із нею певні умови господарювання підприємств. Відтак, інфляційні процеси та відсутність в більшості підприємств добре налагоджених господарських зв'язків з постачальниками та покупцями можуть призводити до вимушеного накопичення й зберігання запасів, що значною мірою уповільнює процес оборотності засобів [41].

Отже, таким чином, фінансовий стан будь-якого підприємства безпосередньо залежить від того, в якій мірі пришвидшення обігу капіталу відображає на сьогодні в загальному інших рівних умов поліпшення виробничо-технічного потенціалу даного підприємства. Для реалізації цього розраховуються вісім показників оборотності, а також один комплексний показник, який має назву «індекс ділової активності», що власне дають найузагальнююче уявлення про господарську активність даного підприємства.

Однак, слід зауважити, що процес пошуку засобів у обороті значною мірою визначається, першочергово ефективністю стратегії управління його активами або ж її відсутністю [33, С. 129]. Дійсно, в залежності від визначеної цінової політики й структури активів, а також методики щодо оцінювання товарно-матеріальних запасів, підприємство отримує значну або меншу свободу впливу щодо тривалість обороту своїх засобів.

Саме підприємство, яке має у своєму розпорядженні ті чи інші засоби

виробництва, персонал з певними характеристиками, фінансові, а також інші ресурси, в силі реагувати на виклики, які є динамічними, й цим самим підвищувати свою ділову активність. З цього можна дійти до висновку, що у результаті співпраці усіх складових системи ресурсів досягається в загальному бажаний ефект цілісності ресурсного потенціалу, а віднині й формуються нові не менш впливові властивості, якими кожен окремих вид ресурсу не завжди в силі володіти.

Тому не слідзавчасно виводити на потрібний сегмент ринку товар при цьому, не маючи в даний період у своєму розпорядженні відповідних ресурсів. І, навпаки, кожен окремих ресурс не в змозі повноцінно розкритися за межею зв'язку з іншими ресурсами.

Тому тільки взаємодія усіх ресурсів підприємства та ресурсного потенціалу загалом, а також і інших компонентів потенціалу дозволяє досягти максимальний результат спрямований на його формування й реалізацію.

1.2. Особливості управління результативністю використання потенціалу підприємства

На даний момент з'являється безупинна необхідність здійснення постійних досліджень, а також формулювань різних алгоритмів та схем, а також систем використання методів і засобів, а також важелів, що сприятимуть поліпшенню функціонування підприємства. Тоді виникає потреба щодо розробки чітко налагодженої моделі управління потенціалом даного підприємства. Проте, підприємства мають досить обмежений вибір важелів впливу на зміни, які певною мірою пов'язані із виробничим потенціалом, тому підприємствам потрібно розрізняти ці зміни, ініціювати та вчасно їх оцінювати.

Краснокутська Н. підкреслює, що в загальному розробка концепції управління потенціалом як цілісної системи бачень щодо розуміння даного

процесу реалізується на основі трактування змісту виробничого потенціалу і відтак передбачає створення його вихідних положень [51].

А результативними положеннями концепції управління потенціалом підприємства виступає власне його зміст та мета, також суб'єкт й об'єкт. Відтак не забуваючи про те, що управлінська діяльність власне завбачає розробку й втілення керівних впливів, відтак теоретичним підґрунтям підготовки такої концепції містять три ключових аспекти, а саме: середовище, процес й засоби здійснення керівних впливів.

У цілому перший аспект в якійсь мірі пов'язаний із визначенням змісту управління потенціалом самого підприємства в основі системного підходу, іншими словами, коли середовище здійснення вирішальних впливів задається саме непростю системою зв'язків між суб'єктом та об'єктом управління на даному підприємстві. Висновком вище згаданого є те, що зміст управління потенціалом полягає саме у здійсненні конкретним суб'єктом управління потенціалу впливу на цей об'єкт і за основу береться виявлення відповідності об'єктів вимогам, які що визначає керівництво підприємства [49].

Суб'єктом управління виступає саме провідний спеціаліст-управлінець, який входить до складу керівної групи вищого керівництва підприємства, що безпосередньо здійснює формулювання вихідних положень, що певним чином стосуються виробничого потенціалу та готує модель управління відповідно з концепцією, яка і є основою розвитку. І відтак об'єктом управління являється саме концептуальна модель виробничого потенціалу даного підприємства, саме на яку суб'єкт має свій безпосередній вплив. Зауважимо, що доволі схожий підхід отримав позитивну динаміку у праці Отенко І. [51]. Цим автором було розроблено інтегровану систему стратегічного управління потенціалом будь-якого підприємства у загальній системі стратегічного управління сучасного підприємства.

На нашу думку, процес управління виробничим потенціалом підприємства постає складною системою, адже включає у себе безліч

елементів, до яких можна віднести: функції та форми, методи й інструменти, важелі тощо. Змістовну характеристику механізму управління виробничим потенціалом підприємства ми сприймаємо за доцільне висвітлити на основі декомпозиції елементів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Трактування сутності поняття
«механізм управління потенціалом підприємства»**

Автор	Зміст поняття
Круглов М.	Призначення управління полягає у ефективному впливі суб'єкта управління на об'єкт управління
Садеков А.	Трактується як багатоелементна система впливу на конкретний об'єкт управління із метою досягнення бажаного результату
Цурик В.	Структурний елемент системи організації господарського процесу, яка детермінується комплексом факторів, що є вцілому взаємодоповнюваними та взаємозалежними, з характерними формами дієвого управлінського впливу
Дороніна М.	Посідає ключове місце у системі управління
Пігуль Н.	Одна із найбільш активних частин системи управління, яка пов'язана із дією факторів від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, на який саме чиниться управлінський вплив
Бочарова Н.	Визначається механізми, що, в першу чергу, пов'язані між собою на основі методу ієрархій, де власне метод ієрархій виступає цілісною процедурою ієрархічного представлення елементів, що висвітлюють суть проблеми
Малицький А.	Втілює сукупність принципів та завдань, економічних й юридичних методів й обмежень, водночас організаційну структуру органів управління, а також персонал, інформацію, і в цілому технічні засоби її опрацювання

Декомпозиція всієї сукупності елементів механізму управління потенціалом підприємства виступає як комплексна система, що власне містить в собі низку різноманітних складових, адже сутність механізму управління виробничим потенціалом підприємства слід трактувати як систему функцій і форм, а також методів й інструментів, а також важелів, які забезпечують управлінський вплив на потенціал даного підприємства для того, щоб досягти поставлених перед сучасним підприємством цілей.

Якщо за основу взяти традиційні методи й інструменти управління,

майже увесь сучасний механізм управління виробничим потенціалом підприємства тим чи іншим способом має завжди розвиватись, а також брати до уваги новітні управлінські технології щоб досягти успішності в досягненні поставлених цілей з метою підвищення результативності його виробництва, а також власне він будується з урахуванням своєрідних особливостей саме кожного індивідуально взятого підприємства [40, 51].

Нашу погляд, механізм управління потенціалом підприємства є доволі складною моделлю, адже вміщує чимало складових, до яких можна відносять: функції та форми, методи й інструменти, важелі. Відтак схематично сутнісну структуру механізму управління потенціалом підприємства можна зобразити як на рисунку Додаток А-Б.

В загальному до новітніх управлінських технологій потрібно віднести: корпоративне управління й особистісно-орієнтоване управління, а також стратегічне управління та систему збалансованих показників тощо.

Корпоративне управління, яке включає у себе: організацію спільної праці для досягнення стратегічної мети та творчість підходу до управління щодо делегування повноважень, розгляд сильних та слабких аспектів діяльності, а також зростання стійкості підприємства до ризикових факторів та швидкоплинне прийняття управлінських рішень. Особистісно-орієнтоване управління знаходить відображення через прогнозування результатів діяльності, а також впровадження різких змін що стосуються пристосування до мінливого середовища, а також спроможність прорахунку майбутніх подій й готовність до втрат від ризику й динамічного прийняття певних господарських рішень.

У сьогоднішніх умовах глобалізаційних економічних процесів розвиток підприємства власне здійснюється у сучасних непередбачуваних умовах. Відтак саме адаптивний підхід до питання управління потенціалом й обґрунтування ряду конкретних управлінських рішень передбачає врахування різноманітних видів ризиків, а також їх своєчасну й достовірну оцінку. Тому перед керівництвом постає досить складне питання

щодо урахування умов ризиковості і нейтралізація негативних впливів. Тому беручи до уваги оцінку альтернатив, власне дії які спрямовані на зниження невизначеностей на етапі планування можуть підвищити результативність діяльності сучасного підприємства [51].

І враховуючи природу ризику відтак сучасний ринок можна зобразити у двох станах: перший - як цілком визначений, тобто такий ринок, за якого є якомога чітко прогнозувати майбутнє, другий як ринок невизначений, тоді ринок дістає статус непередбачуваного [32].

Однією із суттєвих причин непередбачуваності є саме наявність на економічному ринку країни різновидів ризиків, які заважають ефективному управлінню потенціалу певного підприємства, а ще сповільнюють у цілому межу його використання.

Науковець Побережна Н., як і переважна частина економістів вважає, що задля ефективного використання виробничого потенціалу потрібно забезпечити його управління і за основу взяти повну інформацію щодо стану складових виробничого потенціалу за виправданою системою показників, що власне збігається з сучасним розумінням сутності поняття «ефективність» та її видам, методам та стратегіям [51].

Відтак ефективність використання потенціалу певного підприємства варто розглядати як напрямок розвитку, що є комплексним відображенням усіх результатів використання певних економічних ресурсів суб'єкта господарювання власне за якийсь визначений період часу, щоб забезпечити розвиток виробничого потенціалу конкретного підприємства [40].

В загальному керівництво підприємств має спрямувати свою діяльність на зберігання виробничих ресурсів саме через зростання збуту, переорієнтації виробництва й накопичування прибутку, яке власне буде компенсувати ризики втрат діяльності в сучасних умовах господарювання.

Прийняття кожного управлінського рішення щодо потенціалу підприємства тісно переплетено із ризиковістю. Тому будь-яке підприємство працюючи на українському ринку ставить собі першочергову ціль, це -

отримання максимального прибутку. У той же час, можливі також і збитки, які пов'язані із вичерпністю ресурсів, так як саме ці операції завжди супроводжуються певним рівнем ризиковості для будь-якого підприємства.

Через це і розробляючи модель управління виробничим потенціалом підприємства потрібно максимально обґрунтовувати й обдумати вищим керівництвом ризики що стосуються системи управління підприємства.

Вивченням природи ризиків та їх природи було проаналізовано нами у працях певного ряду науковців. Підсумовуючи їх думки, ми власне дійшли висновку, що визначення «ризик» є доволі складним явищем, яке ґрунтується на протилежностях.

Зокрема, на думку Косянчук Т., Лук'янової В. та Майорової Н., кожній можливості одержати прибуток протистоїть саме можливість отримати збитки [51]. Відтак, чим вищий прибуток підприємство хоче отримати, тим серйозніше воно має бути налаштованим до непередбачуваних результатів у процесі функціональності підприємницької діяльності, які можуть стати причинами конкретних видів ризиків.

Втілюючи системне дослідження ризику беручи за основу Лук'яновою В. потрібно звернути свою увагу на такі риси як: багатогранність ризику, об'єктивність його прояву та спрямованість в майбутнє, динаміку та мінливість у просторі й часі, а також діяльність принципів синергізму при розвитку ризикованої ситуації, а також поява ризику в ситуації невідкладного вибору саме у момент прийняття рішення та виникнення ризику у різних процесах досягнення мети, а також потреба чіткого розподілення ризику як економічної категорії й як власне кількісної оцінки невизначеності ситуації, та вимірювання ризику з використанням загальнометодичних положень теорії вимірювання [51].

Якщо ризик розглядати через призму виробничого потенціалу, то у цілому результати дослідження можна подати в наступному вигляді (рис. 1.3)[51, С. 210].



Рис. 1.3. Ключові підходи до трактування сутності «ризика»

Власне ризик з'являється тоді, коли рішення обирається із кількох можливих варіантів й немає точної впевненості, що воно є найкращим, до того ж ризик може принести підприємству як небезпеку так і втрати або ж успіх. У цілому результат буде повністю залежати від прийнятих у процесі ризиковості рішень, адже повністю усунути вплив ризику з боку керівництва підприємства є неможливим, однак можна застосувати усі можливі дії для того, аби звести негативні наслідки від впливу ризику до найбільш оптимального рівня. І тоді ризик перетворюється у можливість досягнення вже нового, можливо навіть, позитивного результату.

Отже якщо економічне рішення на підприємстві приймається із урахуванням ризикових й невизначених факторів в загальному щодо планування розвитку цього потенціалу, то такі дії слід вважати прийняттям рішень саме в умовах ризику, а процес, що власне включає врахування ризиків матиме назву - управління ризиками.

У цілому основне завдання при управлінні ризиками полягає у формуванні виробничого потенціалу, а також у можливості визначити майбутній розвиток подій й роботи підприємства чи окремого його

підрозділу, а також й оцінки ймовірності впливу ризиковості і наслідків настання тієї або іншої події [29].

За таких подій керівництво може спробувати отримати додаткову інформацію і після цього повторно зробити аналіз проблеми. Відтак, одним із методів подолання ризиковості й невизначеності виступає правильна оцінка ступеня ризиковості, управління невизначеністю й ризиками, а й власне своєчасна реакція на ризики.

І починаючи із етапу планування та впродовж усього функціонування підприємства не можна недооцінювати важливість ризиковості й невідомості в цілому щоб розвивати потенціал підприємства, оскільки врахування ризиковості потребує збільшення кількості часу задля прийняття рішень та залучення якихось додаткових сил щоб оцінити рівень ризиковості й фінансових витрат. Проте, на наш погляд, дані витрати є цілком виправданими та водночас слугують резервом для покращення діяльності, адже врахувавши ризиковість підприємство хоч й витратить більше часу та ресурсів на це, однак отримає значні переваги власне перед своїми конкурентами. І тому не варто недооцінювати вплив ризику на потенціал будь-якого підприємства.

За дослідником Судаковою О. акцентуємо увагу на те, що на кожному етапі прийняття раціональних управлінських рішень мають своє місце різноманітні види ризиків, які власне слід врахувати і якомога оптимізувати їхній рівень, що власне дасть можливість приймати найефективніші рішення із меншими втратами ресурсів та максимальною можливістю їхньої реалізації [38].

Стратегічне планування власне і передбачає формування стратегій щоб приймати певні управлінські рішення на підприємстві, які власне націлені на розподіл ресурсів та зміну середовища функціонування й пристосування до конкуренції.

А формування результативних виробничих відносин неможевідбуватися без комплексного й системного дослідження такої

категорії, як власне економічний потенціал, адже виробничий потенціал являється елементом економічного потенціалу. Відтак виробничий потенціал досить часто порівнюють із економічним потенціалом в наукових працях економістів. Це пов'язане із тим, що виробничий потенціал концентрує в собі значну частку потенціалу підприємства, оскільки за відсутності виробничого потенціалу в підприємства не з'явилися б ще потреби використовувати в своїй роботі також і інші види потенціалів, тобто інноваційний й маркетинговий.

Корнійчук А. в цілому переконаний, що виробничий потенціал виконує також і проміжну роль, тобто виготовлення достатньої кількості продукції задля формування досить низького рівня собівартості продукції й охоплення потрібної підприємству частки ринку. На думку науковця, дана категорія не слід ототожнювати тільки із виробничим процесом [29].

