

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ПРАВА
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування
(Заочна форма навчання)

ДОПУЩЕНО до захисту

ДОПУЩЕНО до захисту

Декан **О.В. Москаленко**
(підпис) ініціали і прізвище
« » 2023 р.

Завідувачка кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
 О.В. Смігунова
підпис ініціали і прізвище
« » 2023 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття ступеня вищої освіти «Бакалавр»

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

на тему: **«Використання мобілізаційного потенціалу
торгівельного підприємства в умовах кризи»**

« Using the mobilization potential of a trading company in crisis conditions »

Виконала:

Здобувачка першого (бакалаврського) рівня ВО


 Шарова М.О.
(підпис) (прізвище, ініціали)

Науковий керівник: к.е.н. доцент **Віннікова В.В.**
(підпис) (наук. ступінь, вчене звання, прізвище, ініціали)

Нормоконтроль: к.е.н. доцент **Чуйко Н.В.**
(підпис)

Харків – 2023 р.

Державний біотехнологічний університет
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування
 **Смігунова О.В.**
“15” лютого 2023 року

ЗАВДАННЯ

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

*першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
за спеціальністю 073 «Менеджмент»
ОПП «Менеджмент»*

Шаровой Маргарити Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Використання мобілізаційного потенціалу торговельного підприємства в умовах кризи».**

керівник роботи **к.е.н., доцент Віннікова В.В.**

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище, ім'я, по батькові)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “03” лютого 2023 року № 02-02/105

2. Строк подання студентом роботи «01» червня 2023 року.

3. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (назви розділів):

1. Теоретико-методологічні підходи до визначення мобілізаційного потенціалу підприємства

2. Визначення потенційних можливостей приватного підприємства.


4. Дата видачі завдання “15” лютого 2023 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	<i>Теоретико-методичний розділ</i>	03.04.2023	виконано
2.	<i>Аналітико-рекомендаційний розділ</i>	24.05.2023	виконано
3.	<i>Висновки та пропозиції, вступ</i>	30.05.2023	виконано

Завдання підготувала

науковий керівник


(підпис)

Віннікова В.В.
(прізвище та ініціали)

Завдання одержала
здобувачка


(підпис)

Шарова М. О.
(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи
Шаровой Маргарити Олександрівни
(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему «Використання мобілізаційного потенціалу торговельного підприємства в умовах кризи».

Науковий керівник к.е.н., доцент Віннікова В.В.

Кваліфікаційна робота: 83 с., 15 табл., 21 рис., 10 формул, 60 джерел інформації, додатків.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в практичній діяльності підприємства, яке реалізує продовольчі товари діагностика його мобілізаційного потенціалу проводиться не систематично, а лише тоді коли виникає реальна загроза кризового становища.

В роботі приділяється увага визначенню комплексу показників діяльності приватного підприємства «ЦЛВ», які найбільш детально розкривають сучасний стан та визначають мобілізаційного потенціалу розвитку.

Метою дослідження в кваліфікаційній роботі є діагностики мобілізаційного потенціалу підприємства – підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення всіх видів діяльності та узагальнення його результатів; визначення, подолання та попередження кризових явищ на підприємствах, які реалізують продовольчі товари.

Предметом діагностики мобілізаційного потенціалу приватного підприємства являється аналіз виробничих і економічних результатів, фінансового стану, результатів соціального розвитку і використання трудових ресурсів, стану і використання основних фондів, витрат на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), оцінку ефективності.

Об'єктом дослідження потенціал торговельного підприємства в умовах кризи.

Ключові слова: потенціал, можливості, торговельне підприємство, конкурентоспроможність

Дата публікації: червень 2023 рік.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Шарова О.С. Тема роботи: кваліфікаційна робота «Використання мобілізаційного потенціалу торговельного підприємства в умовах кризи» на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 «Менеджмент»; наук. керівник (В.В. Віннікова); Харків, 2023 рік. 84стор.

ABSTRACT

qualification work

Margarita Sharova

(surname, first name, patronymic of the recipient)

on the topic "Using the mobilization potential of a trade enterprise in crisis conditions".

Academic supervisor, Doctor of Economics, associate professor Vinnikova V.V.

Qualification work: 83 pages, 15 tables, 21 figures, 10 formulas, 60 sources of information, appendices.

The relevance of the topic of the qualification work lies in the fact that in the practical activity of an enterprise that sells food products, the diagnosis of its mobilization potential is not carried out systematically, but only when there is a real threat of a crisis situation.

In the work, attention is paid to the definition of a set of indicators of the activity of the private enterprise "CLV", which reveal the current state in the most detail and determine the mobilization potential of development.

The purpose of the research in the qualification work is to diagnose the mobilization potential of the enterprise - to increase the efficiency of its work on the basis of a systematic study of all types of activity and generalization of its results; identification, overcoming and prevention of crisis phenomena at enterprises that sell food products.

The subject of diagnostics of the mobilization potential of a private enterprise is the analysis of production and economic results, financial condition, results of social development and use of labor resources, condition and use of fixed assets, costs for production and sale of products (works, services), evaluation of efficiency.

The object of research is the potential of a trading enterprise in crisis conditions.

Key words: potential, opportunities, trade enterprise, competitiveness

Publication date: June 2023.

Publisher: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Sharova O.S. The topic of the work: qualifying work "Using the mobilization potential of a trade enterprise in crisis conditions" for obtaining a degree of higher education "bachelor": 073 "Management"; of science manager (V.V. Vinnikova); Kharkiv, 2023. 84 pages

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Мобілізаційний потенціал підприємства: поняття, структура, визначення.....	10
1.2. Методичні підходи до формування та оцінки мобілізаційного потенціалу підприємства.....	17
1.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності мобілізаційного потенціалу підприємства.....	25
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Оцінка сукупного потенціалу підприємства.....	35
2.2. Економічний аналіз мобілізаційного потенціалу підприємства.....	50
2.3. Формування інвестиційного мобілізаційного потенціалу підприємства.....	65
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	78

ВСТУП

Розвиток ринкових процесів на Україні вимагає переорієнтації зусиль менеджменту підприємств із забезпечення поточних результатів діяльності в площину забезпечення конкурентних переваг, формування яких є певним гарантом тривалого ефективного функціонування підприємства і залежить від якості реалізації його потенціалу. Зосередження на пошуку можливостей успішного довгострокового функціонування зумовлює необхідність, по-перше, вивчення механізму формування таких можливостей, і, по – друге, здобуття практичних навичок їхньої оцінки, що визначає змістовну спрямованість стратегічного управління.

В умовах ринку, що характеризується нестабільністю цілей підприємства, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції, цін на товари і фактори виробництва, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро – і мікроекономічними факторами, одним з першочергових завдань керівництва підприємства стає формування й оцінка поточних і перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу. Це викликано необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток підприємництва вимагає розробки та реалізації стратегічних програм, зорієнтованих на ринок, на підвищення конкурентоздатності підприємств. Підвищення значення фактору управління в умовах науково – практичного розвитку свідчить про початок епохи менеджменту. Матеріально – технічною основою процесу товарного виробництва є основні виробничі фонди, постійне оновлення яких має істотний вплив на всі сторони процесу суспільного відтворення. До переходу на ринкові умови господарювання, підприємства сфери послуг та торгівлі одержували значні фінансові ресурси завдяки внутрішньогалузевому перерозподілу коштів та бюджетному фінансуванню. Проте, механізм ринкового господарювання вимагає принципово нових підходів до формування фінансових ресурсів, які необхідні для забезпечення виробничих фондів. Безперерійне формування

фондів з саме таким цільовим призначенням є важливою передумовою забезпечення простого та розширеного відтворень.

Діяльність та розвиток підприємств завжди пов'язані із невизначеністю та ризиком. Найбільш важливі завдання, які вирішує підприємство в сучасних умовах, є оптимізація розміру збитку в зв'язку з ризиковою діяльністю та ризиковими вкладеннями на підставі результатів діагностики потенціалу підприємства. Кожному підприємству притаманний той вид ризику, який найчастіше впливає із специфіки його діяльності, що визначає економічну та організаційну стратегію підприємства щодо його запобігання.

Мобілізаційний потенціал підприємства в системі управління – специфічний вид діяльності, який потребує певних знань щодо діяльності підприємств, страхової справи, аналізу господарської діяльності, застосування математичних методів оптимізації економічних задач.