Проте, на думку Бабан Т. економічний потенціал в своїй сутності виступає синтезом ресурсного та виробничого потенціалів певного підприємства [28, С. 157]. Відні головна ціль виробничого потенціалу у складі економічного проявляється у досягненні помітного розвитку системи виробництва. А власне чітке місце управління виробничого потенціалу щодо забезпечення його розвитку відображає у цілому певна складова економічного потенціалу, що й визначається як перспективний економічний потенціал, який подано на рис. 1.4, зображеному нижче.

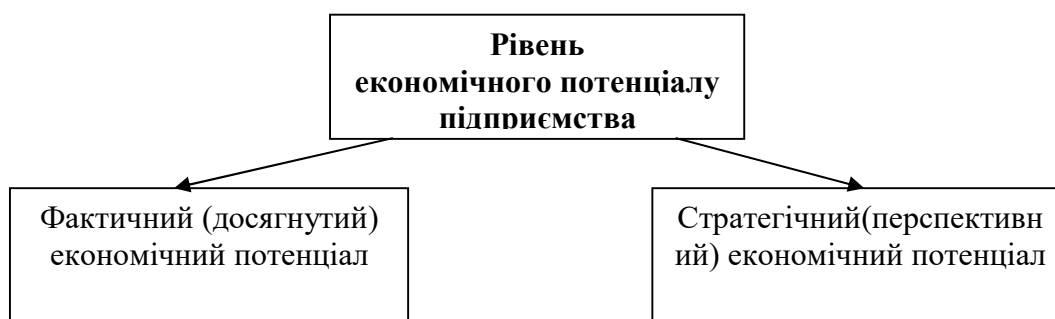


Рис. 1.4. Можливі рівні економічного потенціалу підприємства

Як видно власне із рис. 1.4, перспективний економічний потенціал проявляється однією із складових економічного потенціалу будь-якого

підприємства. Відтак керівництво підприємства має вважати одним із ключових завдань вимірювання вже досягнутого економічного потенціалу й формування перспективного потенціалу, тому що ці елементи формують нові можливості підприємства. І саме стратегічна складова повністю розкриває спроможність господарської системи до виробництва максимального обсягу продукції і послуг, матеріальних благ, яких власне можна досягти тільки за мінімального рівня невизначеності, а також за оптимального використання даних ресурсів підприємства. В такій ситуації підприємство здатне швидко досягнути великого розвитку та зможе на основі цього отримати одні із лідируючих позиції у певній галузі. Тому досягнутий потенціал розглядає виробничу складову, яка реалізована у поточному періоді.

Отже, тому управління розвитком потенціалу вимагає більш детального вивчення видів економічного потенціалу з метою залучення найперспективніших важелів управління задля досягнення визначених даним підприємством цілей.

Якщо ж розглядати механізм управління, то він власне сформований із різноманітних механізмів, які підпорядковуються між собою з використанням методу ієрархій. Таку схему домінуючої ієрархії для управління потенціалом подано нами на наступному рисунку 1.5 [29].

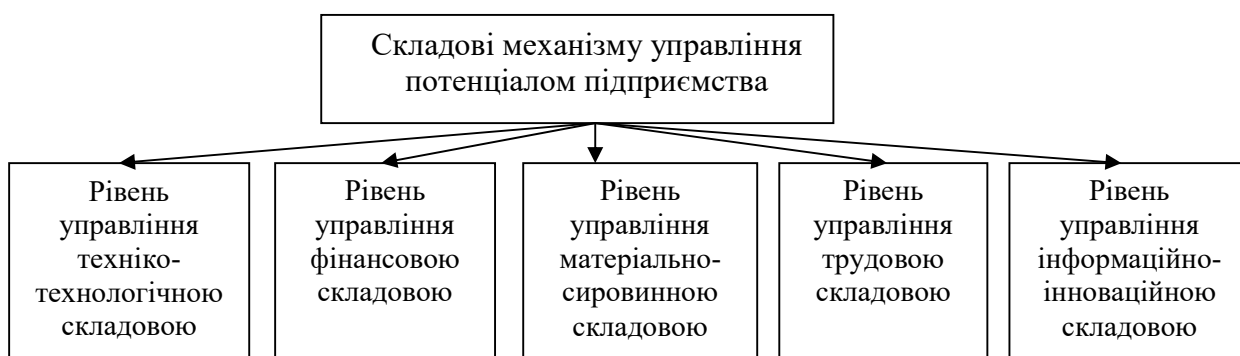


Рис. 1.5. Схема рівнів управління виробничим потенціалом підприємства

Опрацювавши інформацію рис. 1.5 можна стверджувати, що уся ця схема містить три частини, а саме: мета чи система управління виробничим

потенціалом та головні підцілі або ж системи управління складовими виробничого потенціалу та рішення, тобто альтернативи або стратегії, що містять механізм управління, господарський й економічний процеси за певними різновидами ресурсів. Отже, кожна із складових має свою особисту важливість у використанні в управлінні виробничим потенціалом підприємства, оскільки вирішення цілей нижчого рівня у досить значній мірі надасть можливість досягнути цілі більш вищого рівня управління.

І таким чином, механізм управління виробничим потенціалом підприємства у сучасних умовах ризику повинен не лише брати за підґрунтя результати попередніх подій й досить традиційні методи чи інструменти управління, але також і враховувати сучасні управлінські технології для успішного досягнення поставлених цілей, значного зниження рівня ризику та появи загроз, втіленні і реалізації завдань, які стосуватимуться підвищення ефективності використання виробничого потенціалу даного підприємства за доволі мінливого ринкового середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «КОМПАНІЯ БОЛЕНА»

2.1. Оцінка фінансового потенціалу та трудового потенціалу ПП «Компанія Болена»

Досліджуване приватне підприємство ПП «Компанія Болена» – багатопрофільне підприємство, яке на даний момент функціонує на українському ринку, тим самим пропонуючи своїм клієнтам товари власного виробництва з високою якістю. А саме: виготовлення та встановлення металопластикових вікон, дверей й вітрин з ПВХ-профілю, захисних ролет та гаражних воріт, протимоскитних сіток, підвіконь й відливів фірми RENAУ, арочних конструкцій, а також інших металопластикових будівельних конструкцій. Досліджуване підприємство «Компанія Болена» знаходиться у місті Чернівці по вулиці Московської Олімпіади 346.

Дане підприємство є юридичною особою та має самостійний баланс, розрахунковий й інші рахунки у банківських установах міста Чернівці, а також власний валютний, згідно діючого законодавства України, має печатку й штамп із власною назвою, бланки, торгівельні й фірмові знаки.

Статутний капітал даного підприємства формується за рахунок внесків власника, і в загальному до його компетенції відносяться:

- окреслення головних напрямів діяльності сучасного підприємства;
- затвердження річних результатів діяльності даного підприємства в процесі господарювання;
- підписання та узгодження змісту договорів, угод, які пов'язані із відчуженням основних фондів підприємства, і тих, що стосуються застави майна підприємства;
- обумовлення у статуті меж оперативного управління майном даного підприємства, й також повного обсягу повноважень керівника підприємства

що стосуються укладання угод, а також інших юридичних справ відносно зазначеного майна, а саме: угоди та укладені керівником підприємства із перевищенням меж компетенції, встановленої статутом підприємства, що можуть бути визнані недійсними із моменту їх укладення згідно із діючим законодавством.

Вирішення низки ключових питань створення, реформування й ліквідації підприємства, затвердження його статуту і в цілому результатів діяльності за рік належить до виключної компетенції директора.

Відтак завданням даного підприємства є одержання прибутку шляхом здійснення торгівельної та виробничої й посередницької видів діяльності, а й також надання послуг і виконання будівельних робіт.

Серед видів економічної діяльності досліджуваного підприємства є:

1. Виробництво будівельних виробів із пластмас.
2. Здача у оренду власного нерухомого майна.

Відтак виробництво металопластикових конструкцій здійснюється в двох цехах, у першому виготовляються склопакети, а в другому (він є основним) – віконні й дверні рами.

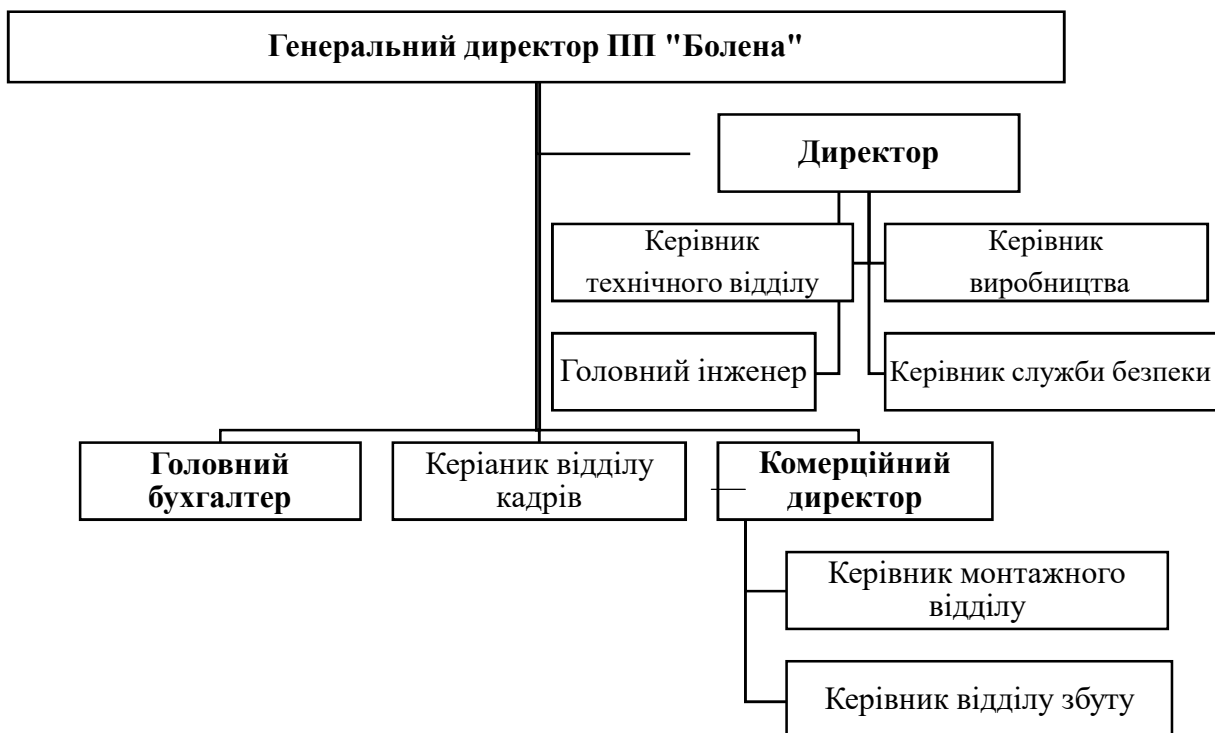
Загальна площа основного цеху становить 1376 м², виробництво на ньому здійснюється у 2 зміни, кожна з яких триває по 9 годин. Перша зміна починається о 7:00 та закінчується о 16:00 години, а друга триває із 16:00 до 01:00 години. У середньому на теренах цього цеху кожна зміна виготовляє 110 одиниць продукції. Цех в цілому складається із 6 дільниць, а саме: порізка та зварка, збірка та упаковка, експериментальна й арочна.

Склопакетний цех розміщений на ділянці площею 360м², тут працює лише одна зміна із 9:00 до 18:00 години. Також в даного підприємства є складське приміщення загальною площею в 392м².

На досліджуваному ПП «Компанія Болена» використовується лінійна організаційна структура управління. Це означає, що на даному підприємстві є генеральний директор, а також три основні лінійні керівники: директор виробництва, комерційний директор й головний бухгалтер, яким власне й

підпорядковуюються відповідні відділи: виробничий та технічний, транспортний й фінансовий, збутовий, кадровий, а також монтажний.

Звідси випливає, що структура управління ПП «Компанія Болена» є централізованою. Тому відповідальність по усіх розпорядчих, а також організаційних функціях несуть з головні особи: директор, комерційний директор й головний бухгалтер (рис. 2.1).



**Рис. 2.1. Структура управління підприємством
ПП «Компанія Болена»**

Зі схеми ми можемо побачити, що в цілому організаційна структура управління відповідає поставленим цілям та місіям, стратегіям й тактиці підприємства. Так як даний вид структур має одномірні зв'язки, то випливає, що тут мають місце тільки вертикальні зв'язки. В даній ситуації власник підприємствау своєму розпорядженні наділений можливістю постійно вести контроль над роботою персоналу. А ключовою рисою цієї структури виступає єдність розпорядження.

Варто підкреслити, що кожен відділ ПП «Компанія Болена»

складається із потрібною для результативної роботи кількістю фахівців. А діяльність цих відділів регламентується положеннями про відповідні служби та посадовими інструкціями спеціалістів й законодавчими актами.

Надалі у роботі ми взяли за мету здійснити оцінку фінансового потенціалу досліджуваного підприємства. Розпочати його ми вирішили з аналізу динаміки рівня показником ліквідності робочого капіталу саме через визначення величини оборотних коштів, що залишаться в розпорядженні підприємства після розрахунків за короткотерміновими зобов'язаннями. Як нам відомо, достатнім буде вважатися, якщо величина робочого капіталу буде більшою за 30% загального обсягу оборотних активів підприємства.

Таблиця 2.1

**Показники платоспроможності ПП «Компанія Болена»
за 2018-2020 роки**

Показники	Роки			Приріст,%	
	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020/ 2018
Власний оборотний капітал, у тис. грн.	-52,80	252,90	255,79	578,97	1,15
Коефіцієнт абсолютної ліквідності підприємства	0,047	0,365	0,075	678,74	-79,51
Коефіцієнт проміжної ліквідності підприємства	0,566	1,520	0,519	167,89	-65,82
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	0,831	2,654	1,609	219,48	-39,40
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості підприємства	0,50	1,10	0,40	120,00	-63,63

В загальному зростання показника за інших рівних умов розглядається як саме позитивна тенденція. На досліджуваному ПП «Компанія Болена» помітне досить стрімке зростання показника робочого капіталу в порівнянні з рівнями 2019 р (52,8), що є доволі хорошим явищем. А це є знаком того, що підприємство не лише може погасити свої короткострокові зобов'язання, але й має резерви для подальшого розширення сфери своєї діяльності й здійснення різних інвестицій. Вже в 2020 році робочий капітал даного підприємства становив 255,8 тис. грн. і зріс на відміну від рівня минулого

року на 1,2%. Якщо ж порівнювати співвідношення поточної дебіторської заборгованості до кредиторської, то вже можна сміло стверджувати, що дане підприємство у 2019 та 2020 роках мало більшу частину боргів, ніж винні йому. І при цьому найбільш оптимальне значення даного коефіцієнту – 1,0 (100%), і саме таке значення спостерігалось у досліджуваному 2019 році.

Вивчаючи дані показника коефіцієнта абсолютної ліквідності, що власне характеризує спроможність майна даного підприємства динамічно перетворюватись у грошові кошти можна дійти висновку, що досліджуваний показник в 2019 у порівнянні з 2019 роком зріс на 678,72%, а у 2020 році в порівнянні із 2019 роком помітно знизився, а саме на 79,51%. Власне таке значення коефіцієнта й зумовлюється малою сумою грошових коштів в порівнянні із досить значним обсягом поточних зобов'язань на початок досліджуваного періоду по даному підприємству.

А проміжний коефіцієнт покриття відображає співвідношення саме оборотних активів, винятком є запаси й грошові кошти, до поточних зобов'язань. Відтак за нормального значення цього показника 0,7-0,8 на ПП «Компанія Болена» в 2019 році було зафіксовано максимальне значення даного показника, яке становило 1,519. В 2020 році поточний коефіцієнт помітно знизився на 65,83% й склав 0,519 і це є найменше значення за три періоди, які попередньо були досліджені. А це досить яскраво свідчить вже про неспроможність погашення даним підприємством саме за допомогою дебіторської заборгованості усіх своїх зобов'язань, перетворюючи даний актив на грошові кошти.

Коефіцієнт загальної ліквідності в 2020 році коливається у зоні нормативних меж, а це власне вважається за необхідне для нормального функціонування підприємства, тобто на кожну гривню короткострокових зобов'язань віднесено до 1,6 грн. ліквідних активів підприємства. І це означає, що ось цей робочий капітал є додатним та частина довгострокових активів фінансується вже за рахунок довгострокового капіталу, а це означає, що дане підприємство не у цілому порушує певні правила фінансування, і

йому не є загрозою неплатоспроможність. Та той же час, його тенденція, й тенденція усіх інших показників ліквідності задля ПП «Компанія Болена» на кінець досліджуваного періоду спрямована на зменшення, й погіршує здатність розраховуватися по своїх зобов'язаннях, а це, у свою чергу, може доволі помітно погіршити фінансовий стан.

Окрім цього однією із найважливіших характеристик фінансово-господарської діяльності підприємства виступає його фінансова стійкість, що характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства стосовно володіння своїм майном й його використання (див. табл. 2.2, Додатки В-Д).

Таблиця 2.2

**Аналіз показників фінансової стійкості
ПП «Компанія Болена» за 2018-2020 роки**

Показники	Роки			Приріст, у %	
	2018	2019	2020	2019/	2020/
				2018	2019
Коефіцієнт автономії підприємства	0,722	0,823	0,792	14,15	-3,88
Коефіцієнт фінансування підприємства	0,39	0,23	0,26	-43,58	18,18
Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства	2,57	4,63	3,79	79,45	-18,14
Коефіцієнт маневреності власного капіталу підприємства	-0,045	0,189	0,162	522,22	-15,25
Коефіцієнт забезпечення підприємством оборотних активів власним оборотним капіталом	-0,203	0,623	0,377	405,38	-39,33

І як показують показники, які були систематизовані нами в таблиці 2.3, коефіцієнт автономії, що власне виступає характеристикою питомої ваги власного капіталу підприємства у загальній вартості його капіталу, однак значення цього показника перевищує нормативне, впродовж усього періоду, який є досліджуваним, й становить 0,7-0,8 це свідчить про те, що підприємство у незначній мірі залежить від позикових коштів, але ця залежність складає всього лише 20-30%. Це стверджується й структурою фінансових ресурсів, маються на увазі коефіцієнти фінансового ризику

(фінансування), а також фінансової стабільності, за досліджуваний період визначається впливовим домінуванням власного капіталу над позиковим по даному підприємству, що також слугує свідченням його фінансової незалежності від усіх екзогенних джерел фінансування. Підводячи підсумок, за досліджуваний період по підприємству зріс коефіцієнт оборотності власного капіталу, а саме: у 2018 році – 2,64, у 2019 році – 3,28, у 2020 році 3,65. Значущим моментом аналізу ефективності використання майна даного підприємства ми вважаємо саме оцінку показників рентабельності. В таблиці 2.3 нами подається динаміка коефіцієнтів рентабельності ПП «Компанія Болена». Вже здійснивши аналіз рентабельності підприємства можна побачити, що усі показники впродовж досліджуваного періоду на ПП «Компанія Болена» знаходяться на досить високому рівні. У цілому рівномірно підвищилася за три роки капіталовіддача, а також рентабельність активів даного підприємства.

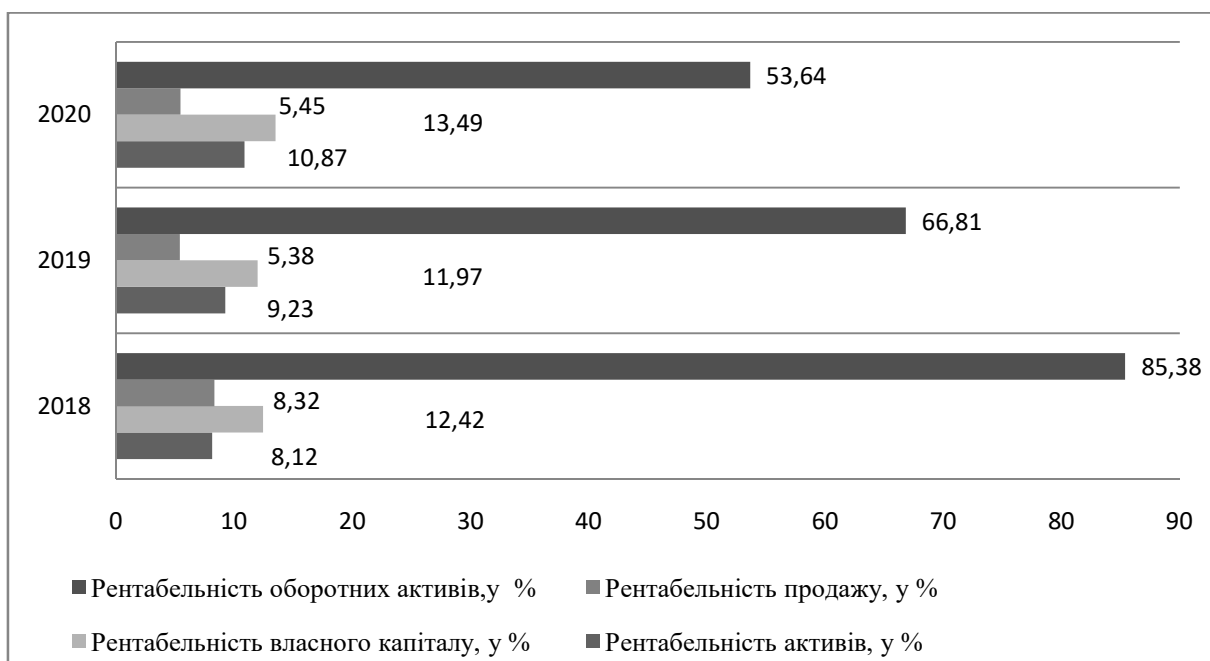
Таблиця 2.3

Аналіз рентабельності ПП «Компанія Болена» за період з 2018-2020 рр.

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019
Чистий дохід від реалізації, у тис. грн.	2 846,29	4 130,19	5 333,29	1284,00	1203,10
Середня вартість активів, у тис. грн.	1645,59	1632,00	1816,69	-13,60	184,69
Середня вартість власного капіталу, у тис. грн.	1076,95	1258,80	1462,66	181,74	203,94
Середня вартість основних фондів, у тис. грн.	842,20	1061,80	1275,89	219,80	213,89
Середня вартість оборотних активів, у тис. грн.	277,80	332,20	540,89	54,40	208,59
Чистий прибуток, у тис. грн.	133,70	150,50	197,31	16,80	46,70
Капіталовіддача, у тис. грн.	338,10	388,80	418,19	50,922	29,13
Рентабельність активів, у %	8,13	9,22	10,87	1,10	1,64
Рентабельність власного капіталу, у %	12,42	11,96	13,50	-0,47	1,53
Рентабельність продажу, у %	8,32	5,37	5,45	-2,97	0,06
Рентабельність оборотних активів, у %	85,35	66,810	53,62	-18,56	-13,1

Усі інші показники рентабельності в 2019 році знизились порівняно з рівнем 2018 року, а вже в 2020 знову почали зростати. Також за увесь період досить стрімко знизилась тільки рентабельність оборотних активів.

Уже в 2019 році було занотовано найбільші значення рентабельності продажу та оборотних активів (відповідно 8,33% і 85,37%); максимальні значення по рентабельності активів й рентабельності власного капіталу були зафіксовані в 2020 році. Нижче на рисунку 2.2 нами відображено динаміку коефіцієнтів рентабельності досліджуваного підприємства впродовж 2018-2020 років.



**Рис. 2.2. Динаміка показників рентабельності
ПП «Компанія Болена» за 2018-2020 роки**

Отже, в загальному дані таблиці 2.3, а також рисунку 2.2 вказують на майже стабільну віддачу від усієї господарської діяльності підприємства й використання ресурсного потенціалу ПП «Компанія Болена» за період досліджування, тобто з 2018 р по 2020 р.

Отже, у цілому дані таблиці 2.3, а також рисунку 2.2 показують майже стабільну віддачу від усієї господарської діяльності й використання ресурсного потенціалу ПП «Компанія Болена» за досліджуваний період з

2017-2019 рр.

Із даних табл. 2.1 та рис. 2.2 бачимо майже стабільну віддачу від усієї господарської діяльності, а також використання ресурсного потенціалу досліджуваного ПП «Компанія Болена» за 2018-2020 рр.

Здійснивши аналіз показників ділової активності досліджуваного підприємства період можемо констатувати той факт, що саме оборотність активів впродовж досліджуваних трьох років зростає й за 2020 р. усе майно здійснило 2,936 обороти. В цілому зменшення періоду оборотності майна на кінець досліджуваного періоду засвідчує пришвидшення прибутку. Вже в 2019 році приріст проаналізованого показника склав 46,30% проти рівня 2018 року, а у 2020 році ріст склав вже 16,0%.

Бачимо, що за досліджуваний період проявилась тенденція росту й коефіцієнту оборотності власного капіталу, а саме у 2018 році – 2,64, у 2019 році – 3,28, у 2020 році – 3,65).

Аналіз коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості, показав ріст впродовж трьох років із 12,1 у 2018 році вже до 33,2 в 2020 році, що є маркером росту швидкості сплати заборгованості ПП «Компанія Болена» на кінець досліджуваного періоду. Відтак, період погашення кредиторської заборгованості значно зменшився, а точніше на 19 днів.

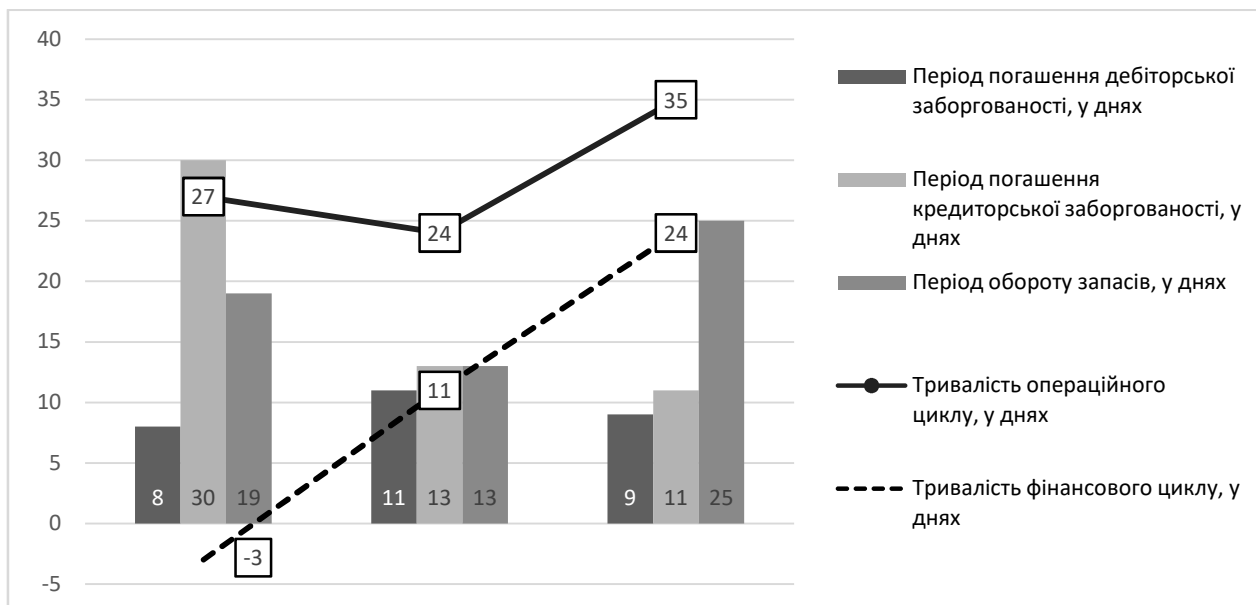
Проведений аналіз показав, що тривалість обороту дебіторської заборгованості по підприємству то зменшується в 2019 році, то зростала в 2020 році: із 8 днів у 2018 році та 11 днів в 2019 році до 9 днів в 2020 році. Варто підкреслити, що такою ж тенденцією характеризується й оборотність запасів, оскільки період їх обороту зріс із 19 днів у 2018 році вже до 25 днів в 2019 році. Відтак як негативний факт ми можемо засвідчити зростання тривалості операційного циклу із 27 днів в 2018 році вже до 35 днів в 2020 році. Помітно зріс, за розрахунками, аж на 17 днів, фінансовий цикл, що є доволі не вигідним та підвищує потребу підприємства в капіталі (рис. 2.3).

Отже, з проведеного аналізу, зробимо підсумок, що ліквідність підприємства має доволі практичне питання оцінки фінансового потенціалу підприємства за умов ринкової економіки і його головне призначення полягає в дослідженні можливості ефективного управління оборотними активами, як власне найбільш мобільної частини майна, у гроші.

Таблиця 2.4

**Аналіз показників ділової активності
ПП «Компанія Болена» за 2018-2020 роки**

Показники	Роки			Відхилення			
	2018	2019	2020	Абсолютне		Відносне	
				2019/ 2018	2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2019
Оборотність власного капіталу підприємства	2,63	3,29	3,65	0,63	0,37	24,17	11,12
Оборотність дебіторської заборгованості підприємства	45,395	33,375	38,548	-12,019	5,175	-26,48	15,49
Оборотність активів підприємства	1,729	2,531	2,937	0,801	0,449	46,29	16,00
Період погашення дебіторської заборгованості, у днях	8	11	9	3	-2	36,01	-13,43
Оборотність кредиторської заборгованості підприємства	12,108	28,896	33,242	16,787	4,348	138,63	15,03
Період погашення кредиторської заборгованості, у днях	30	13	11	-17	-2	-58,08	-13,07
Оборотність запасів підприємства	19,543	28,003	14,364	8,461	-13,63	43,30	-48,72
Період обороту запасів, у днях	19	13	25	-6	12	-30,23	94,98
Тривалість фінансового циклу, у днях	-3	11	24	14	15	-431,2	110,79
Тривалість операційного циклу, у днях	27	24	35	-3	11	-10,28	45,53



**Рис. 2.3 Аналіз динаміки показників ділової активності
ПП «Компанія Болена» за 2018-2020 роки**

Водночас це й здатність підприємства розраховуватися вже за своїми поточними зобов'язаннями як по міру надходження термінів їх сплати, так й прострочених боргів.

Дослідження ефективності використання людських ресурсів на ПП «Компанія Болена» передбачає, з одного боку, дає оцінку як ефективності організації роботи із працівниками, так й динаміки руху персоналу в цілому. Із цього слідує, що досвід формування й використання трудового потенціалу на досліджуваному підприємстві є досить успішним, а мотивація праці професійного зростання є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємства в цілому.

Однак навіть успішні підприємства в умовах сьогодення час від часу відчувають негативні наслідки, що пов'язані із втратою компетентних високопрофесійних працівників. Це засвідчує те, що кадровий потенціал підприємства задіяно не і повній мірі. Тенденції для підприємства можуть бути доволі різними: як цю низькоспеціалізованого працівника можна замінити легко шляхом рекрутингу нового працівника чи ж перекваліфікації уже наявного без особливих зусиль, то власне втрата вузькоспеціалізованого

фахівця може стати справжньою катастрофою для підприємства.