При визначенні місця потенціалу в системі управління підприємством виділяють низку характеристик, які розкривають зміст значення поняття ефективності діяльності:

1) контроль (фр. controle - перевірка)- складова частина управління об'єктами і процесами з метою перевірки відповідності стану об'єкту бажаному і необхідному положенню, передбаченому законами, інструкціями, нормативними актами, а також програмами, договорами, угодами. Параметричний контроль – перевірка відповідності параметрів об'єкту (процесу) встановленим нормам.

2) контролінг – система постійної оцінки всіх сторін діяльності підприємства, його підрозділів, керівників, співробітників з метою визначення своєчасного і якісного виконання завдань стратегічного плану, виявлення відхилень і ухвалення невідкладних, енергійних дій, щоб намічені цілі були досягнуті при будь-яких змінах господарської ситуації;

3) моніторинг (англ. monitoring від лат. monitor - наглядаючий) - спостереження, оцінка і прогноз стану будь-якого явища або процесу, аналіз

їх діяльності як складова частина управління. Моніторинг застосовується для аналізу і вивчення розвитку зовнішньоекономічних зв'язків, видів діяльності, навчання керівників і фахівців в певній області;

4) потенціал економічної системи - сукупність досліджень для визначення цілей функціонування підприємств, способів їх досягнень, виявлення проблем і варіантів їх вирішення;

5) економічні можливості підприємства - комплексний аналіз і оцінка економічних показників роботи підприємства на основі вивчення окремих результатів, неповної інформації з метою виявлення можливих перспектив його розвитку і наслідків поточних управлінських рішень;

6) аналіз (греч. analisis- розкладання) – метод наукового дослідження явищ і процесів, в основі якого лежить вивчення складових частин, елементів системи, що вивчається. В економічній сфері аналіз застосовується з метою виявлення сутності, закономірностей, тенденцій розвитку економічних і соціальних процесів, господарської діяльності на всіх рівнях. Аналіз слугує початковою, відправною точкою прогнозування, планування, управління економічними об'єктами і процесами, які в них відбуваються.

Сутність діагностики мобілізаційних можливостей підприємства полягає у встановленні і вивченні ознак, вимірюванні основних характеристик, що відображають стан технічних систем, економіки і фінансів господарюючого суб'єкта, для прогнозу можливих відхилень від стійких, середніх, стандартних значень і запобігання порушень нормального режиму роботи. Діагностика мобілізаційних можливостей діяльності підприємства включає визначення оцінних ознак, вибір методів їх вимірювання і характеристику цих ознак за певними принципами, оцінку виявлених відхилень від стандартних, загальноприйнятих значень.

Діагностика мобілізаційних можливостей підприємства заснована на комплексному вивченні процесів і результатів техніко-економічного розвитку підприємства і виявленні основних причинно-наслідкових зв'язків. Вона включає:

- дослідження сукупності технологічних, соціально-економічних, правових, екологічних і інших процесів формування, побудови і функціонування систем управління;

- виявлення принципів побудови організаційних структур підприємства;
- оцінку ефективності вживаних методів інформаційного, матеріально-технічного і кадрового забезпечення.

Діагностика діяльності підприємства включає низку основних напрямків:

- викладення методики аналізу результатів виробничо-господарської, комерційної, соціальної та інших видів діяльності підприємства;
- виявлення основних прийомів аналізу стану і ефективності використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- визначення шляхів підвищення ефективності господарюючого суб'єкту на основі комплексного техніко-економічного аналізу;
- оцінка фінансового стану і банкрутства, оцінка фінансового ризику;
- оцінка економічних результатів роботи підприємства з пропозицій конкурентоспроможності продукції (робіт, послуг), рівня рейтингу підприємства, ділової активності і ділової репутації;
- оцінка виробничих результатів роботи підприємства;
- оцінка витрат на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), використання матеріальних ресурсів, основних фондів тощо;
- оцінка екологічних наслідків діяльності підприємства;
- оцінка використання трудових ресурсів і результатів соціального розвитку підприємства;
- оцінка ефективності роботи підприємства, які її визначають.

Структурна діагностика мобілізаційних можливостей заснована на декомпозиції об'єкту, що вивчається, і вивченні структурних характеристик його елементів.

Функціональна діагностика мобілізаційних можливостей досліджує процес функціонування підприємства.

Організаційна діагностика мобілізаційного потенціалу є технологією аналізу стану підприємства і допомагає:

- встановити особливості соціально-психологічного клімату в колективі, стиль і методи керівництва;
- виявити проблемні моменти в робочому процесі;
- підготувати рекомендації по оптимізації діяльності підприємства.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в практичній діяльності підприємства, яке реалізує продовольчі товари діагностика його мобілізаційного потенціалу проводиться не систематично, а лише тоді коли виникає реальна загроза кризового становища.

В роботі приділяється увага визначенню комплексу показників діяльності приватного підприємства «ЦЛВ», які найбільш детально розкривають сучасний стан та визначають мобілізаційного потенціалу розвитку.

Метою дослідження в кваліфікаційній роботі є діагностики мобілізаційного потенціалу підприємства – підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення всіх видів діяльності та узагальнення його результатів; визначення, подолання та попередження кризових явищ на підприємствах, які реалізують продовольчі товари.

Предметом діагностики мобілізаційного потенціалу приватного підприємства являється аналіз виробничих і економічних результатів, фінансового стану, результатів соціального розвитку і використання трудових ресурсів, стану і використання основних фондів, витрат на виробництво і реалізацію продукції (робіт, послуг), оцінку ефективності.

Об`єктом дослідження потенціал торговельного підприємства в умовах кризи.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження були представлені на Міжнародній науково практичній конференції «Сталий розвиток економіки, суспільства» 27-28 квітня 2023 р. м. Івано-Франківськ.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ МОБІЛІЗАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Мобілізаційний потенціал підприємства: поняття, структура, визначення

Мобілізаційний потенціал — це конкретний, цілком визначений, фіксований в часі стан, що має адресну прив'язку, об'єкт аналізу. Можливість встановити мобілізаційний потенціал дозволяє така дослідницька категорія, як діагностика. Діагностика — визначення стану об'єкта, предмета, явища чи процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, виявлення в них слабких ланок і "вузьких місць". Діагностика — це не одноразовий акт, а процес, що здійснюється в часі й у просторі. Процес діагностики — дослідницький, пошуковий, пізнавальний процес. Найбільш корисне застосування діагностики для визначення реального стану процесів управління. Перш ніж докладніше зупинитися на процесі, необхідно визначити, що може бути об'єктом діагностування, мету і завдання діагнозу, базові параметри й інші супутні дослідженню поняття.

Об'єктом діагностики мобілізаційного потенціалу може бути як складна, високоорганізована динамічна система (економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма чи організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цієї системи (внутрішнє середовище організації, певні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість і т.п.) [22].

В основі управління об'єктом діагнозу мобілізаційного потенціалу лежать конкретні управлінські процедури.

Мета діагностики мобілізаційного потенціалу — встановити діагноз об'єкту дослідження і дати висновок про його стан на дату завершення цього дослідження і на перспективу. Здійснивши мету на підставі даних діагнозу, можна буде виробити правильну і грамотну економічну (управлінську, соціальну) політику, стратегію і тактику.

Завдання діагностики мобілізаційного потенціалу полягають у визначенні заходів, спрямованих на налагодження роботи всіх складових елементів системи, і способів їхньої реалізації. Не можна здійснювати управління на будь-якому господарському й управлінському рівні, не маючи чіткого уявлення про його стан. Завдання діагностики мобілізаційного тісно переплітаються з двома іншими завданнями — прогнозом і аналізом діяльності [25].

В економічній діагностиці дуже часто прогноз дозволяє уточнити діагноз. Дослідження процесу розвитку об'єкта також допомагає краще усвідомити його існуючий стан. У той же час діагностика мобілізаційного потенціалу є вихідним пунктом прогнозу, оскільки без чіткої і достовірної констатації сформованого стану неможливо оцінити альтернативи розвитку об'єкта. Проводяться діагностичні дослідження у всіх структурах і на всіх рівнях управління. Діагностування мобілізаційного потенціалу — це дослідницький процес, на нього автоматично переносяться всі основні вимоги, пропоновані до будь-якого дослідження.

По-перше, воно повинно бути аутентичним, тобто заснованим на першоджерелах (на первинній достовірній інформації будь-якого виду і будь-якої форми представлення).