Враховуючи проведений аналіз управління кадрами та функціонування системи мотивації на ПП «Компанія Болена», нами була сформована SWOT-матриця, що всебічно враховує сильні та слабкі сторони використання кадрового потенціалу, й також загрози майбутнього розвитку персоналу підприємства та можливість створення ефективного управління кадровим потенціалом підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка стану кадрового потенціалу ПП «Компанія Болена» за 2019-2020 роки на основі побудови SWOT-матриці

Сильні сторони	Можливості удосконалення
<ul style="list-style-type: none"> у цілому висока якість кадрового наповнення й кваліфікації працівників; відносно високий розмір базової заробітної плати по підприємству; більшість молодих фахівців в загальній структурі штату; демократичний стиль управління керівництва. 	<ul style="list-style-type: none"> забезпечення функціонування дієвої системи підготовки кадрів (навчання, перенавчання та підвищення кваліфікації); ріст заробітної плати на основі впровадження ефективної бонусно-мотивуючої системи; використання нематеріальних стимулів («механізм соціальних компліментів»); здіяння, так званих «кар'єрних ліфтів»; створення умов для ефективної дистанційної роботи в умовах ковідних обмежень;
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> відсутність чіткої системи бонусів, і як наслідок відсутність мотивації працівників; відсутність зрозумілої системи кар'єрного зростання; наявна монотонність праці. 	<ul style="list-style-type: none"> відтік працівників закордон у пошуках вищих заробітних плат; погіршення продуктивності праці унаслідок відсутності «соціальних ліфтів»

У таблиці 2.6 нами представлено динаміку чисельності працівників підприємства, склад та структуру фонду оплати праці ПП «Компанія Болена».

Таблиця 2.6

**Аналіз складу й структура фондооплати праці
наПП «Компанія Болена» за 2018-2020 роки**

Показники	2018	2019	2020	Зміна 2019 р. порівняно із 2018р.		Зміна 2020 р. порівняно із 2018р.	
				(+, -)	%	(+, -)	%
Середньооблікова чисельність працюючих, чол.	435	477	503	43	9,8	68	15,7
ФОП, у тис. грн.	12566,50	15134,00	15726,50	2567,50	20,40	3160	25,10
Фонд основної ЗП	8922,20	10593,80	11416,60	1671,60	18,70	2494,40	28,0
Фонд додаткової ЗП у тому числі:	3305	4086,20	4099,40	781,20	23,60	794,40	24,0
премії (тис. грн.)	231,40	204,30	210,50	-27,10	-11,70	-20,90	-9,0
відпустки (тис. грн.)	925,40	1144,10	1140,30	218,70	23,60	214,90	23,2
Заохочувальні й компенсаційні виплати (тис. грн.)	339,30	454	210,50	114,70	33,80	-128,80	-38,0

Відтак виникає необхідність оцінки в цілому ефективності діючої системи матеріального стимулювання, а також її відповідності завданню підвищення продуктивності праці працівників й їх зацікавленості у досягненні високих кінцевих результатів та збільшення обсягу діяльності, прибутку й покращення роботи підприємства у цілому.

Варто зазначити, що ефективність системи матеріальної мотивації праці на досліджуваному підприємстві пропонуємо оцінювати рядом показниками, таких як:

- обсяг господарської діяльності у розрахунку на 1 грн. із фонду заробітної плати (як показник стимулювання діяльності);
- валовий дохід із розрахунком на 1 грн. ів фонду заробітної плати (як показник стимулювання валового доходу);
- прибуток із розрахунком на 1 грн. фонду заробітної плати (як показник стимулювання прибутку);
- прибуток у розрахунку на одного працівника;

- фонд заробітної плати у розрахунку на одного працівника (як показник стимулювання матеріальної зацікавленості працівників);
- рівень фонду заробітної плати підприємства;
- співвідношення темпів збільшення продуктивності праці та середньої заробітної плати;
- коефіцієнт трудомісткості;
- показники інтегрального характеру ефективності використання фонду заробітної плати тощо.

2.2. Дослідження зовнішніх та внутрішніх детермінант формування потенціалу ПП «Компанія Болена» через SWOT-аналіз діяльності

У цілому розцінка стратегічного потенціалу ПП «Компанія Болена» являється складовою частиною визначення резервів підвищення його конкурентоспроможності, віднині ми вважаємо за потрібне оцінити стратегічні ресурси обраного нами підприємства з метою визначення конкурентного потенціалу даного товариства (табл. 2.7).

В підсумку проведеного аналізу стратегічних ресурсів підприємства та основних ресурсів, що на даний момент, а також у майбутньому зможуть забезпечувати результативно для ПП «Компанія Болена» конкурентні переваги такі як: кадрові та просторові, інформаційні й фінансові ресурси, а також власне ресурси організаційної структури. В загальному ресурси створюють потенціал будь-якого сучасного підприємства, роль останнього є принципово важливою при формуванні та подальшому втіленні стратегії й досліджуваного підприємства.

Із поданої матриці можна помітити, що найбільш яскравими елементами наявного стратегічного потенціалу підприємства є:

Таблиця 2.7

Матриця стратегічних ресурсів ПП «Компанія Болена»

Елементи стратегічного потенціалу підприємства		Ресурси підприємства						
		Технічні ресурси	Технологічні ресурси	Кадрові ресурси	Просторові	Організаційної структури ресурси	Інформаційні ресурси	Фінансові ресурси
1	Спроможність макроекономічного аналізу у країні та за її безпосередніми межами	-	+	+	-	+	-	-
2	Спроможність підприємства до своєчасного виявлення потреб, а також запитів усіх потенційних споживачів	-	-	+	+	+	+	+
3	Спроможність підприємства до забезпечення у цілому незалежності від змін кон'юнктури більшості товарних фінансових й ринків факторів виробництва	+	+	-	+	+	+	-
4	Спроможність підприємства до генерації й реалізації конкурентоспроможних ідей у сфері конструювання та технології	-	+	+	-	+	+	-
5	Спроможність підприємства підтримки сильного конкурентного статусу через управління стратегічними наборами зон господарювання	+	+	+	+	-	+	+
6	Спроможність підприємства забезпечити ендогенну гнучкість на основі адаптивного обладнання та технології, а також адекватного кадрового потенціалу	+	+	+	+	+	+	+
7	Спроможність підприємства забезпечити значну ефективність функціонування фірми за рахунок його інвестиційних можл	-	-	+	+	-	+	-
8	Спроможність підприємства забезпечити достатній рівень конкурентоздатності товарів й послуг, що необхідний задля захоплення лідерства	+	+	+	+	-	+	+
9	Спроможність підприємства здійснювати усі зміни архітектурно-планових рішень відповідним змінам цілей	+	-	+	-	+	+	+
10	Спроможність підприємства забезпечити регулярний випуск товарів у обсягах, що саме відповідає попиту на них	+	-	-	+	+	+	+
11	Спроможність підприємства до глибинного аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг й ринків ключових факторів виробництва	+	+	+	+	+	+	+
12	Спроможність підприємства забезпечити ефективну розробку та реалізацію стратегічної програми соціального розв.	-	+	+	+	-	+	+

- здатність до макроекономічного аналізу;

- спроможність своєчасного виявлення потреб й запитів покупців, які можуть стати потенційними клієнтами;
- здатність до формування конкурентного статусу фірми, яка досліджується, що буде здійснювати завдяки управлінню стратегічними наборами зон господарювання підприємства;
- наявність можливості якісного аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів та послуг;
- здатність до формування внутрішньої гнучкості фірми, що проводиться за рахунок адаптивного управління та певної технології продажу, а також виправданого кадрового потенціалу;
- здатність забезпечити належний рівень здатності до конкуренції послуг та необхідний для збереження позицій лідера;
- спроможність забезпечувати наявність товарів й надання послуг у обсягах, які відповідатимуть попиту на них;
- здатність забезпечити робочу розробку та реалізацію стратегічної програми технічного та соціального розвитку.

Також, необхідною для розвитку та однією з найслабших складових стратегічного потенціалу товариства сьогодні виступає спроможність забезпечити високу ефективність функціонування даної фірми, беручи за основу інвестиційні можливості. А найбільш ефективним стратегічним ресурсом ПП «Компанія Болена» являється саме його організаційна структура, а найменш ефективним, на нашу думку, є технологічні ресурси даної фірми.

Віднині кожен окремо узятий із стратегічних видів ресурсів ПП «Компанія Болена» представляється стратегічним ресурсом тільки за тих умов, коли він являє собою здатність досягнення стратегічних цілей обслуговуючої системи, що у свою чергу сприяє задоволенню динамічних потреб й запитів потенційних покупців. А сутність стратегічних ресурсів полягає саме у тому, що вони задають основи ряду конкурентних переваг підприємства та формують потенціал підприємства. Тому на основі

проведеного аналізу внутрішнього середовища можемо скласти узагальнену таблицю сильних та слабких сторін ПП «Компанія Болена».

Таблиця 2.8

Характеристика сильних й слабких сторін

ПП «Компанія Болена»

Потенційні сильні сторони підприємства	Потенційні слабкі сторони підприємства
1. Вдале місце розташування ПП	1. Висока плинність кадрів ПП
2. Ефективна організаційна структура ПП	2. Відсутність фінансових засобів задля реалізації стратегічних планів ПП
3. Оперативна система прийому й виконання замовлень ПП	3. Наявність значної кількості дрібних конкурентів ПП
4. Значна номенклатура продукції ПП	4. Відсутність менеджера із розвитку персоналу ПП
5. Наявність іміджу на ринку й логотипу, що легко пізнається споживачем	5. Недостатній рівень кваліфікації персоналу ПП
6. Висока якість продукції ПП	6. Відсутність окремого відділу мерчандайзингу на ПП
7. Наявність значного досвіду роботи ПП	7. Низький рівень мотивації та ініціативи менеджерів середньої ланки ПП
8. Добре вивчений ринок й потреби покупців ПП	8. Відсутність відділу логістики й посади менеджера із логістики ПП
9. Діюча система знижок та акції ПП	9. Недостатньо розвинена система контролю ефективності здійснення процесу продажу ПП
10. Висока культура й якість обслуговування ПП	10. Малоефективні маркетингові дослідження, проведені ПП

Роблячи підсумок усього сказаного, на наш погляд, сильними сторонами ПП «Компанія Болена» являється найбільш оптимальний асортимент товарів і система певних знижок, акцій, а також програма внутрішнього аудиту якості продукції та використання на ринку прогресивних методів продажу товарів й користування високою якістю обслуговування своїх клієнтів.

Однак досить слабкою стороною виявляється сфера фінансів й інформації, а саме тенденція спрямована до погіршення рівня ліквідності, контроль за ефективністю використання засобів, а також збереження та розподіл інформації. Відтак найбільшої уваги потребує саме сфера організації управління, яка стосується тенденції до централізації управління й недостатньо високого рівня мотивації та ініціативи менеджерів підприємства.

Аналіз середовища непрямого впливу на досліджуване нами ПП «Компанія Болена», на наш погляд, варто здійснити шляхом оцінки й дослідженням економічних та технологічних, соціальних та політичних, ринкових й міжнародних факторів. Середовище непрямого впливу зазвичай є складніше, аніж середовище прямого впливу.

А керівництво підприємства найчастіше змушене опиратися саме на припущення про таке середовище, та спиратися на недостатню кількість інформації, у спробах здійснити прогноз можливих наслідків для даної організації. У цілому загальний стан віддаленого середовища ПП «Компанія Болена» проаналізуємо, проводячи процес виявлення зовнішніх можливостей та зовнішніх загроз (табл. 2.9). Від кількості впливу вищезгаданих факторів буде залежати й успішність виконання соціальної функції даним підприємством, а також й широта та глибина запропонованого асортименту товарів й різноманітність послуг, зручність, а також комфорт при їх придбанні.

Дані таблиць 2.7 й 2.8 дають можливість скласти досить розгорнуту матрицю SWOT, яка допоможе налагодити характерні зв'язки між можливими комбінаціями сильних й не дуже сторін даного підприємства з можливостями, а також і можливими загрозами (табл. 2.9).

І вже після створення розширеної матриці SWOT, потрібно перейти до сполучення кількісної оцінки сильних й слабких сторін та всіх можливостей, а також загроз у зовнішньому оточенні підприємства.

Таблиця 2.9

Зовнішні можливості й загрози для досліджуваного підприємства

Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
<ul style="list-style-type: none"> ▪ зміцнення економіки України ▪ посилення економічних умов міста Чернівці задля розвитку ділової активності підприємства ▪ зростання рівня ВВП ▪ зміцнення курсу національної валюти країни ▪ диверсифікація споживчого ринку ▪ збільшення сегменту ринку на якому функціонує ПП «Компанія Болен» ▪ покращення соціально-політичного становища ▪ удосконалення законодавства країни ▪ спрощення системи оподаткування й обліку та звітності ▪ економічна підтримка галузі країною ▪ забезпечення якості діючих правил торгівлі ▪ обслуговування усіх додаткових груп споживачів ▪ ріст кількості послуг задля задоволення потреб споживачів ▪ розширення асортименту продукції із урахуванням зміни смаків й уподобань потенційних покупців ▪ позитивний ріст кола маркетингових посередників задля вдосконалення рекламної діяльності та стимулювання збуту ▪ можливість руху у бік значно привабливіших стратегічних груп ▪ утримання лідерської позиції у сегменті ▪ ріст потреб у магазинах такого формату в районах новобудов міста й у регіоні (можливість росту мережі) ▪ нейтралізація сильних конкурентів ▪ поява ефективних торговельних технологій на вітчизняному ринку ▪ значний ріст чисельності потенційних покупців 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ високий рівень інфляції та безробіття в країні в цілому та області зокрема ▪ падіння курсу національної валюти ▪ недосконале вітчизняне законодавство ▪ складність системи оподаткування та обліку й звітності ▪ фінансово-економічна криза і загострення нестабільності політичної ситуації у країні ▪ доволі незначні обсяги кредитування банками роздрібних підприємств й збільшення процентних ставок по кредитах ▪ низький рівень та якість життя населення ▪ низька ззалученість робочої сили потрібних спеціальностей й кваліфікації на ринку праці задля зовнішнього залучення ▪ зростання вимог щодо кваліфікації кадрів на підприємстві ▪ значна ймовірність виникнення нових конкурентів у діючому сегменті ▪ висока чутливість ринку до реклами ▪ посилення існуючих позицій конкурентів ▪ проблеми із пошуком нових торговельних площ й розширенням існуючих площ ▪ негативні тенденції в умовах постачання, а саме: зростання ціни поставок та зменшення знижок, ненадійність партнерів та погіршення дисципліни поставок ▪ наявне зростання орендних ставок торговельних площ ▪ неналежні темпи формування середнього класу та доволі високий рівень диференціації ▪ зміни у потребах та смаках споживачів ▪ зменшення чутливості до цін основної маси населення країни

У матриці слід виокремити види можливих стратегічних альтернатив

розвитку підприємства й стратегічні проблеми власне на кожному полі даних матриці SWOT (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Розгорнута SWOT-матриця поПП «Компанія Болена»

<p align="center">Зовнішнє середовище</p> <p align="center">Внутрішнє середовище</p>	<p align="center">Можливості</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Диверсифікація номенклатури продукції 2. Партнерство із постійними постачальниками якісної продукції 3. Посилення купівельної спроможності населення 4. Залучення висококваліфікованих співробітників 5. Спроможність розширення мережі 	<p align="center">Загрози</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Вихід на ринок сильних конкурентів 2. Зміна потреб й смаків споживачів 3. Недосконале та часто змінюване законодавство 4. Зменшення конкурентоспроможності підприємства 5. Помітне зростання цін на енергоносії в країні 6. Значний рівень інфляції
<p align="center">Сильні сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Доволі широка номенклатура продукції 2. Дієва організаційна структура 3. Достатній досвід роботи на ринку 4. Присутність іміджу на наявному ринку 5. Доволі висока якість продукції 	<p align="center">Поле СІМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ріст кількості поставок продукції за умов розширення мережі. 2. Підписання більш вигідних договорів поставки продукції за росту іміджу на ринку. 3. Ріст обсягу продажів через посилення купівельної спроможності споживача. 	<p align="center">Поле СІЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Спроможність протидії конкурентам за рахунок високоякісної продукції. 2. Спроможність адаптуватися до мінливого зовнішнього середовища на основі багаторічної роботи на ринку. 3. Нагромадження стратегічних запасів у разі коливання курсу валюти й високого рівня інфляції в державі.
<p align="center">Слабкі сторони</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Доволі висока плинність кадрів 2. Відсутність достатніх фінансових засобів задля здійснення стратегічних планів 3. Наявність відчутної кількості дрібних конкурентів 4. Неналежний рівень кваліфікації персоналу 5. Значна потреба у розширенні кола рекламних заходів ПП 	<p align="center">Поле СЛМ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання продуктивності праці й зменшення плинності кадрів саме через ретельніше ставлення до праці співробітників підприємства. 2. Залучення нових фінансових партнерів та укладення договорів із постачальниками на значно вигідніших умовах. 3. Посилення маркетингової діяльності задля захоплення значнішої частки ринку ПП 	<p align="center">Поле СЛЗ</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пошук коштів задля напрацювання політики підвищення конкурентоспроможності. 2. Покращення інформаційної відкритості підприємства перед інвесторами й суспільством.

Наступний етап представлений виявленням важливих стратегічних проблем підприємства, для здійснення цього у полі СЛЗ матриці SWOT потрібно розглянути саме сполучення слабких сторін, а також загроз із максимально експертною оцінкою у 3 бали. Відтак перелік усіх стратегічних проблем підприємства та виявлених їх за використання методу профіля середовища, а також SWOT-аналізу, було проранжовано задля визначення можливих стратегічних заходів на даному підприємстві, тобто для альтернативних стратегій розвитку досліджуваного підприємства. Ранжування стратегічних проблем підприємства нами було проведено способом групування виявлених стратегічних проблем на дуже найбільш важливі, значимі і зовсім незначні. Результати нашого поділу стратегічних проблем слід подати у табличній формі (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Стратегічні проблеми формування та розвитку потенціалу

ІІІ «Компанія Болена»

Визначення стратегічних проблем	Оцінка важливості проблеми, у балах	Альтернативні варіанти рішення
1. Максимально значимі проблеми: 1.1. Відсутність фінансових засобів задля здійснення стратегічних планів. 1.2. Мінливість потреб й смаків споживачів.	6 5	Задіяння додаткових грошових коштів від інвесторів чи від кредитних установ. Реалізація маркетингових дослідження.
2. Важливі проблеми: 2.1. Вихід на ринок сильних конкурентів. 2.2. Збільшення ціни на продукцію в зв'язку із ростом цін на енергоносії.	5 4	Підписання на вигідних умовах контрактів із постачальниками. Раціональне використання енергоресурсів.
3. Незначні проблеми: 3.1. Потреба у розширенні кола рекламних заходів 3.2. Значна плінність кадрів й нестача висококваліфікованого персоналу.	3 3	Підписання на вигідних умовах контрактів із рекламними агентствами. Забезпечення сприятливого клімату роботи й надання можливостей задля покращення кваліфікації працівників.

Відтак, здійснене нами ранжування тільки основних стратегічних

проблем розвитку досліджуваного ПП «Компанія Болена», було знайдено, що в зв'язку із доволі нестійким зовнішнім середовищем, а також впливом низькоекономічних й політичних факторів, що посідали чільне місце останні роки, саме таких як: нестабільний курс валют та фінансова незахищеність населення, а також падіння купівельної спроможності споживачів та самі фактори впливу зовнішнього середовища все більшою мірою здійснюють вплив на потенційних споживачів й на їх рішення стосовно власне купівлі продукції підприємства.

По ПП «Компанія Болена» нами проведений SWOT-аналіз по ПП «Компанія Болена», у результаті якого досліджено сильні та слабкі сторони, а також зовнішні можливості й загрози діяльності підприємства, складено матрицю SWOT- аналізу. Відтак обробка SWOT – матриці (поле СіМ) засвідчила, що існує реальна можливість швидкого розвитку підприємства у зв'язку позитивною діловою репутацією. Ефективний веб-сайт, високий рівень диференціації товарів й можливість продажу через Інтернет сприяють появі нових постачальників і покупців. Дії конкурентів можуть призвести до розширення мережі клієнтів ПП «Компанія Болена» за рахунок високої якості обслуговування й компетентності персоналу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПП «КОМПАНІЯ БОЛЕНА»

3.1. Напрямки покращення механізму управління та розвитку потенціалу ПП «Компанія Болена»

Відповідно з проведеним аналізом можна сміло стверджувати, що задля більш ефективного функціонування ПП «Компанія Болена» виробничий потенціал знаходить своє відображення в основі вибору ефективної стратегії, тому що саме виробничий потенціал являється так званою базою для формування сукупного потенціалу будь-якого підприємства.

І саме через це, поліпшення стану системи управління виробничим потенціалом даного підприємства створить своєрідне підґрунтя для більш вагомих позитивних зрушень, а також і у сукупному потенціалі підприємства, адже саме виробничий потенціал безпосередньо має великий вплив на сукупний потенціал, а також і на можливості підприємства в своєму майбутньому новому шляху виявлення резервів та попередження про невизначеність, а також про ризиковість, яка стосується прорахунків в усіх можливих на даний момент результатах використання певних ресурсів.

Відтоді прийняття усіх наступних рішень в рамках стратегії розвитку ПП «Компанія Болена» будуть здійснюватися із максимальною ефективністю використання виробничих ресурсів та перспективних своїх сторін, а також і вибір стратегії певним чином безпосередньо залежатиме від проведення оцінки ефективності роботи та в цілому всіх можливостей виробничого потенціалу для майбутньої прибутковості даного підприємства.

Тільки у відповідності до сучасних тенденцій розвитку економіки підприємство «Компанія Болена» потребуватиме досягнення своєї конкурентоздатності, але це відбуватиметься без зростання кількості виробництва і без накопичування потужностей й водночас без залучення інвестицій – це реалізувати буде значно складніше. Підсумовуючи, в управлінні потенціалом даного підприємства потрібно задіювати комплекс напрямів що безпосередньо стосуватимуться значного покращення рівня ефективності управління, серед таких комплексів є наступні[50, С. 39]:

- здійснити можливе введення в реалізацію раніше невстановленого, однак вже наявного обладнання задля збільшення обсягу випуску певної продукції підприємства;
- значно збільшити продуктивність, взявши за основу реалізацію осучаснених основних засобів за умов більш інтенсивнішого їхнього використання;
- продемонструвати на практиці майбутнє збільшення кількості випуску даної продукції, реалізуючи це через введення модернізованого обладнання та ремонту вже існуючого й в якійсь мірі заміни обладнання, яке морально та фізично є вже застарілим;
- здійснити досить ретельний контроль за зносом основних засобів, а також узагальнено і за їхнім технічним станом.

Провівши аналіз роботи ПП «Компанія Болена» нами було виявлено, що власне протягом всієї своєї діяльності воно часто зустрічалося з проблемою виникнення ризику на кожному із існуючих етапів прийняття певних рішень керівництвом підприємства, яке у значній своїй мірі досить тісно переплетене з доволі динамічною зміною економічної ситуації у країні, а також пов'язане зі зміною кон'юктури ринку, також завдяки впливу появи нових технологій тощо. У відповідності з цією причиною в керівництві підприємства конкретно зростає цікавість, що стосується проблем управління ризиком, і це першочергово пов'язано з виробничим потенціалом, адже власне сам ризик є пов'язаний не тільки із втратами, але

також і з новою можливістю отримання якихось бонусних прибутків за розробки дійсно дієвих стратегій та методів управління ризиками досліджуваного підприємства.

Існування невизначеності для ПП «Компанія Болена» тісно пов'язана із такими причинами як:

- неспроможністю прорахунку майбутніх коливань валюти, і як наслідок – можливе зростання кількості невизначеності в плані розвитку фінансових ресурсів даного підприємства;
- досить помітна залежність від політичної ситуації у даній країні;
- певні обмеження, які були породжені розвитком цієї галузі;
- суттєвим зниженням числа надходження іноземного інвестування регіону із початком економічної дестабілізації в країні;
- економічна, а також законодавча нестабільність;
- помітне зменшення обсягу притоку трудових ресурсів, а також відтік вагової частини саме інтелектуальних ресурсів за кордон;
- суттєве зниження рівня оплати праці в порівнянні із закордонним рівнем та невизначеність в майбутніх перспективах працівників на підприємстві;
- повна або часткова інформація, яка має відношення до окремо взятих структурних елементів даного виробничого потенціалу;
- відсутність нововведень в модель управління на даному підприємстві.

В загальному гарантування протидії ризику може відбуватися тільки за наявності достатньої кількості потенціалу виробництва підприємства, а також за його вже добре збалансованої структури, а відтак межу ризику, що безпосередньо має вплив на створення рентабельності підприємства, оскільки вони між собою тісно взаємопов'язані й зростання рівня ризиковості є однією з причин загального зменшення рівня прибутковості.

Після проведення комплексної оцінки стану що стосується виробничого потенціалу ПП «Компанія Болена» у аналітичному розділі,

нами було підкреслено, що потрібно здійснити всі вищезазначені рекомендації, що стосується покращення управління виробничим потенціалом, й таким чином керівництво підприємства в певній мірі мінімізує такі явища, саме як невизначеність та ризик.

Проте, власне існування такого поняття як ризик, а також невизначеності потребує хорошого опрацювання нових сучасних підходів щодо управління невизначеністю, тому що вона перетворює стратегічне управління діяльністю підприємства у цілому. Підпорядковування ризиків дає можливість забезпечення стійкості даного підприємства, його майбутнього розвитку, а також перспектив зростання рівня конкурентоспроможності. В загальному для підприємства оцінка ризиковості й невизначеності здійснюється суб'єктивно, а також відбувається за допомогою експертних оцінок, а це врахування у значній мірі полегшує роботу керівництва.

Тому керування різними різновидами ризиків та невизначеністю необхідно проводити комплексно, в загальному не відділяючи один вид ризику від іншого, адже кожен з різновидів ризику може стати передумовою щодо виникнення наступного нового виду, й вони є взаємозалежні. Отже, управління ризиками підприємства ПП «Компанія Болена» має переформуватися на невід'ємну частину загального плану дій даного підприємства, а також долучатися до стратегій й тактик досліджуваного нами підприємства.

Реалізуючи ефективне управління ризиками на наявному підприємстві ПП «Компанія Болена» керівний склад завбачає системне визначення причин появи самих ризиків та їхню класифікацію, усунення або часткову їхню нейтралізацію. Водночас, сам процес управління ризиками створюється для виявлення підрозділів та певних сфер діяльності підприємства, у яких безпосередньо відбувається його концентрація, а також окреслення рівня небезпеки завдяки процесу створення спеціальних структур або ж через лімітування певних параметрів.

Вважаємо, що під час значного посилювання стратегічного управління потенціалом досліджуваного підприємства «Компанія Болена» слід також не оминати те, що керівництву просто необхідно призначити відповідальних осіб, завдання яких полягатиме в нагляді за управлінням ризиками на рівні підприємства в цілому.

І якщо вже повністю узагальнити процес, алгоритму дій, за яким мають просуватися експерти підприємства при здійсненні процесу управління з урахуванням умов невизначеності й ризиковості, то його можна зобразити наступним чином: рис. 3.1.

Призначивши відповідальну особу, а також реалізувавши впровадження процесу управління ризиками на даному підприємстві (рис. 3.1) необхідним стає досить регулярне здійснення моніторингу, а також контролю, оскільки саме без здійснення вищеперелічених функцій внутрішній відділ управління підприємства буде не зовсім ефективним, а також вже існуючі збитки можуть зростати й надалі.

Втілення процесу керування всіма ризиками є доволі складним процесом та не легко втілюється в реальність на підприємстві, тому що експерт має не лише на належному рівні спланувати діяльність, а й потрібні заходи для можливості швидкого реагування.

Отже, дії із реагування повинні бути доволі різноманітні й запроваджуватись згідно до всіх особливостей ситуації, що створюються на ринку. Отже, серед переважної більшості методів, які експерт підприємства повинен обрати, одним з найбільш дієвіших методів є метод нейтралізації ризиків (табл. 3.1). Всі методи нейтралізації мають свої певні переваги й недоліки. Роботою експерта являється оцінка рівня наявного ризику й визначення найбільш прийнятний методів його нейтралізації, бравши до уваги на ситуацію в даному підприємстві, адже саме від визначення у значній мірі буде залежним рівень і втрат, які понесе підприємство із раптовим настанням ризикової події в середовищі.



Рис. 3.1. Елементи процесу управління ризиками потенціалу досліджуваного підприємства

Отже, серед переважної більшості методів, які експерт підприємства повинен обрати, одним з найбільш дієвіших методів є метод нейтралізації ризиків (табл. 3.1). Всі методи нейтралізації мають свої певні переваги й недоліки. Роботою експерта являється оцінка рівня наявного ризику й визначення найбільш прийнятний методів його нейтралізації, бравши до уваги на ситуацію в даному підприємстві, адже саме від визначення у значній мірі буде залежним рівень і втрат, які понесе підприємство із раптовим настанням ризикової події в середовищі.