По-друге, діагностування повинно бути об'єктивним. Це означає, що перед тим, як почати процес діагностування, виробляється процедура оцінки і складається програма дослідження об'єкта. Ця процедура враховує три обов'язкових умови: хто проводить дослідження; де воно проводиться і чітко визначення базових параметрів, за якими проводиться дослідження. Це дозволяє мінімізувати вплив фактора суб'єктивізму при постановці діагнозу, і підвищуються його об'єктивність і точність.

Точність — це третя вимога до правильності діагнозу. Мета, завдання і відповідність вимогам, пропонованим до процесу діагностування, здійсненні, якщо все дослідження планується, організується і контролюється відповідно до логіки діагнозу.

Для правильної оцінки стану об'єкту діагнозу, необхідна система критеріїв, здатних адекватно відбити специфіку конкретного об'єкта з обліком факторів, що впливають на нього в той чи інший період часу. Це побудова системи показників для оцінки стану об'єктів, розробка якісних і кількісних характеристик, шкал для виміру певних значень цих характеристик і показників.

Діагностика мобілізаційного потенціалу також передбачає класифікацію видів можливих відхилень основних параметрів досліджуваних явищ, об'єктів, їхніх проявів, процедури збору й обробки діагностичної інформації (рис. 1.1). У загальному вигляді проведення діагностичних досліджень звичайно допускає порівняння стану обраного об'єкта з якою-не-будь нормою чи еталоном для того, щоб виявити наявність відхилень і визначити їхній характер — позитивний чи негативний [37].

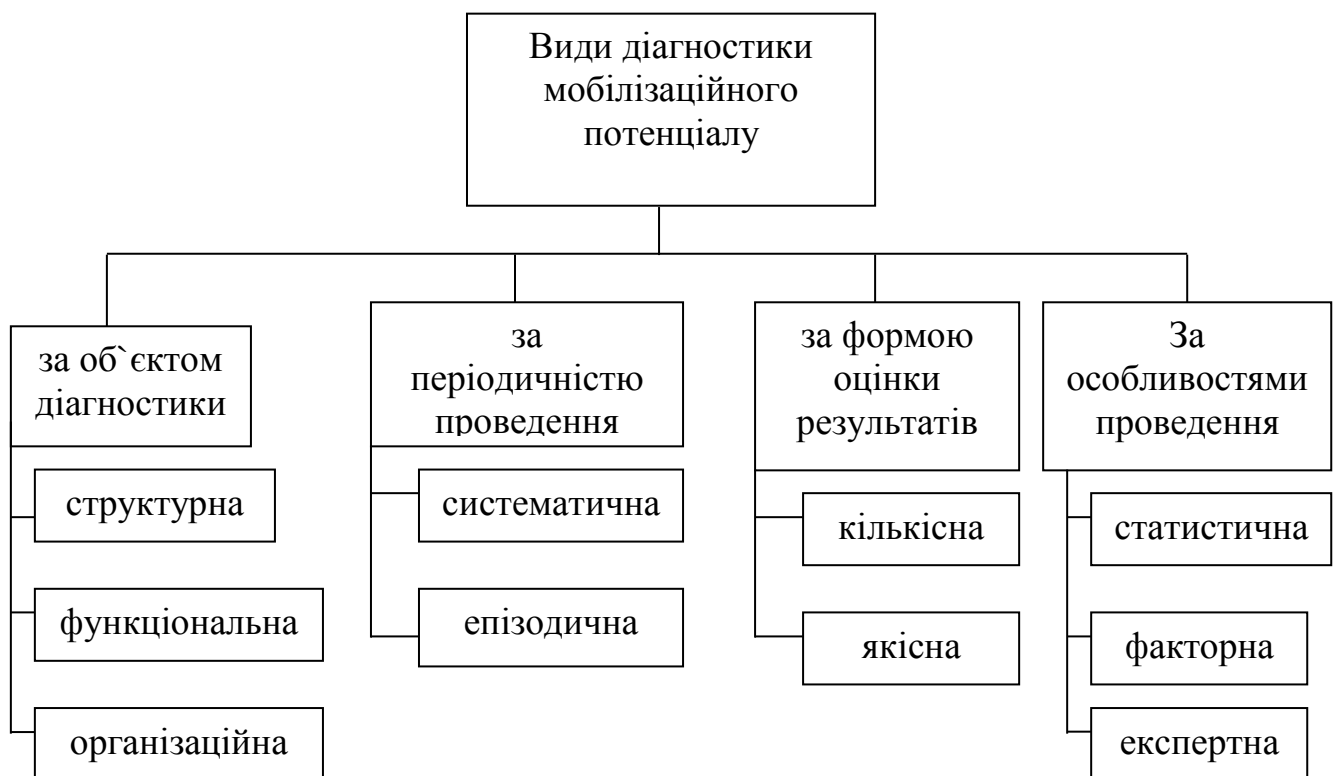


Рис. 1.1.Класифікація видів діагностики мобілізаційного потенціалу

Центральне питання в діагностуванні складної проблеми — усвідомлення і встановлення симптомів наявних можливостей. Виявлення

симптомів допомагає визначити проблему в загальному вигляді. Це сприяє також скороченню кількості факторів, які варто враховувати стосовно до управління. Доцільно уникати негайної дії для усунення симптому.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта (рис.1.2). Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління чи опитування працівників. Інформацію можна збирати і неформально. У ході спостережень важливо бачити розходження між релевантною (доречною) і недоречною інформацією й уміти відокремлювати одну від іншої.

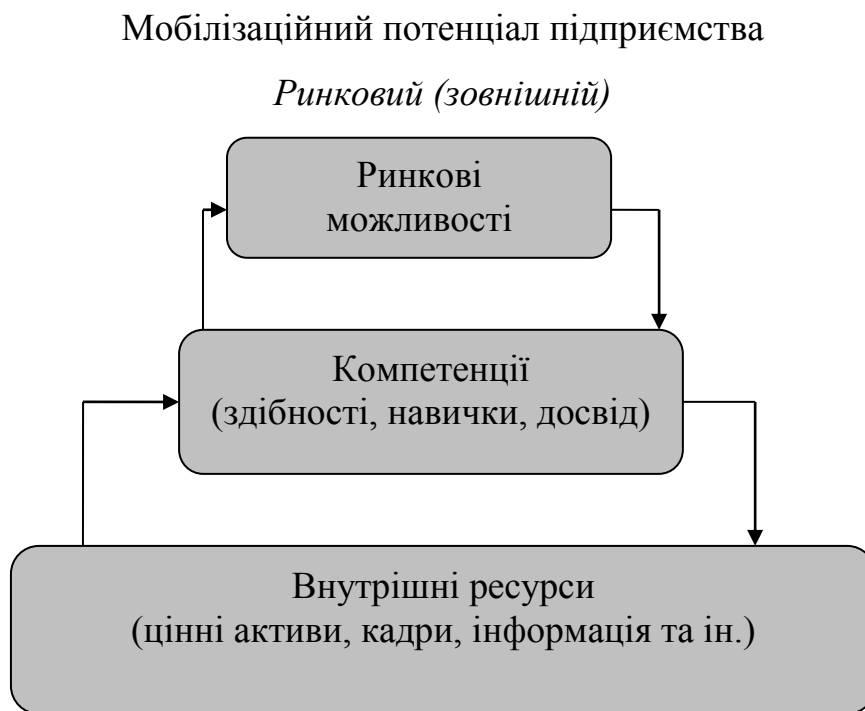


Рис. 1.2. Модель мобілізаційного потенціалу підприємства

При діагностуванні проблеми, необхідно віддавати собі звіт у тім, що саме можна з нею зробити. Проблема може ускладнитися та перейти у кризове становище. Для оперативного управління кризами за необхідне стає володіння їхньою чіткою класифікацією. При цьому виходять з різних

критеріїв класифікації криз. До них відносять наступні: тип чи вид; сфера впливу чи виникнення кризи; метод визначення кризи; ступінь розвитку кризи; розподіл кризи в часі; характер обліку кризи; можливість регулювання кризи [34].

Висновки про стан діагностованого об'єкта можуть бути представлені у формі тексту і доповнюватися графіками, таблицями, діаграмами й іншим ілюстративним матеріалом. Усі стадії діагностики мобілізаційного потенціалу тісно пов'язані між собою, недоліки, що виникають в одній з них, позначаються на всьому дослідженні.

Результати діагностики мобілізаційного потенціалу підприємства, на думку багатьох вчених, викладаються в наступній послідовності:

1. Визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного) розвитку об'єкту.
2. Подається прогноз розвитку об'єкта [25].