Таблиця 3.1

Підходи до нейтралізації ризиків потенціалу ПП «Компанія Болена»

Зміст підходу	Переваги	Недоліки
<i>Ухилення або уникнення ризику</i>		
Підхід, що полягає в відмові від здійснення операцій та процесу чи виду діяльності. Однак найбільш простий чи радикальний важіль, що дозволяє повністю уникнути потенційних втрат, однак не дозволяє отримати додатковий прибуток.	Працівники, які застосовують цей підхід є висококваліфікованими та дають попередню грамотну оцінку щодо рівня ризику	Притаманна майже фактична відмова від отримання прибутку
<i>Трансформація ризику</i>		
Що полягає у передачі ризику третій стороні через основні способи, та серед яких підписання договорів із посередниками та факторинг й форфейтинг	Звільнення від валютних та кредитних, а також процентних ризиків й зростання кредитоспроможності	Значна вартість методу й важкість щодо знаходженні посередників
<i>Розподіл ризику</i>		
Зміст полягає в безпосередньому впливі на ризики за допомогою їх розподілу, а саме: у використанні аутсорсинга (тобто передачі виконання частини функцій спеціалізованій компанії), косорсинга та партнерств, а також кооперацій й їх розподіл ризиків за часом	Підвищення рівня рентабельності й скорочення витрат за допомогою використання послуг досвідчених компаній	Потенційна втрата конфіденційності інформації стосовно економічної діяльності
<i>Резервування засобів у разі прийняття ризику</i>		
Адміністративні засоби зводяться до порівняння всіх позитивних й негативних аспектів угоди, а також забезпечення необхідного об'єму свого капіталу. Зокрема прийняття ризиків на себе лише за винятком резервування може здійснюватися за допомогою сукупності джерел як поточні прибутки й позики, а також створення кадрових резервів	Економічна вигода від його застосування у порівнянні із іншими способами зменшення ризиків	Неспроможність зниження чи покриття ризиків організації у рамках інших способів зменшення ризиків
<i>Об'єднання ризиків</i>		
Опосередкований вплив на ризики, заснований на здатності їх зниження через залучення як партнерів різних юридичних, а також фізичних осіб	Групування різних видів ризиків окремих структур	Труднощі щодо пошуку партнерів задля залучення у методі
<i>Локалізація ризиків</i>		
Метод стосується опосередкованих кроків через створення додаткових структур, які й локалізують у цілому ризики. Метод застосовують у разі, коли вдається чітко ідентифікувати джерела ризику	Доречний лише при здійсненні проектів із підвищеним ризиком	Важкість щодо реалізації методу
<i>Диверсифікація ризиків</i>		
Пов'язане із створенням такої ситуації на підприємстві, саме при ній жоден окремий випадок реалізації ризику не принесе нових збитків	Визначають таку диверсифікацію: горизонтальну, вертикальну, концентричну та латеральну	Залучення спеціалістів задля проведення моделювання ситуацій

Продовження табл.3.1

<i>Лімітація ризиків</i>		
Даний метод полягає у офіційному закріпленні права за конкретними особами чи групою осіб ризикувати лише у межах обгрунтованої суми, тобто конкретно визначені можливі витрати та й визначені терміни	Розроблена чітко визначена допустима межа рівня ризику	Лише частина операцій, що слід здійснювати на підприємствах можуть обмежуватись значною сумою
<i>Компенсація ризиків</i>		
А застосування методу доцільне в випадку відчутного розміру можливого збитку. Використовуються різноманітні види фінансових гарантій: державне та приватне страхування, хеджування, валютні позики, державні й банківські гарантії	Можлива ймовірність покриття повного чи ж часткового розміру збитків від ризиків для ПП	Неефективне при виявленні невеликого розміру можливих збитків
<i>Попередження або запобігання ризиків</i>		
Зміст методу полягає в здійсненні превентивних заходів, які скеровані на зменшення вірогідності настання несприятливих подій, а й також розмірів потенційних збитків. Систему інструментів реалізації формують: стратегічне планування та маркетинг, прогнозування, а також моніторинг середовища	Метод є ефективним лише за умов розвиненого планування, прогнозування та реалізації моніторингу	Уся діяльність підприємства аналізується на основі ймовірності настання чи ненастання ризикових випадків на підприємстві
<i>Комплексний підхід</i>		
Підхід полягає у поєднанні найбільш необхідних методів щодо нейтралізації із вищеперахованих, що формує оптимальні етапи здійснення нейтралізації ризику під час прийняття усіх рішень	Сприяє виявленню і нейтралізації ризиків на усіх етапах діяльності на основі комплексного підходу та мінімальному набору до вимог безпеки	Найбільш витратний метод, що використовується та потребує спеціалістів задля виконання

В загальному сам процес управління ризиками певною мірою залежить і від якості всієї системи управління даним підприємством, бо у цьому випадку управління ризиками проявляється, як доволі складна підсистема загального управління своєю діяльністю.

Проаналізувавши процес розпорядженням потенціалом підприємства, керівний склад ПП «Компанія Болена» має зацентувати свою увагу саме на синергійний ефект, який власне проявляється за умови посилення дій впливу за всією сукупністю наявних факторів, тобто у тому разі, коли на якусь ту чи іншу подію впливає конкретний вид ризику і в свою чергу завдає певних збитків, то напровагу із настанням наступного виду ризику ефект у цілому буде ще більш негативним й ще з більшими збитками, адже у такому випадку синергійний ефект буде проявиться вже у вигляді збільшення витрат при

фіксованому рівні доходу, іншими словами, сумарний результат діяльності буде значно більшим, власне за суму результатів окремо взятих всіх елементів цієї системи.

Підсумком стане те, що розглянувши усі обгрунтовані рекомендації слід закцентувати увагу управлінського апарату ПП «Компанія Болена» саме на ті аспекти, завдяки яким діяльність підприємства має зазнавати мінімальних відхилень якщо:

- згладити в загальному невизначеність зовнішнього середовища на основі застосування більш удосконалених і сучасних методів аналізу, які розроблятимуться для даного підприємства;

- в загальному покращити стабільність умов функціонування зовнішнього середовища при цьому використавши побудову партнерських взаємовідносин із закордонними партнерами;

- брати до уваги саме невизначеність зовнішнього середовища під час прийняття власне управлінських рішень при цьому враховувати управління виробничим потенціалом, взявши за основу глибокий комплексний аналіз усіх показників.

В загальному зовнішнє оточення даного підприємства відіграє також не менш важливу роль під час планування діяльності даного підприємства, а також при виявленні перспектив й врахувань всіх можливих невизначеностей, бо саме від зовнішнього середовища в значній мірі залежить успішність і розвиток будь-якого підприємства.

На нашу думку, задля істотного покращення механізму управління потенціалом ПП «Компанія Болена» слід втілити в реальність наступні кроки:

- регулярно здійснювати дослідження в плані зміни ресурсної складової, що безпосередньо матиме суттєвий вплив на формування і розвиток механізму управління всім виробничим потенціалом представленого нами підприємства;

- здійснити практичну реалізацію всіх функцій, а також форм з

допомогою різноманітних методів, інструментів та важелів, які входять до сутнісної характеристики підприємства;

- забезпечення розробки і тестування новітніх, сучасних інструментів, а також методів й важелів, які в подальшому будуть використовуватися у разі зміни внутрішнього й зовнішнього середовища існування даного підприємства;

- якомога більше покращувати механізм управління виробничим потенціалом вже для конкретно взятого підприємства і при цьому враховувати специфіку й вектор їх діяльності;

- для помітного підвищення рівня ефективності виробництва даного підприємства потрібно, на наш погляд, залучати новітні управлінські технології, а також підключати до співпраці провідних спеціалістів галузі;

- застосувати мотиваційну концепцію, що виступає складовою покращення управління внутрішнім потенціалом, в структуру якої мають ввійти: пункти стратегічної активності й стратегічної результативності, формування позитивного іміджу та орієнтація на споживача, орієнтація на розвиток та дієву й ефективну організаційну культуру.

3.2. Обґрунтування сценарного підходу до управління потенціалом ПП «Компанія Болен»

Досить дієвим, з огляду позиції адаптивного управління потенціалом будь-якого підприємства в сучасних умовах існування значних невизначеностей а також ризиків являється саме сценарний підхід. Зміст і суть цього прогнозування пов'язані в порівняннях декількох рівноймовірних варіантів подальшого розвитку будь-якої ситуації, із врахуванням певних характерних ознак для кожного з суб'єктивних й об'єктивних факторів. В загальному ситуація, яка стосується прогнозу, є результатом послідовності певних дій, які сторюються з метою зосередження уваги й певних зусиль на головних цілях розвитку досліджуваного нами підприємства. Узагальнено,

сценарій – це логічно чи математично спрогнозований опис певного потенційного майбутнього стану даного суб'єкта господарювання, який утворюється після реалізації визначеної комбінації цілей. Ключові аспекти сценарного методу визначаються наступним набором положень [22]:

- опрацьовується значна частина потенційних варіантів розвитку подій;
- вивчається як динаміка процесів в цілому, так й окремі їхні елементи;
- значно посилюється увага на плідній взаємодії факторів впливу;
- виявляються усі досить спірні ситуації;
- беруться на розгляд альтернативні варіанти;
- аналізуються всі подальші можливі шляхи розвитку певної події.

Знаходження найдоцільніших комплексів цілей інноваційної політики будь-якого підприємства – це і є головне завдання сценарного методу вирішення цього питання. Ключовим аспектом методу сценаріїв являється можливість досить гнучкої покрокового редагування управління протіканням економічних процесів підприємства. Цей метод дає змогу описувати позитивну чи негативну динаміку та переходити від імовірнісної оцінки реалізованості всіх можливостей до власне науково-обґрунтованого впорядкованого економічного управління, що власне в свою чергу зумовлює необхідність його використання саме під час створення й втілення інноваційної політики будь-якого підприємства.

В конкретному випадку нездатності залучення зовнішнього фінансування для реалізації в життя інноваційної політики даного підприємства, відтак пропонується брати в користування інтеграційний підхід саме до організаційної взаємодії усіх можливих суб'єктів певного господарювання при її створенні, що власне й надасть можливість використовувати ресурсний потенціал для усіх зацікавлених сторін в цьому питанні.

Отже, обґрунтований сценарій, під час планування потенціалу

підприємства дає змогу, як спрогнозувати множину всіх можливих станів потенціалу даного підприємства, так й усіх його окремих елементів, які можуть мати чільне місце у результаті тих або інших управлінських рішень. А сам сценарний метод планування, а також управління даним потенціалом може відрізнитися від розробки прогнозу тим, що він не виступатиме досить чітким описом очікуваного майбутнього стану будь-якого потенціалу та є заснованим на основі результатів оцінювання, а також може передбачати альтернативність. Також, метод сценаріїв за адаптивного управління потенціалом спрямований на динамічні елементи будь-якого потенціалу. Відтак прогноз створюється на якийсь цілком конкретний хід подій, тому й не завжди відображає альтернативність, а знаходить відображення саме ймовірності сукупності варіантів розвитку. Усі сценарії апріорі мають будуватися саме по принципу альтернативності, із «програванням» і тестуванням ряду ситуацій.

Окрім того, слід зауважити, що елементарні прогнози, що власне й розробляються за допомогою традиційних методів, проте вони також можуть охоплювати увесь домінуючий спектр розвитку потенціалу будь-якого підприємства, але дають тільки занадто прості проєкції для майбутнього, оскільки безпосередньо зупиняються на стабільні обмеження, а також нормативи і передбачувані збурення.

Головий вектор й мета будь-якого сценарію розвитку потенціалу направлена на те, щоб докорінно розкрити наслідки реальним управлінням потенціалом даного підприємства й його окремими елементами та описати прийняті ними допущення, а також зосередити свою увагу на правильно сформульованих проблемах. Відтак передбачення та прогнозування розвитку потенціалу базується на пошуку різновекторних шляхів для досягнення цілей, що власне враховує всі обмеження та ймовірні бар'єри на шляху. Ключові бар'єри, що власне і заважають розвитку потенціалу підприємства, містяться переважно у внутрішньому середовищі в сфері його особистої діяльності та включають внутрішні розбіжності, а також протиріччя у

питаннях формування та врахування усіх цілей підприємства, а також засобів їх досягнення; ресурсів, а також різних чинників зовнішнього оточення. Як вже раніше було зазначено, зовнішні перешкоди можуть суттєво посилюватися у зв'язку з сучасними динамічними тенденціями розвитку ринку, а також впливовою є і євроінтеграцією. Також, ще слід враховувати і те, що внутрішні бар'єри долати або нейтралізувати є набагато простіше, аніж усі зовнішні: саме останні не тільки важкі, а й досить часто є зовсім непередбачувані.

Взагалі сам метод сценаріїв – це є своєрідний набір сценаріїв, який складається з кожного розглянутого раніше рішення та власне його реалізації, а також з всіма можливими позитивними чи негативними наслідкам. Самі ж сценарії за кожним рішенням зазвичай завжди зафіксовуються на папері чи у пам'яті комп'ютера, а також часто можуть зберігатися на магнітній стрічці. Власне вони своєю природою нагадують саме літературні сценарії із прологом, а саме: основною частиною й епілогом.

Саме при розробці та виборі, а також і реалізації управлінських рішень щодо розвитку потенціалу, власне метод складання сценаріїв виконується за наступним алгоритмом :

- керівник будь-якого підрозділу сам складає досить докладний і розгорнутий опис завдання: майбутні цілі та існуючу ситуацію, а також потребу розвитку потенціалу або його елементу в необхідному підприємству напрямі;
- одному із найбільш досвідчених працівників підприємства доручається саме розробити варіанти вирішення даної проблеми;
- фахівцю підприємства, якому притаманні літературні здібності, надаються завдання скласти й досить розгорнуто описати сценарій можливого проходження даного рішення та можливих передбачуваних результатів, а також всіх реакцій на конкретні результати всіх зацікавлених фахівців;

- текст вже готового сценарію розсилається усім працівникам підприємства, які на усіх стадіях повинні хоч якось взяти участь в розробці й реалізації рішення;

- далі скликається фахова нарада з метою обговорення сценарію. Існують тільки чотири можливі базові варіанти результатів обговорення, а саме: повне схвалення й затвердження певної технології розробки й реалізації рішення, внесення й розробка до нього корективів та затвердження технології втілення й реалізації рішення, незгода відповідно до сценарію загалом і, власне, його повна переробка;

- складання остаточного фінального сценарію задля введення в загальну базу даних певного підприємства.

В загальному структура сценарію управлінського рішення стосовно якогось розвитку потенціалу в своєму складі має змістовну частину, а також перелік кількісних та якісних параметрів. До складу змістовної частини рекомендується віднести таке [21]:

- власне історію розвитку об'єкта управління, тобто даного елемента потенціалу;

- ту ситуацію, яка власне й привела до необхідності реалізації певних управлінських дій, а також і вже відомі алгоритми вирішення аналогічних проблем;

- мету, яка власне може випливати із ініціації ситуації;

- безпосередньо дійових осіб зовнішнього та внутрішнього середовища задля організації;

- певний психологічний конфлікт, який виникає між учасниками внутрішнього та зовнішнього середовища;

- перелік технічних та соціальних проблем, які впливають із мети;

- рішення, яке прийняте стосовно кожної проблеми; також усі інші можливі результати.

В загальному для всіх управлінських рішень вважається нормальне співвідношення обсягу змістовної та кількісної інформації яке має

наступний вигляд - приблизно 70 % на 30 %. Помітно значне переважання змістовної інформації (понад 80 %) достатньою мірою знижує доказову цінність будь-якого сценарію. Так само, якщо істотне переважання кількісної інформації, тобто більше 40 %, помітно зменшує емоційний вплив сценарію спрямований на конкретного фахівця.

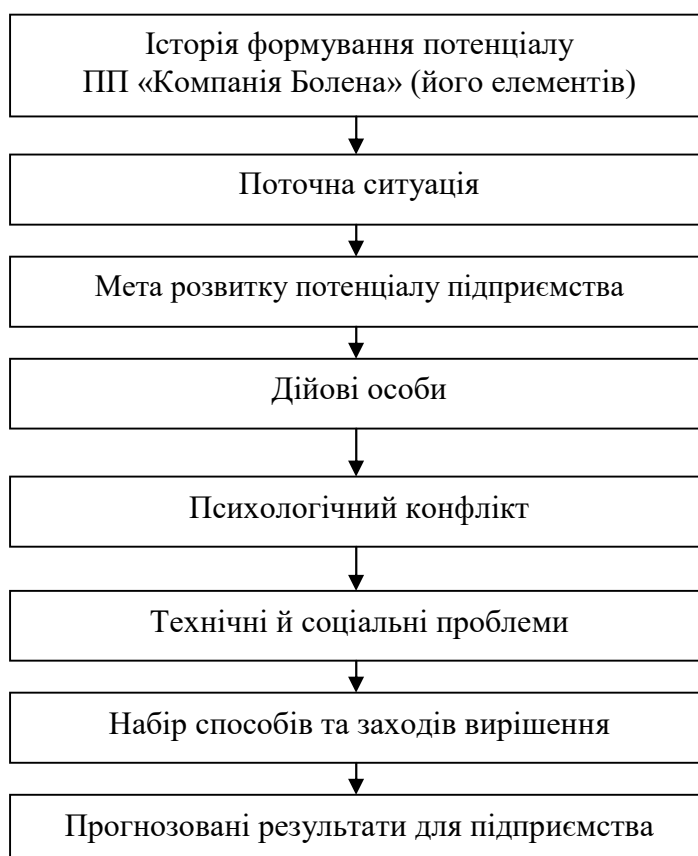


Рис. 3.2. Елементи змістовної частини сценарію управління потенціалом ПП «Компанія Болен»

До частини другої частини етапів розробки будь-якого управлінського рішення пов'язаного із розвитком майбутнього потенціалу підприємства повинні входити такі аспекти, як:

- розробка альтернативних варіантів для тих чи інших рішень;
- підбір тільки основних варіантів управлінських впливів;
- напрацювання сценаріїв розвитку майбутньої ситуації;
- експертна оцінка домінуючих варіантів керівних впливів.

Розглянемо їх більш детально:

1. Розробка альтернативних варіантів рішень що стосується розвитку потенціалу чи його усіх окремих елементів. Генерування альтернативних варіантів прийняття рішень та управляючих впливів тощо, може відтворюватися як безпосередньо, також і за допомогою спеціальних експертних процедур.

Отже, самі процедури генерування ряду альтернативних варіантів можуть передбачати як окрему організацію й здійснення необхідних експертиз із використанням таких методів на кшталт «мозкової атаки», так й створення вже автоматизованих певних систем генерування альтернативних варіантів в доволі складних, досить структурованих випадках.

В загальному всі технології генерування альтернативних варіантів управлінських рішень є досить різноманітні. Такий метод аналогічний, тоді коли розробка управлінського рішення, яка організована на використанні досвіду, що стосуватимуться вирішення аналогічних проблем, а також різні способи синтезу управлінських рішень, із своєрідних структурних елементів, в більш складніших ситуаціях, тобто це означає об'єднання для розробки важливого рішення всіх висококваліфікованих фахівців із відповідних галузей діяльності тощо.

Тому під час генерування всіх альтернативних варіантів управлінських рішень має у досить високій мірі використовуватися та інформація що стосується ситуації прийняття даного рішення, а певні результати вивчення й власне реальної оцінки ситуації, результати її діагностики, а також прогнозу розвитку ситуації за розгляду різних альтернативних варіантів щодо можливого подальшого розвитку певних подій.

2. Вибір тільки головних варіантів певних управлінських впливів. Після того, як вже розроблені всі альтернативні варіанти управлінських впливів і вже подаються у вигляді ідей, а також концепцій, вираженої технологічної послідовності дій та всіх можливих способів втілення вище

запропонованих варіантів рішень, має бути проведений їх попередній аналіз із метою відкидання свідомо всіх нежиттєздатних та неконкурентоспроможних варіантів чи варіантів, які також свідомо поступаються іншим, які є також запропоновані для попереднього розгляду.

Підведемо підсумки, що методи відсіву можуть бути досить різноманітними. Задля цього мають обов'язково залучатися тільки високопрофесійні фахівці, які здатні відібрати лише альтернативні варіанти рішень які будуть гідні подальшого, більш глибокого опрацювання.

Робимо висновок, що під час відбору ключових варіантів управлінських впливів слід також не забувати про доволі високу порівняльну оцінку, а також і про відсутність їхнього дублювання, щоб увесь спектр альтернативних варіантів рішень, які відібрані для більш глибокого опрацювання, вже був достатній мірі повним. Також певним чином мають враховуватися й специфічні особливості певної ситуації, які встановлені у процесі її оцінювання.

3. Обґрунтування всіх сценаріїв розвитку ситуації. Всі сценарії очікуваного розвитку ситуації відіграють доволі важливу роль під час прийняття управлінських рішень, а особливо це проявляється в умовах невизначеностей й високого динамізму. Тому одним з головних завдань розробки сценаріїв є забезпечення реального розуміння відповідними працівниками даної ситуації, що склалася, та тих варіантів, які є найбільш ймовірного стосовно її розвитку.

Сьогодні одним із ключових завдань під час розробки сценарію з'являється визначення певних факторів, які характеризують дану ситуацію й тенденції її подальшого розвитку, а також і визначення всіх альтернативних варіантів, та у цілому позитивної чи негативної динаміки їх зміни.

Для того, щоб прогнозування саме очікуваного розвитку ситуації було досить реальним та адекватним, зазвичай, недостатньо обмежитися тільки розглядом тих чинників, які мають лише кількісну природу. Тому необхідно також розглядатися повинні і якісні фактори.

Насамкінець сама розробка сценаріїв розвитку будь-якої ситуації проводиться в переважній більшості за допомогою застосування технологій ситуаційного аналізу, а також експертного оцінювання, і саме такі аспекти створюють повну можливість враховувати й аналізувати як всю кількісну, так й якісну інформацію про дану ситуацію.

Тому варто зазначити, що власне розгляд найбільш ймовірних альтернативних варіантів та очікуваних змін певної ситуації потрібно вже, як за наявності всіх управляючих впливів, так й за їх відсутності. Тому досить часто аналіз декількох альтернативних варіантів розвитку певної ситуації, як правило, виявляється більшою мірою інформативним й сприяє виробленню у цілому найефективніших рішень.

Найчастіше використовується такий метод, який має назву «експертного оцінювання», власне під час формування самих альтернативних варіантів сценаріїв існує метод «мозкової атаки», який поєднується зі спеціальними методами застосування певної аналітичної інформації.

Вже на досить важливому етапі експертної оцінки головних варіантів керуючих впливів уже формується досить значна частина інформації про всі базові альтернативні варіанти певних управлінських впливів, а також про найбільш ймовірні сценарії розвитку даної ситуації за їх використання.

Якщо ж відібрані ще раніше основні альтернативні варіанти управлінських впливів, то у цілому потребують для адекватної порівняльної оцінки більш глибоке й точне опрацювання, то власне вона неодмінно повинна бути якимось чином здійснена.

Відтак щодо ефективного запровадження адаптивного управління потенціалом, в послідовності пропонується досить узагальнена розробка й власне сам відбір тільки трьох основних варіантів сценаріїв, а саме: песимістичного, що власне передбачає ідентифікацію всього згасаючого потенціалу підприємства; оптимістичного саме як одного з прогресуючих потенціалів й прогностичного, який саме здійснюється на основі виважених підходів, що стосуються управління процесами планування та організації,

мотивації та контролю, передбачає формування вже досить адаптивного потенціалу.

Отже, сценарний підхід до управління власне з хорошим потенціалом ПП «Компанія Болена» передбачає наступні кроки:

- реальна оцінка процесів формування потенціалу певного підприємства у попередньому періоді що стосується його переходу із стартового вже в наступний продуктивний потенціал, тобто на першому етапі сценарного підходу щодо розробки самої історії розвитку даного об'єкта управління, а також і окремого елемента потенціалу;

- аналіз та оцінювання продуктивного потенціалу в нинішньому періоді;

- обґрунтування усіх запропонованих дій, які будуть спрямовані на забезпечення розвитку в майбутньому.

Беручи до уваги те, що розвиток потенціалу певного підприємства може відобразитися як у прогресивній, так і у регресивній формі, яскравий акцент робиться саме на позитивній, це здійснюється через зниження невизначеностей, також нейтралізації основних загроз й формування нових векторів реалізовувати всі можливості.

Отже, головна мета обраного підходу до управління потенціалом ПП «Компанія Болена» полягає саме в недопущенні «згасання» й, тим більше, «занепаду» потенціалу підприємства. Сценарний підхід в собі передбачає створення й обґрунтування різних співвідношень щодо частин потенціалу даного підприємства, а також і всіх альтернативних варіантів для ефективного застосування ресурсного потенціалу, до прикладу: витратити фінансові ресурси на власне розвиток саме виробничого потенціалу або інвестувати ці кошти в діяльність інших суб'єктів ринку із метою досягання максимізації результативності. Тоді, їх елементарний набір ще й не буде змозі якісно формувати потенціал даного підприємства. Саме таке поєднання має певною мірою забезпечувати відповідну взаємодію між окремими елементами всього можливого потенціалу, а також встановлення між ними

певних взаємозв'язків, щоб вони власне також відповідали цілям даного підприємства, а також стратегії його здатності до конкуренції й розвитку, і найважливіше це те, що воно дозволяло б в результаті отримувати синергетичний ефект.

Отже, на основі проведеного нами аналізу потенціалу даного підприємства досить чітко було обґрунтовано, що за усіх сучасних умов розвитку економіки підприємство «Компанія Болена» поставило собі за мету досягнення конкурентоздатності, проте без помітного збільшення обсягів виробництва, а також нарощування потужностей й залучення інвестицій, втілити це в реальність буде досить складно. В управлінні потенціалом даного підприємства, на нашу думку, слід задіяти наступний комплекс напрямів які направлені на підвищення рівня ефективності управління, а саме:

- здійснити введення у дію попередньо невстановленого, однак вже наявного обладнання з метою значного збільшення обсягу випуску продукції даного підприємства;
- значно покращити продуктивність, при цьому використовуючи введені в дію модернізовані основні засоби, шляхом найінтенсивнішого їхнього використання;
- досягнути досить помітного збільшення кількості обсягу випуску продукції вже за рахунок введення сучасного обладнання та ремонту наявного, й заміни того обладнання, яке морально або фізично застаріло;
- провести більш детальний контроль за зносом основних засобів, а також переглянути їхній технічний стан.

ВИСНОВКИ

На основі здійснених теоретичних та практичних досліджень управління потенціалом ТОВ «Компанія Болена» нами зроблено наступні висновки:

Аргументоване нами у роботі розуміння потенціалу підприємства постає актуальним не лише для науки, а й також для практичних цілей, оскільки саме уявлення про його зміст й формує адекватний підхід власне до його оцінки, керування та розвитку. У сучасній економічній літературі не має однозначного трактування поняття потенціалу підприємства як економічної категорії. Найвне різноманіття підходів до розуміння сутності потенціалу підприємства саме дозволяє вважати його багаторівневим та багатоаспектним поняттям і, власне, зміст якого розкривається в усьому комплексі його проявів. Відтак не применшуючи значення ресурсів як базису щодо формування потенціалу підприємства, нам необхідно врахувати, що власне другою і не менш важливою складовою потенціалу будуть виступати здібності підприємства щодо мобілізації ресурсів при здійсненні бізнес-процесів. Із урахуванням того, що сукупність власне таких здібностей, навичок і досвіду у економічній літературі прийнято визначати компетенціями, відтак потенціал підприємства можна трактувати як можливості системи ресурсів та компетенцій підприємства і створювати результат для зацікавлених осіб вже за допомогою реалізації бізнес-процесів.

В свою чергу процес формування потенціалу підприємства є одним із напрямків його економічної стратегії та передбачає створення і організацію системи ресурсів, а також компетенцій таким чином, аби результат їхньої взаємодії був чинником успіху у досягненні стратегічних й тактичних і саме оперативних цілей діяльності підприємства. Зазначимо, що на процес формування потенціалу підприємства впливають як зовнішні так і внутрішні фактори. А при формування потенціалу підприємства

широко використовується ціла низка наукових підходів, формування тісно пов'язане зі структуризацією. І саме дослідження структури потенціалу – невід'ємна частина теорії потенціалу підприємства, що потрібна задля визначення основних напрямків управлінського впливу для поліпшення використання існуючих можливостей суб'єкта господарювання. На наш погляд, доцільно у найширшому трактуванні виділяти такі види потенціалу підприємства як: інноваційний потенціал та виробничий потенціал; фінансовий потенціал та потенціал відтворення; науково-технічний потенціал та управлінський потенціал; потенціал організаційної структури управління та маркетинговий потенціал; трудовий потенціал та інфраструктурний потенціал, інформаційний потенціал та комунікаційний потенціал; ринковий потенціал та стратегічний потенціал; інтелектуальний потенціал та соціальний потенціал.

В свою чергу управління результативністю використання потенціалу підприємства містить виявлення, оцінку й узагальнення відносної ефективності діяльності функціональних ланок із подальшим пошуком пріоритетних напрямів мотивації реальних механізмів впливу на її позитивну динаміку в майбутньому; а також порівняння ступеня ефективності, що досягнутий даним підприємством та його конкурентами на ринку, задля недопущення зниження престижу та конкурентоспроможності в сфері бізнесу.

За базу для дослідження специфіки процесу управління потенціалом на сучасних підприємствах, нами обрано вітчизняне багатопрофільне підприємство ПП «Компанія Болена», що на українському ринку виготовляє та встановлює металопластикові вікна й двері, вітрини із ПВХ-профілю та захисні ролети, гаражні ворота протимоскітні сітки, підвіконня, а також відливи фірми RENAУ й інші металопластикові будівельні конструкції. По ПП «Компанія Болена» нами проведений SWOT-аналіз по ПП «Компанія Болена», у результаті якого досліджено сильні та слабкі сторони, а також

зовнішні можливості й загрози діяльності підприємства, складено матрицю SWOT- аналізу. Відтак обробка SWOT – матриці (поле СИМ) засвідчила, що існує реальна можливість швидкого розвитку підприємства у зв'язку позитивною діловою репутацією. Ефективний веб-сайт, високий рівень диференціації товарів й можливість продажу через Інтернет сприяють появі нових постачальників і покупців. Дії конкурентів можуть призвести до розширення мережі клієнтів ПП «Компанія Болена» за рахунок високої якості обслуговування й компетентності персоналу.

В частині шляхів покращення процесу управління нами обґрунтований у роботі сценарний підхід до управління потенціалом ПП «Компанія Болена», що базується на нейтралізації ризиків потенціалу.

У розрізі покращення механізму управління потенціалом ПП «Компанія Болена», на наш погляд, має бути здійснена реалізація таких кроків: регулярне вивчення змінної ресурсної складової, що має безпосередній вплив на розвиток механізму управління виробничим потенціалом досліджуваного підприємства; здійснювати регулярну практичну реалізацію функцій та форм за допомогою методів, а також інструментів і конкретних важелів, що входять до сутнісної характеристики механізму; забезпечувати ґрунтовну розробку новітніх інструментів, методів та важелів, що будуть виникати в разі зміни внутрішнього й зовнішнього середовища існування підприємства; лише із урахуванням специфіки й направленості діяльності конкретного підприємства удосконалювати в цілому механізм управління його виробничим потенціалом.

Ефективне управління трудовим потенціалом є невід'ємною складовою управління потенціалом сучасного підприємства. А трудовий потенціал власне відображає здібності й професійні навички, наявні вміння та можливості працівників, що необхідні для ефективної й результативної діяльності відповідно до особливостей та цілей організації та потребує задіяння програми розвитку трудового потенціалу на основі визначення цілей та завдань, напрямів й методів розвитку як окремого працівника, так і

трудового потенціалу підприємства в цілому.

Мотиваційний механізм виступає складовою покращення управління внутрішнім потенціалом ПП «Компанія Болен». Тому задля удосконалення мотиваційного механізму стратегічного управління ПП «Компанія Болен» слід застосовано мотиваційну концепцію, в структуру якої мають ввійти: пункти стратегічної активності й стратегічної результативності, формування позитивного іміджу та орієнтація на споживача, орієнтація на розвиток та дієву й ефективну організаційну культуру.

СПИСОК ВИКОРИСТИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амосов О. Ю. Формування потенціалу підприємства : організаційний та управлінський аспект. *Бізнес Інформ*. 012. № 12. С. 337-340.
2. Арєф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7 (85). С. 71-76.
3. Березін О. В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування*. Економіка. Частина II : зб. наук. пр. № 4 (40). 2018. С. 20-28.
4. Бондаренко І. В. Формирование приоритетов в развитии предприятий: аспекты управления маркетинговым потенциалом. *Прометей : рег. зб. наук праць з економіки*. 2010. № 1. С. 156-162.
5. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства : Монографія. Алчевськ : вид-во ДГМІ. 2018. 216. с.
6. Воронкова А. Е. Потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 4 (94). С. 77-82.
7. Гавва В. Н. Оцінка потенціалу підприємства і галузі : Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут» 2010. 287 с.
8. Гнатишин Л. Б. Фінансова звітність в оцінці економічного потенціалу фермерських господарств. *Економіка АПК*. 2010. № 6. С. 86-91.
9. Гончар М. Ф. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С. 179-184. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/nvnltu_2012_22.9_34.pdf (дата звернення 05.09.2021)
10. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом підприємства. *Економіст*. 2018. № 1. С. 38-41.