При формуванні та використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюються їх функції і зв'язки, тобто здійснюється структуризація. Найбільше поширення одержала концепція виділення в сукупності ресурсів наступних елементів:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладання);
- технологічні ресурси (технології, наукові розробки);
- кадрові ресурси;
- просторові ресурси (характер виробничих приміщень і території підприємства, розташування об'єктів нерухомості, комунікацій, можливість розширення й ін.);
- інформаційні ресурси (кількість і якість інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище, канали її поширення);
- ресурси організаційної структури системи управління;

- фінансові ресурси (наявність і доступність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній і т. ін.) [34].

За умов декомпозиції мобілізаційного потенціалу підприємства з розгляду виключається така складова технічних ресурсів, як предмет праці. Це пов'язано з тим, що можливість предметів праці ставати матеріальною основою продукції не залежить від часу та характеристик виробничої системи, але має місце завдяки її наявності. Предмети праці вибувають з виробничого процесу протягом одного циклу, відтворюються поза підприємством і не завжди бувають адекватними продукції, що випускається, тому вважається, що вони не визначають величину технічного та виробничого потенціалу підприємства [22].

Блок ресурсів підприємства, повинен включати наступні складові (рис.1.3):

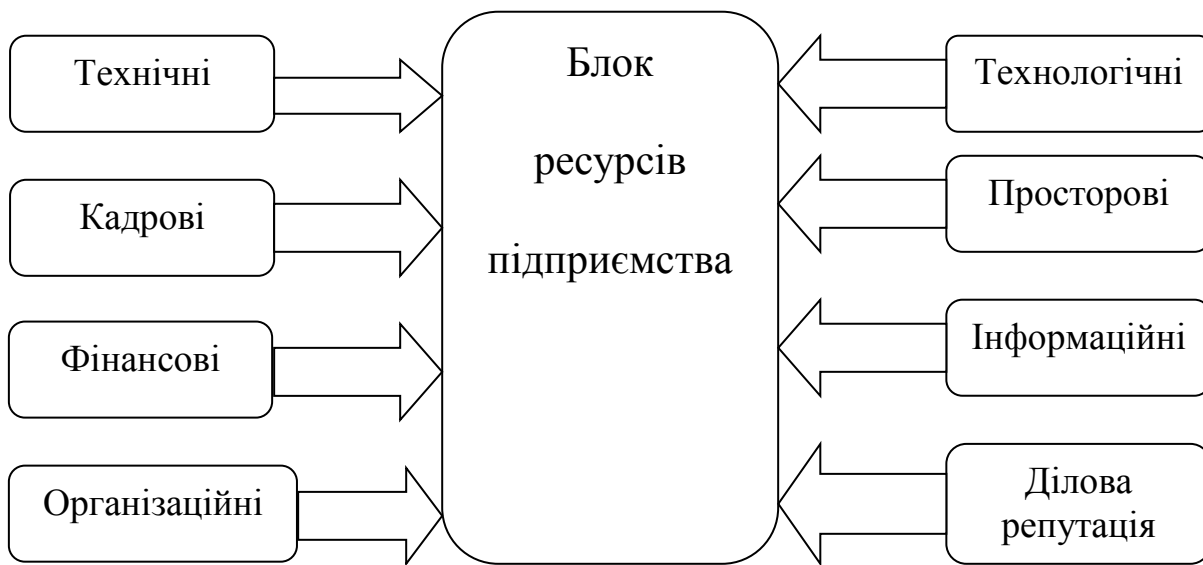


Рис. 1.3. Ресурсні складові мобілізаційного потенціалу підприємства [22]

Кожний із зазначених видів ресурсів становить сукупність можливостей досягнення цілей підприємством. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні ті чи інші засоби виробництва, кадри, виробничі приміщення з певними характеристиками, спорудження та інші ресурси,

підприємство тією чи іншою мірою здатне задовольняти потреби та запити потенційних покупців.

Поняття “стратегія” від грецького слова *strategia*, що означає довгострокові плани керівництва підприємства, спрямовані на зміцнення його позицій, задоволення споживачів і досягнення перспективних цілей. Стратегія необхідна будь-якому підприємству, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватися. Вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед підприємством, воно вибирає конкретний напрямок. Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності підприємства, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстоких ринкових умовах [22].

Розробляючи стратегію (бізнес-стратегію) за основу приймаються такі аспекти бізнесу:

- Товарний ринок, на якому конкурує або буде конкурувати підприємство. Сфера бізнесу визначається товарами/послугами, які підприємство має намір запропонувати, ринками, що вона прагне обслуговувати, конкурентами, з якими вона буде суперничати, і рівнем вертикальної інтеграції.

- Рівень інвестицій. Наявні інвестиції підприємство може направити на зростання (чи вхід на товарний ринок), зміцнення зайнятих позицій, експлуатацію бізнесу шляхом мінімізації інвестицій.

- Функціональні стратегії. Обраний підприємством спосіб конкуренції характеризується певним набором функціональних стратегій (наприклад, цінова стратегія, фінансова стратегія, виробнича стратегія й ін.).

Стратегія необхідна як організації в цілому, так і окремим її підрозділам і функціональним відділам. У найзагальнішому випадку (диверсифікована корпорація) стратегії розробляються (рис.1.4) на чотирьох різних організаційних рівнях [34].

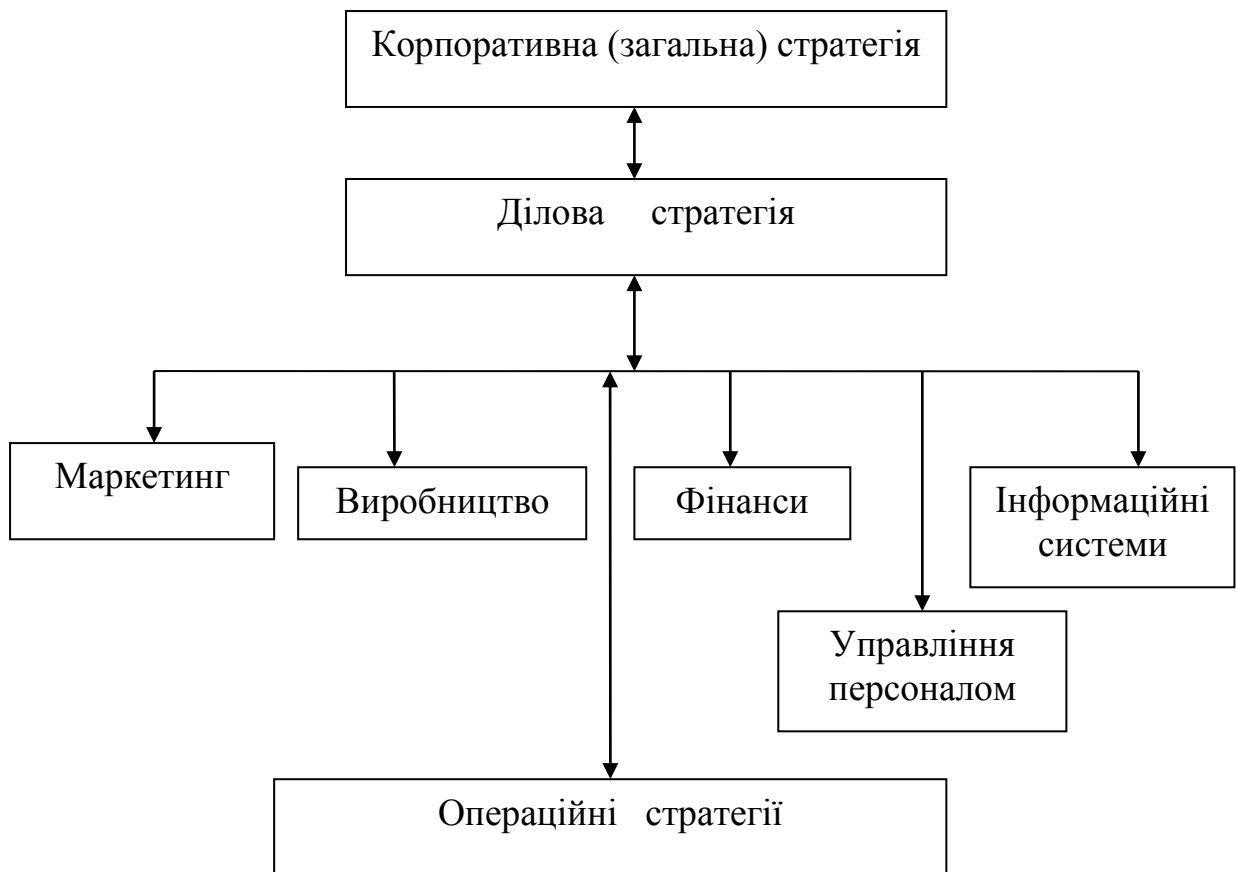


Рис. 1.4. Ієрархічна структура стратегій при визначенні мобілізаційного потенціалу підприємства

Основне завдання корпоративної стратегії – визначення шляху розвитку, відмінного від шляху розвитку інших підприємств з урахуванням наявних ресурсів, навичок, умінь, вимог і обмежень зовнішнього середовища. Процедура розробки корпоративної стратегії завершується формуванням плану (проекту) розвитку підприємства, в якому звичайно відбито такі основні питання: вибір галузей і функціональних сфер діяльності; опис видів передбачуваних до випуску продуктів; складання переліку технологій, планованих до використання; визначення типів необхідних ресурсів і джерел їх придбання [22].