11. Гордієнко Л. Ю. Семантичний аналіз сутності потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки. Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. 2019. № 71. С. 151-157.
12. Гриньова В. М. Управління кадровим потенціалом підприємства : Монографія. Х. Вид. ХНЕУ. 2012. 228 с.
13. Гросул В. А. Сутнісно-змістова еволюція поняття «*стратегічний потенціал підприємства*». Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. ХДУХТ. Вип. 2 (8). Частина I. 2011. С. 411-417.
14. Гудзинський О. Д. Методологічні аспекти формування потенціалу адекватного стратегічному розвитку підприємств. Вісник аграрної науки Причорномор'я. Випуск 1. 2007. С. 11-15.
15. Гудзинський О. Д. Управління формуванням конкурентоспроможного потенціалу підприємств. К. 2010. 212 с.
16. Гуткевич С. О. Управління економічними ресурсами підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 7. С. 99-105.
17. Должанський І. З. Конкурентоспроможність підприємства: навч. посібник. К. Центр навчальної літератури. 2016. 384 с.
18. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. К. ЦНЛ. 2013. 362 с.
19. Іваницька С. Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання. *Економіст*. 2012. № 1. С. 38-41.
20. Калінеску Т. В. Принципи побудови моніторингу реалізації механізму розвитку потенціалу підприємства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. № 8(78). 2014. 274 с.
21. Карачарова К. А. Сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. № 2(2). С. 35-40.

22. Кібук Т. М. Методичне управління потенціалом підприємства. Дніпропетровськ : ПДАБА К. 2010. 203 с.
23. Козловський В. О. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств : Монографія. Вінниця : ВНТУ. 2013. 184 с.
24. Колесніков О. О. Управління стратегічним потенціалом підприємства : автореф. дис. канд. екон. Наук : Харків. 2015. 18 с.
25. Колодізев О. Теоретичні аспекти управління економічною стійкістю підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 1(16). С. 53-59.
26. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
27. Круш П. В. Методологічні підходи до розкриття сутності категорії «потенціал підприємства». *Теорії мікро- макроекономіки* : зб. наук. праць. 2009. № 2. С. 12-18.
28. Кузьмін О. Є. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 1. С. 155-166.
29. Лапін Є. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства : Монографія. Суми : ИТД «Університетская книга». 2018. 360 с.
30. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості : формування, оцінка, управління : автореф. дис. На здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.07.01. «Економіка промисловості». Х. 2006. 37 с.
31. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 1. С. 63-71.
32. Левик І. С. Стратегічний потенціал підприємства: суть та елементи. *Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку* : відповідальний редактор. Львів : 2018. 216 с.
33. Лепьохіна О. В. Фінансова та економічна взаємозалежність потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 7. С. 127-136.

34. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності підприємств : полікритеріальна концепція та інструментарій: Монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2010. 344 с.
35. Мехеда Н. Г. Маркетинговий потенціал підприємства в контексті стратегічного підходу. *Економіст*. 2012. № 1. С. 38-41.
36. Миколайчук О. В. Формування стратегічного потенціалу великих текстильних підприємств. *Вестник ХГТУ. Економіка и менеджмент*. 2015. № 1(3). С. 43-45.
37. Мосієнко О. В. Рефлексивне управління підприємствами в модернізації управлінських процесів. *Економіка АПК*. 2012. № 1. С. 143-146.
38. Обушак Т. А. Сутність фінансового стану підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9. С. 92-98.
39. Олексів І. Теоретико-методологічні засади управління підприємством на засадах урахування інтересів стейкхолдерів. *Економіст*. 2017. № 1. С. 38-41.
40. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: Монографія. К. Київ. нац. торг. екон. ун-т. 2012. 302 с.
41. Петрович Й. М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств. *Регіональна економіка*. 2016. № 2. С. 71-80.
42. Пробоїв О. А. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств. *Вісник КНТЕУ*. 2020. № 2. С. 35-41.
43. Пробоїв О. А. Формування та нарощування стратегічного потенціалу підприємств інструментами фінансового інжинірингу : дис. канд. екон. нау: 08.00.04. Донецьк. 2018. 21 с.
44. Продіус І. П. Удосконалення управління інноваційною діяльністю на промислових підприємствах. *Пр. Одес. політехн. ун-ту*. 2012. Вип. 1. С. 273-277.

45. Раєвська О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі. Х. ВД «ІНЖЕК». 2006. 496. С. 11.
46. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : автореф. дис. екон. Наук : спец. 08.06.01. Харків. 2020. 20 с.
47. Романова В. В. Взаємозв'язок конкурентоспроможності і конкурентоспроможного потенціалу. *Держава та регіони. Сер. Економіка і підприємництво*. 2007. №1. С. 283-285.
48. Россоха В. В. Методологічні аспекти формування та розвитку потенціалу підприємств аграрної сфери АПК. *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 36-42.
49. Рудницька О. М. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. *Економіст*. 2012. № 1. С. 38-41.
50. Рябенко Г. М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 7. С. 105-108.
51. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства : «Економічна думка»2010. 390. с.
52. Ситницький М. В. Управління стратегічною гнучкістю підприємств машинобудівної галузі: дис. канд. екон. Наук : 08.00.04. КНУ. ім. Т.Шевченка. К. 2012. 21 с.
53. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 96-99.
54. Создание и реализация потенциала успеха как ключевая задача стратегического менеджмента. *Менеджмент и маркетинг*. 2012. № 2. URL : http://vasilieva.narod.ru/ptpu/15_2_99.htm. (дата звернення 07.10.2021)
55. Телишевська Л. І. Маркетинговий потенціал у підвищенні прибутковості підприємства. *Mechanism of Economic Regulation*. 2012. № 3. С. 126-132.

56. Толпежніков Р. О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2013. №. 2(1). С. 277-282.

57. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування і оцінка. Навч. Посібник. К. Центр навчальної літератури. 2019. 325 с.

58. Федулова Л. І. Менеджмент організацій : Підручник. Київ : Либідь. 2010. 448 с.

59. Фещур Р. В. Оцінювання і управління потенціалом машинобудівних підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. 2019. № 606. С. 113-118.

60. Харченко С. В. Управлінські аспекти забезпечення результативності використання потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2009. № 8. С. 141-149.

Додаток А

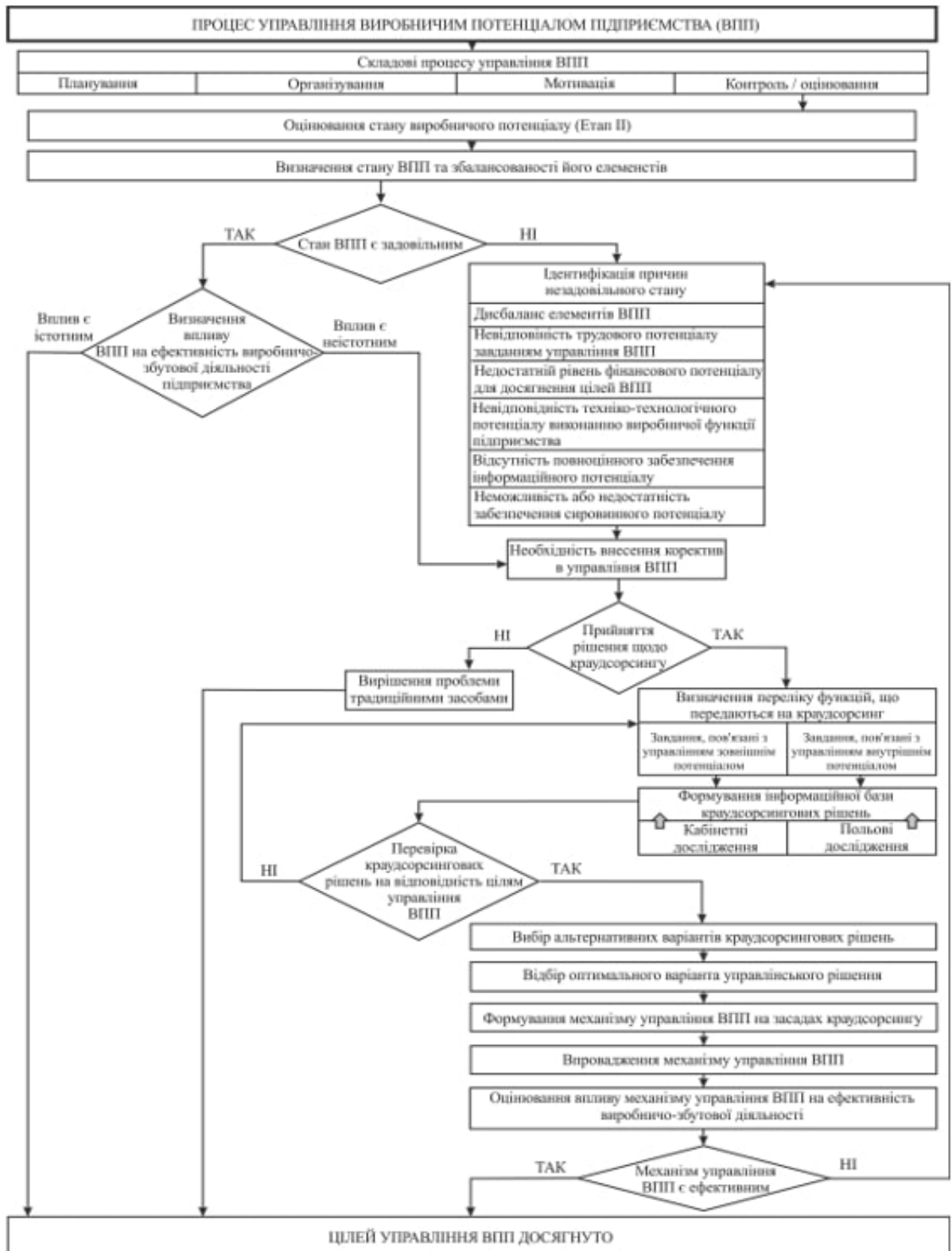


Рис. А.1. Процес управління потенціалом сучасного підприємства

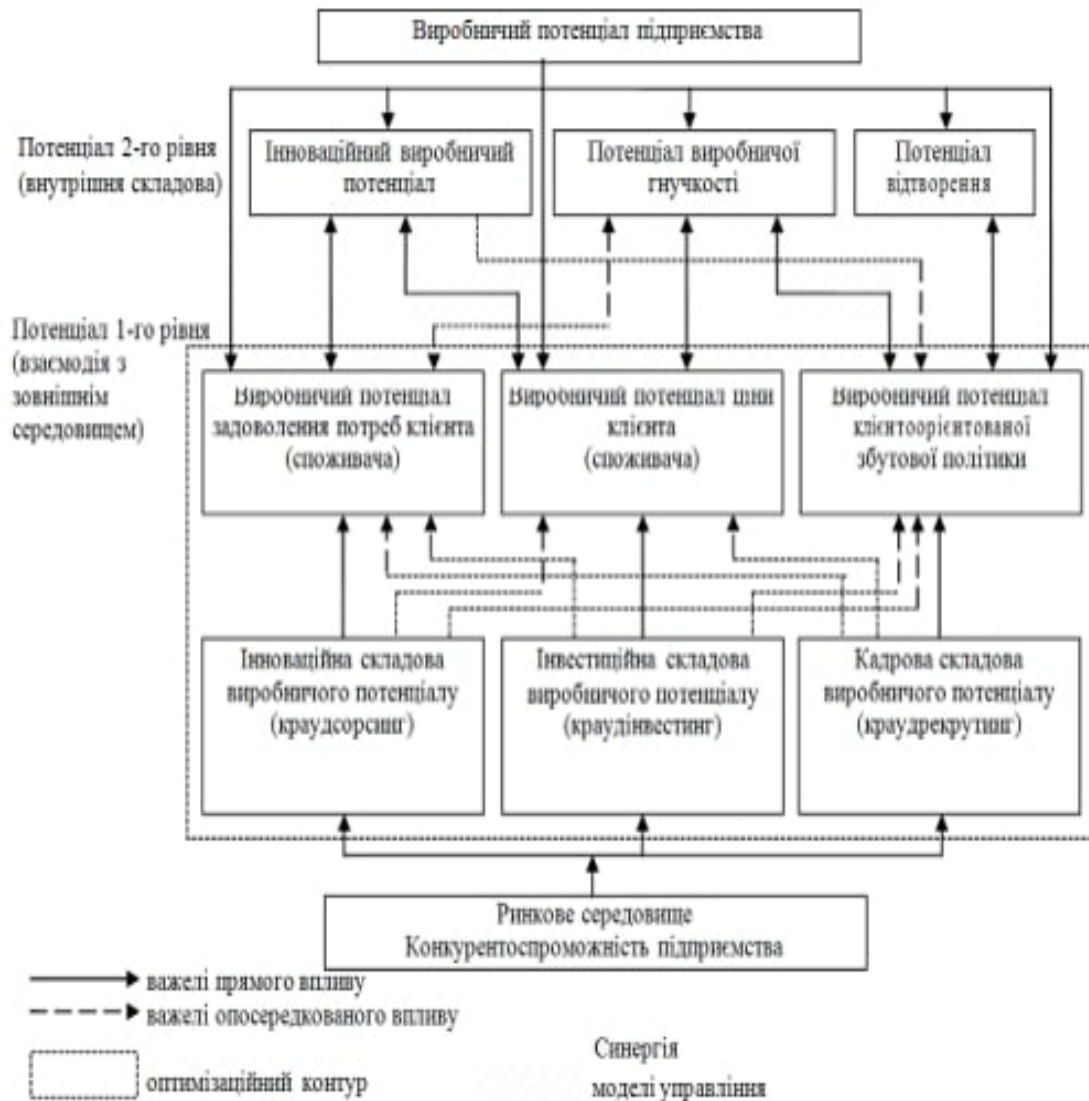


Рис. Б.1. Синергія моделі управління управління виробничим Потенціалом підприємства

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства – цесистема функцій, форм, методів, інструментів, важелів, що пов'язані з виробничим потенціалом та впливають на діяльність з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей						
Функції	<i>Організація</i>	<i>Аналіз</i>	<i>Планування і прогнозування</i>	<i>Мотивація</i>	<i>Контроль</i>	<i>Нормування і регулювання</i>
	Організація процесу виробництва, Поставки і товарів, оптимального використання ресурсів	Аналіз використання ресурсів в попередніх періодах, аналіз ринкової ситуації	Планування прогнозування роботи з постачальниками,	Контроль якості товарів, контроль підсумкової обліку	Матеріальна моральне стимулювання працівників	Нормування виробничих ресурсів, нормування праці, регулювання виробництва
Форми	Управління виробничими ресурсами	Управління трудовими ресурсами		Управління фінансовими ресурсами		
Методи	Активні маркетингові дослідження щодо ресурсної складової, використання внутрішніх резервів, модернізація виробництва, удосконалення управління, преміювання персоналу, соціальний розвиток підприємства і інші.					
Інструменти	Створення «буферних зон» (досягається шляхом створення запасів і резервів для безперервного надходження ресурсів, інформації і т.п.), складання прогнозів майбутнього розвитку, складання планів, сценаріїв розвитку, ухвалення ефективних рішень, інновації, моніторинг і інші.					
Важелі	Стимули	Моральне і матеріальне стимулювання				
	Санкції	Матеріальна, кримінальна відповідальність за допущені недоліки				