1.2. Методичні підходи до формування та оцінки мобілізаційного потенціалу підприємства

Характерними рисами розвитку мобілізаційного потенціалу підприємства як управлінської системи є [21]:

- комплексність проблем і необхідність їхнього вивчення в єдності технічних, економічних, соціальних, психологічних, управлінських і інших аспектів;
- ускладнення розв'язуваних проблем і об'єктів;
- зростання кількості зв'язків між об'єктами;
- динамічність ситуації, що змінюється;
- дефіцитність ресурсів;
- підвищення рівня стандартизації й автоматизації елементів виробничих і управлінських процесів;
- глобалізація конкуренції, виробництва, кооперації;
- посилення ролі управлінського фактора й ін.

Процес формування мобілізаційного потенціалу підприємства є одним з напрямків його економічної стратегії і передбачає створення й організацію системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був фактором успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства. При цьому використовуються такі основні наукові підходи [34]:

1. Системний підхід є одним з основних у процесі формування потенціалу підприємства. При його застосуванні на основі маркетингових досліджень спочатку формуються параметри виходу – товару або послуг (рис.1.5). Потім визначаються параметри входу: які потрібні ресурси й інформація для реалізації внутрішніх бізнес-процесів. Потреба в ресурсах і інформації прогнозується після вивчення вимог до організаційно-технічного потенціалу підприємства (рівня техніки, технології, організації виробництва, праці й управління) та параметрів зовнішнього середовища (політичного,

економічного, технологічного, соціально-демографічного, культурного середовища країни й інфраструктури даного регіону). Зворотний комунікаційний зв'язок між постачальниками (входом), клієнтами (виходом), зовнішнім оточенням і потенціалом підприємства необхідний для адаптації потенціалу як системи до зміни вимог клієнтів до продукції, параметрів ринку, появи організаційно-технічних новинок. Для забезпечення високої якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) спочатку необхідно забезпечити високу якість ресурсів інформації на вході, а потім високу якість реалізації процесу та взаємодії з зовнішнім середовищем.

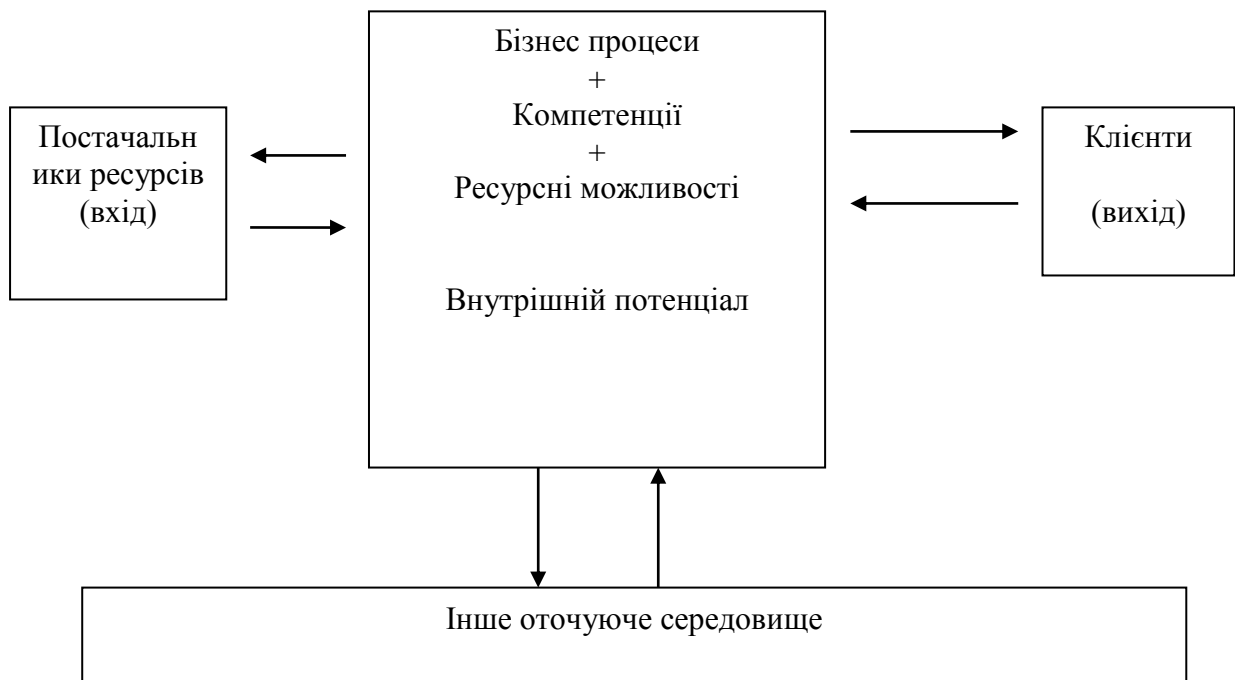


Рис. 1.5.Мобілізаційний потенціал підприємства як управлінська система

2. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента мобілізаційного потенціалу повинне ґрунтуватися на аналізі та прогнозуванні ринкових потреб, аналізі та прогнозуванні конкурентоспроможності та конкурентних переваг і т.п. При застосуванні маркетингового підходу пріоритетами вибору критеріїв формування мобілізаційного потенціалу підприємства є:

- підвищення якості кінцевого результату реалізації потенціалу (виходу системи) відповідно до потреб споживачів;
- економія ресурсів у споживачів за рахунок підвищення якості всіх елементів потенціалу та, як наслідок, підвищення якості кінцевої продукції або послуги.

3. Функціональний підхід передбачає пошук зовсім нових, оригінальних технічних рішень для задоволення існуючих або потенційних потреб. Потреба в цьому випадку розглядається як сукупність функцій, які потрібно виконати для її задоволення. Після визначення функцій (наприклад, маркетингові, наукові дослідження, постачання, виробництво, фінансування і т.п.) визначається кілька альтернативних варіантів формування потенціалу для їхнього виконання та вибирається той з них, що забезпечує максимальну ефективність сукупних витрат. Застосування даного підходу, на відміну від орієнтації на “вчорашні” світові стандарти, дозволяє найбільш повно задовольняти нові потреби, з одного боку, і забезпечувати стійку конкурентну перевагу, з іншого.

4. Відтворювальний підхід орієнтований на постійне поновлення виробництва продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на даному ринку для задоволення потреб клієнтів. Основним елементом даного підходу є обов'язкове застосування бази порівняння (показників кращої аналогічної продукції на теперішній момент, скоректованих до початку освоєння нової продукції або випереджальних) в процесі планування відтворювального процесу.

5. Інноваційний підхід орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, засобами якої повинні бути фактори виробництва й інвестицій.

6. Нормативний підхід полягає у встановленні для найважливіших елементів мобілізаційного потенціалу нормативів:

- якості та ресурсоемності продукції, завантаженості технічних об'єктів, параметрів ринку і т.п.;
- ефективності використання ресурсного потенціалу;
- щодо розробки й ухвалення управлінських рішень.

7. Комплексний підхід передбачає необхідність урахування технічних, екологічних, економічних, організаційних, соціальних, психологічних і інших аспектів діяльності підприємства. Якщо навіть один з аспектів залишити поза увагою, то проблема не буде цілком вирішена.

8. Інтеграційний підхід у процесі формування мобілізаційного потенціалу підприємства націлений на дослідження посилення взаємозв'язків, об'єднання та посилення взаємодії між окремими його елементами.

9. Динамічний підхід пов'язаний з необхідністю розгляду мобілізаційного потенціалу в діалектичному розвитку, у встановленні причинно-наслідкових зв'язків і співвідпорядкованості на основі проведення ретроспективного аналізу поведінки аналогічних систем на деякому тимчасовому відрізку.

10. Оптимізаційний підхід реалізується через визначення кількісних оцінок і встановлення залежності між окремими елементами мобілізаційного потенціалу за допомогою економіко-математичних і статистичних методів обробки інформації.

11. Адміністративний підхід передбачає регламентацію функцій, прав, обов'язків, нормативів якості, витрат, пов'язаних з реалізацією елементів мобілізаційного потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного мобілізаційного потенціалу за рахунок підвищення ефективності його кадрової складової.

13. Ситуаційний підхід заснований на альтернативності досягнення цілей і забезпеченні максимальної адаптації до умов конкретної ситуації в процесі формування мобілізаційного потенціалу підприємства.

14. Структурний підхід у процесі формуванні мобілізаційного потенціалу заснований на його структуризації і визначенні значимості, пріоритетів серед елементів потенціалу з метою встановлення раціональності співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

В основі теорії оцінки мобілізаційного потенціалу підприємства лежить низка принципів, які є основними в процесі виконання оцінних процедур.

У Міжнародних і Національних стандартах оцінки, спеціальній літературі з оцінної діяльності прийнято виділяти три групи взаємозалежних принципів оцінки [22]:

- 1) засновані на уявленнях власника;
- 2) пов'язані з експлуатацією власності;
- 3) обумовлені дією ринкового середовища.

Група принципів, пов'язаних з уявленням власника про майно, включає:

- принцип корисності. Об'єкту власності має вартість тільки за умов його корисності для потенційного власника або користувача.

Під корисністю розуміють здатність об'єкта власності задовольняти потребу власника в даному місці та протягом даного періоду часу;

- принцип заміщення. Всі об'єкти власності, незважаючи на їхню розмаїтність, є порівняними з точки зору своєї здатності задовольняти певні потреби власника або генерувати йому доход. Тому за придбання об'єкта не сплачується сума, більша від мінімальної ціни об'єкта такої ж корисності, який продається на ринку.

Принцип заміщення дає можливість установити верхню межу вартості оцінюваного майна;

- принцип очікування передбачає, що вартість об'єкта оцінки визначається розміром економічних вигод, які очікуються від володіння, користування, розпорядження ним. Інвестор вкладає кошти в об'єкт сьогодні, оскільки очікує від об'єкту власності отримання потоку доходів у майбутньому. Таким чином, очікування – встановлення поточної вартості доходів або інших вигод, які можуть бути одержані у майбутньому від володіння власністю.

Група принципів, пов'язаних з експлуатацією майна, складається з :

- принципу факторів виробництва. Об'єкт власності є економічною системою, прибутковість якої визначається чотирма факторами виробництва: управлінням, працею, капіталом і землею. Тому для оцінки об'єкту власності потрібно знати частку (внесок) кожного фактору у формуванні доходу всієї системи;

- принципу залишкової продуктивності. Кожний з розглянутих вище факторів повинний бути оплачений (компенсований) з чистого доходу, що створюється завдяки використанню об'єкту власності (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1.

Фактори виробництва та їх компенсація

№ з/п	Найменування фактору	Компенсація
1	Праця	Заробітна плата
2	Капітал	Прибуток
3	Управління	Прибуток, заробітна плата менеджерів
4	Земля	Рента (податки, оренда плата)

Будь-які додаткові елементи до об'єкту оцінки доцільні тільки за умов, що одержуваний приріст вартості об'єкту перевищує витрати на придбання цих елементів. Принцип внеску в теорії оцінки означає, що включення будь-якого додаткового активу до складу майнового комплексу підприємства

ефективно в тому випадку, якщо за рахунок цього відбувається підвищення ринкової вартості майнового комплексу на величину, що перевищує витрати на придбання даного активу. Для оцінки підприємства необхідно знати внесок кожного фактору виробництва у формування доходу підприємства;

- принципу збалансованості (пропорційності). Будь-якому об'єкту оцінки відповідають оптимальні суми факторів виробництва, при взаємодії яких досягається максимальна вартість цього об'єкта (точка рівноваги факторів). Диспропорції виникають тоді, коли об'єкт оцінки характеризується недостатніми удосконаленнями або переоснащений відповідно до умов і характеру діяльності.

Група принципів, пов'язаних з ринковим середовищем, включає:

- принцип попиту та пропозицій (відповідності) – відображає співвідношення пропонування та попиту на подібне майно. Відповідно до цього принципу під час проведення оцінки враховуються ринкові коливання цін на подібне майно та інші фактори, що можуть призвести до змін у співвідношенні пропозицій та попиту на подібне майно. Якщо об'єкт оцінки не відповідає ринковим стандартам за технічним, технологічним рівнем, рівнем доходності або іншими вимогами, що висуваються до подібного майна за сучасних умов у даній місцевості, то його ціна буде нижче за середньоринкове значення;

- принцип конкуренції – означає, що коли прибуток на ринку аналогічних об'єктів власності перевищує рівень, необхідний для компенсації факторів виробництва, привабливість такого ринку зростає, загострюється конкуренція і, в свою чергу, знижується середній рівень чистих доходів;

- принцип зміни вартості – означає, що вартість об'єкта оцінки, як правило, змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, що підвищують або знижують ступінь корисності такого об'єкта.

Узагальнюючим для всіх груп принципів, розглянутих вище, є принцип ефективного використання, який полягає в урахуванні залежності ринкової

вартості об'єкта оцінки від його найбільш ефективного використання. Під найбільш ефективним використанням розуміють таке використання майна, що забезпечує створення максимальної вартості об'єкта оцінки. При цьому вивчаються тільки ті варіанти використання майна, які є технічно можливими, дозволеними та економічно доцільними.

У зв'язку з тим, що формування мобілізаційного потенціалу підприємства є складним динамічним процесом, орієнтованим на максимальну взаємодію з зовнішнім середовищем і забезпечення високої якості реалізації, важливо зазначити, які саме фактори обумовлюють розвиток його елементів і впливають на їхню збалансованість і ефективність використання [27]. В основі побудови цих факторів лежить принцип впливу на елементи мобілізаційного потенціалу, відповідно до якого усі фактори класифікують на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

Рішення щодо формування мобілізаційного потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумов. Особливе значення мають передумови, які визначаються потребами клієнтів і впливають на якість “виходу”, пріоритет якого в процесі формування потенціалу був визначений вище. Дуже важливі передумови, пов'язані з конкурентами, тому що ресурсний мобілізаційний потенціал підприємства втрачає свою цінність саме під їх тиском. Враховують також і внутрішні передумови, пов'язані з загальноприйнятими настановами всередині підприємства.

Основою для оцінки мобілізаційного потенціалу підприємства є концепція вартісної оцінки яка представляється найбільш універсальною і методично обгрунтованою, тому що враховує всі необхідні вимоги до потенціалу як об'єкту оцінки, а саме:

- 1) комплексність, що виявляється в сукупності взаємозалежних елементів і синергічного ефекту від їхньої взаємодії;
- 2) поточні та майбутні результати, пов'язані з його реалізацією;

3) поточний стан і перспективи розвитку зовнішнього середовища .

Вихідною передумовою вартісної оцінки є те, що підприємство як об'єкт, що характеризується певним рівнем потенціалу, може бути джерелом доходу й об'єктом ринкової угоди, тобто власник підприємства має право продати його, закласти, застрахувати і т. ін. Підприємство виступає товаром із усіма характерними для нього властивостями:

- корисністю для покупця, що виявляється в користуванні та відповідає задоволенню потреби в одержанні доходів. Якщо мобілізаційний потенціал підприємства не становить цінності і, отже, підприємство не приносить доход власнику, воно втрачає для нього свою корисність і підлягає продажу. В той же час, якщо хтось інший бачить нові способи його використання і реалізації сформованного потенціалу, то підприємство стає товаром;

- витратами на створення (формування). Дана властивість означає, що одержання доходу, відтворення елементів потенціалу або формування альтернативного бізнесу, нового підприємства супроводжується певними витратами.

У зв'язку з приватизацією великих державних підприємств, особливо з переходом до її грошової форми, з'явилася реальна потреба в експертній оцінці бізнесу діючих підприємств, пакетів акцій, а також нематеріальних активів.

Існування різноманітних цілей оцінки посилює вимоги до обґрунтованості і вірогідності величини вартості, яка повинна правильно відбивати сферу використання результатів оцінки.

1.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності мобілізаційного потенціалу підприємства

В найбільш загальному вигляді стратегічний аналіз – це комплексне дослідження управлінської системи за параметрами, які визначають її майбутній стан [12]. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності

мобілізаційного потенціалу підприємств торгівлі є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкту зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи :

- STEP – аналіз;
- SWOT- аналіз;
- SPACE – аналіз;
- Вивчення профілю об'єкта.

Застосування цих методів доцільно в процесі розробки програми стійкого розвитку мобілізаційного потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

Метод STEP – аналіз дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою “чинник-підприємство”. Результати STEP – аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, що склалася в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT- аналізу (назва утворилася як аббревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats- SWOT, що у перекладі означає “сили, слабкості, можливості, загрози”).

Застосування SWOT- аналізу має сприяти (рис.1.6):

- 1) прийняттю зусиль щодо перетворення слабкостей на сили, загроз на можливості;
- 2) розвитку сильних позицій відповідно до обмежених можливостей.

Внутрішній потенціал

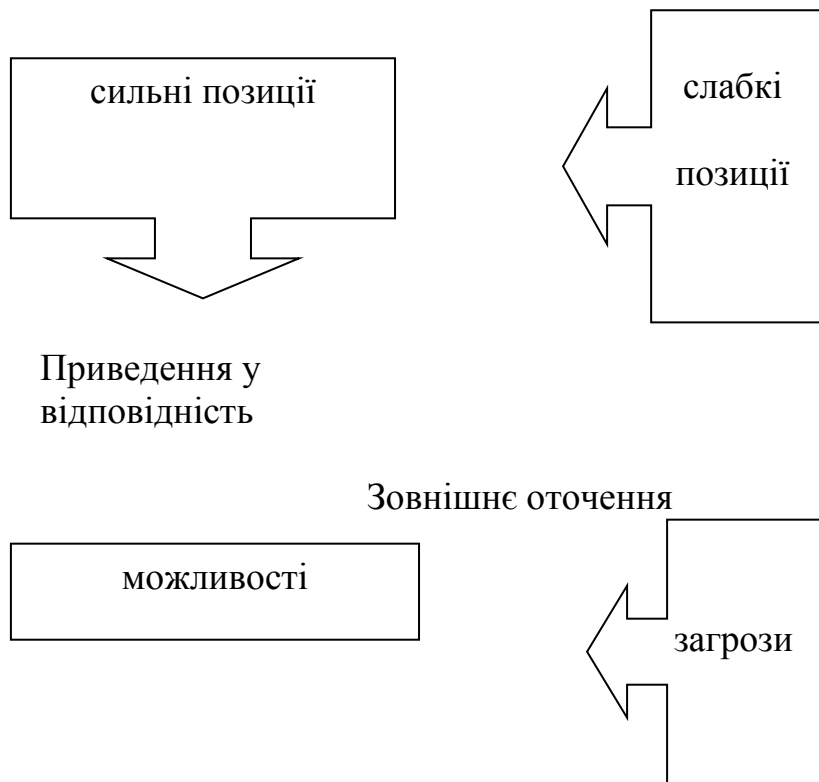


Рис. 1.6. SWOT –аналіз мобілізаційного потенціалу підприємства

Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими мобілізаційного потенціалу. Аналіз сильних і слабких сторін здійснюється за допомогою порівняльних методів. Так, кожна позиція, визначена, оцінюється за визначеною шкалою оцінки (бальною) та, як правило, ранжується за важливістю, тобто зважується (для отримання більш достовірних результатів). Конкурентні сили підприємства за окремими позиціями визначаються шляхом порівняння його оцінок за кожною позицією з оцінками підприємств-конкурентів.

РОЗДІЛ 2.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПРИВАТНОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка сукупного потенціалу підприємства

Діагностика мобілізаційного потенціалу приватного підприємства проводилася за допомогою методів структурованого інтерв'ю, спостережень і динамічного аналізу.

Інтерв'ю включало питання, направлені на виявлення основних характеристик підприємства, що відносяться до даного дослідження:

- взаємозв'язок особливостей організації торгівлі продовольчими товарами з динамікою розвитку підприємства;
- основні мотиви і методи управління зростанням прибутку;
- можливість класифікації торгово-технологічного процесу;
- розуміння ролі пакету соціальних програм;
- вплив психологічної вигоди і бренду на оцінку якості товарів і методів продаж;
- джерела формування конкурентних переваг;
- наявність стратегії розвитку;
- використання маркетинга-мікс;
- роль персоналу і управління знаннями в організації;
- чинники зростання;
- особливості управління виробничою потужністю і стратегія набору персоналу;
- форми розробки і позиціонування нових послуг для споживачів.

Метод спостережень є різновидом ситуативного підходу і припускає вивчення поведінки, дій і у відповідь, реакцій підприємства в певній ситуації на ринку. В рамках даного підходу вивчалися організаційна культура, делегування відповідальності, спілкування з клієнтами, оформлення звітів, рекламна діяльність, психологічний клімат.

Динамічний метод також є різновидом ситуативного підходу і полягає в дослідженні динаміки розвитку об'єкту дослідження і зіставленні даних по аналогії з ситуаціями, що мали місце у минулому. В рамках названого підходу були розглянуті: чисельність персоналу зайнятого на підприємстві, асортимент пропонованих товарів, особливості формування конкурентних переваг, стратегія продаж.

Діяльність підприємства вже пройшла через фазу різкого початкового зростання, викликаного головним чином їх ринками, а не їх власною стратегією. За цим послідував період скорочення витрат і акцентування на прибутку. Головна відмінність між ними полягає у тому, що ПП «ЦЛВ» поступово збільшувало рамки товар/ринок. У обох випадках основна мета полягала в тому, щоб сприяти подальшому зростанню прибутковості і виживанню. Основні мотиви зростання обговорювалися з керівниками підрозділів. Вони мають значну схожість і приведені нижче:

- персональні амбіції;
- залучення і утримання кращого персоналу;
- можливості інвестування;
- виживання.

Розглянемо, як різні теоретичні моделі і механізми використовуються в діяльності приватного підприємства. В той же час на емпіричному рівні багато теоретичних побудов апробоване, а інші цілеспрямовано використані.

Не дивлячись на те, що в роботі надається велика увага питанню пропозиції продовольчих товарів, досліджене підприємство не приділяло серйозної уваги самому процесу обслуговування як формуючої частини пакету послуг при здійсненні діагностики мобілізаційного потенціалу підприємства. ПП «ЦЛВ» підкреслює важливість пропозиції і пов'язаної з цим вигоди, але не шляху, на якому товари поставляються.

Подальша дискусія виявила, що деякі сторони процесу пропозиції все-таки розглядаються. Але це ілюструє, що дане питання не стоїть як першочерговий при розгляді послуги.

Підприємств не розглядало свої послуги в термінах «глибина», «ширина» асортименту товарів, але, по суті, обидва погодилися з такою класифікацією. Керівництво вважало, що послуги типу « банк споживачів» мають меншу додану вартість і прибутковість, але включають більший ринок.

Ідея пакету послуг оптово-роздрібного підприємства підтримується усіма керівниками підприємства. ПП «ЦЛВ» пропонує послугу з організації комплексного забезпечення асортиментом продовольчих товарів, яка нарощується за рахунок низки пропозицій у відповідь на запит замовника. Вона також продає приросту як окрему послугу.

З другого боку, ця структура не може так легко бути видимим в пропозиціях послуг ПП «ЦЛВ». Було зроблене припущення, що це відбувається унаслідок того, що підприємство пропонує товари, розроблені за індивідуальним пошуком споживача, тобто соціальні установи, туристичні агенції.

Розумінню ролі пакету послуги персоналом в ПП «ЦЛВ» додається велике значення у зв'язку з невизначеністю і невідчутністю послуг. На приватному підприємстві було прийнято, що послуга реалізації продовольчих товарів повинна включати елемент психологічної вигоди, яка включає гарантію того, що:

- споживач товарів знає, що робиться;
- інші споживачі подібного або вищого статусу вже придбали цю послугу;
- споживач знає, в чому проблема (невизначеність).

Те, що раніше підприємство не вимагало зворотного зв'язку із споживачем, привело до того, що почастишали випадки надання неякісних послуг пропозиції продовольчих товарів. Вказівка на це швидко привела до зміни сприйняття такої форми роботи персоналом підприємства.

Однієї із ключових частин стратегії зростання потенціалу ПП «ЦЛВ» було вибудовування усвідомлення бренду і зв'язку його з якістю для

розвитку відчуття гарантії. На підприємстві стверджують, що це було і є однією з ключових цілей. Визнають, що пропозиція послуги високої якості важлива для зростання. Причина, що висувається ними, полягає у тому, що якщо цього не робити, будуть втрачені замовники. Висока якість послуги допомагає збільшенню продажів.

У ПП «ЦЛВ» стверджують, що оскільки попит на їх послуги з високою доданою вартістю має відносно нееластичну ціну, і їх торгова марка відома, вони не знаходяться під значним пресом витрат, щоб залишатися конкурентоздатними. З другого боку, підприємство знаходиться під тиском витрат, оскільки попит на їх послуги пропозиції продовольчих товарів більш еластичний, і рентабельність нижча. Це дозволяє припустити, що управління витратами і конкурентоспроможність ціни більш критичні для даного виду підприємства, оскільки їх товарна природа означає, що їх ринок буде ближчим до моделі «ідеальної конкуренції».

ПП «ЦЛВ» забезпечило конкурентну перевагу, добившись відмітних особливостей її послуг від тих, що пропонують її конкуренти. Цього було досягнуто шляхом нарощування базової послуги і включення вищих рівнів (дорогокоштовний товар). Був також вибраний підхід пропозиції нових видів продовольчих товарів для задоволення спеціальних запитів. І це було оцінено споживачами.

ПП «ЦЛВ» також конкурувало через розробку відмітних особливостей. У цьому підприємстві розуміли, що принципова відмінність їх послуг є персонал, якому надаються особливі можливості. Інший шлях їх відмінностей — інновації. Оскільки багато послуг робляться на замовлення, це означає кожного разу нові рішення. Отже, ключовим тут є створення нових знань. Це також означає, що процес надання послуги вони повинні зробити дуже відчутним, щоб продемонструвати цю відмінність і інновацію, а також показати додаткову додану вартість.

Приватне підприємство робить спроби сформулювати свою стратегію, періодично проводячи аналіз сильних і слабких сторін, вивчаючи своїх

конкурентів. Фактично на першому етапі своєї діяльності як основної вони реалізовували стратегію зростання, а потім перейшли до стратегії підтримки. Визнаючи необхідність маркетингового підходу, керівництво використовує лише окремі його елементи. Підприємство має стратегію концентрації на певному ринку, але їх цілі все ще дуже широкі, і це може перешкоджати отриманню переваги шляхом концентрації. Проте керівники шукають шляхи подолання цього шляхом ретельного аналізу перспектив продажів та затверджують, що для виживання і зростання необхідно ретельніше проводити рекламні акції та закріплення постійних споживачів.

У ПП «ЦЛВ» вважають, що ключем для успішного зростання є завоювання значного об'єму попиту усередині існуючого ринку або пропозиція більшого числа послуг існуючому ринку до входження на новий ринок. Її стратегія також полягає в тому, щоб сфокусуватися на невеликій кількості сегментів з метою концентрації обмежених ресурсів і розподілу ризику. Отже, як початковий вектор зростання рекомендується завоювання нинішнього ринку, використовуючи низькі ціни на послуги отримання продовольчих товарів, оскільки канали розподілу вже є, і нові потенційні споживачі в цілому усвідомлюють наявність відповідного підприємства, прагнуть познайомитися з пропонованими нею товарами і пов'язаною з ними вигодою. Рівень невизначеності, випробовуваний потенційним споживачем, буде відносно низьким порівняно з вибором інших векторів зростання. Це особливо важливо для підприємств, надаючих оптово-роздрібні послуги. Підприємство краще розумітиме конкурентне оточення і таким чином матиме кращий шанс досягнення конкурентної переваги.

ПП «ЦЛВ» також фокусувало свої зусилля на зростанні існуючого ринку з подібних причин. Це в основному відбувалося шляхом формування інтересу і збільшення продажів існуючим споживачем. Створення нових сегментів може розглядатися як аналог вибору входу на абсолютно новий ринок і є менш привабливим.

Інша важлива ідея, висунута ПП «ЦЛВ», — це «енергія споживача». Там говорять, що споживачі є головне багатство підприємства, надаючого даного виду діяльності по реалізації продовольчих товарів і їх дуже важко завоювати через невизначеностей, пов'язаних з продовольчими товарами взагалі. Але якщо споживач завойований, більшість підприємств йде на все, лише б захистити ці відносини, навіть якщо вони неприбуткові: в майбутньому цей споживач може стати в нагоді. Важливість захисту споживацької бази наголошувалася також керівниками приватного підприємства. Існуючі споживачі формують базовий об'єм продажів і прибуток для завоювання нових споживачів.

Цікавий парадокс: жодна з організаційних культур відкрито не підтримує концепцію збільшення продажів існуючим споживачам як пріоритетну над продажами новим споживачам. Лідер підприємства той, хто завоював нових споживачів. Це частково відображає той факт, що завоювати нових споживачів складніше, ніж продати щось вже існуючому споживачу.

Пропонують на підприємстві схожі методи для входження на новий ринок. Необхідність полягає в тому, щоб пережити, а може, і сформулювати активність реалізації продовольчих товарів, яку вони можуть, або вважають, що можуть поставити на ринок. Це є підштовхуючий чинник. Інша причина — усередині поточного ринку немає достатнього попиту, який дозволив би підприємству вижити, або вона не може на поточному ринку добитися конкурентної переваги. Жодне з підприємств не було першим на своєму ринку, хоча це і не було усвідомленим рішенням. У ПП «ЦЛВ» вважають, що перевага у сфері торгівлі продовольчими товарами не завжди виявляється значною, головним чином через низькі бар'єри входу на новий ринок по відношенню до зрілого ринку. Там підкреслюють, що в цьому випадку може бути перевага в швидкості збуту товарів з високою доданою вартістю, але щонайвища прибутковість виходить тоді, коли послуга сприймається як постійна. У міру того, як на ринок проникає все більше учасників, структура

послуг зміщується в послуги необхідні і потім в значні, перетворюючись на товар ширшого вживання і стаючи менш прибутковим.

Керівництво ПП «ЦЛВ» вважає, що модифіковану продукцію також легше продати, ніж нову, оскільки рівень приросту невизначеності в цьому випадку менше, і для постачальника товару легше донести до споживача вигоду від нього, тому що він вже має досвід від продажів подібного товару. Таким чином, стратегія розширення з як найменшим ризиком повинна полягати в:

- глибині (частка ринку);
- ширині (подібні товари);
- курсі (нові товари).

Це приводить до висновку, що розвиток и розширення асортименту продовольчих товарів не повинен бути ключовою частиною стратегії реалізації товарів на початковій стадії зростання, якщо:

- вигода, яка буде одержана від вкладення в товар, не виявиться дуже відчутною, і дуже швидко не виникне значний попит;
- є необхідні канали розподілу;
- є ресурси для пропозиції продовольчих товарів. Приватне підприємство прийняли політику набору персоналу, яка відображає їх бізнес-стратегії. Це не дивно, оскільки персонал є головний ресурс. ПП «ЦЛВ» слідує стратегії набору персоналу з різним досвідом і ерудицією в певній області. Це підтримує створення нових рішень, наданих по якісним характеристикам задоволення замовлення, і допомагає модифікації вже існуючих рішень. Таким чином, на її політику набору сильно впливає необхідність створювати нові знання. Ерудити набираються тому, що ширший досвід допомагатиме створенню знань в малій команді.

Приватне підприємство прийняло стратегію управління пропозицією продовольчих товарів, а не управління попитом. Керівництво вважає, що підприємство, яке надає послуги оптово-роздрібної торгівлі, як правило,

неможливо відкласти попит, хіба що на дуже короткий період, оскільки більшість споживачів бажає, щоб їх проблемами зайнялися щонайшвидше.

Це означає, що головна стратегія управління попитом, доступна для підприємства, що надає послуги реалізації продовольчих товарів, є управління прибутком, тобто відхід з менш прибуткового бізнесу. З погляду важливості збереження існуючих і придбання нових споживачів, цей підхід звичайно неприйнятний для підприємства. Більшість послуг не відмовляється від роботи, навіть якщо вона виходить від споживача, зовнішнього по відношенню до їх цільового ринку. Це означає, що управління пропозицією є найчастішим підходом, що приймається підприємствами, надаючими аналогічні послуги. У ПП «ЦЛВ» управляють процесом створення знань співробітників, усвідомлено набираючи персонал різної кваліфікації і досвіду, щоб створити додаткові можливості для своїх споживачів. У різний час власники були вимушені делегувати значну частку відповідальності по управлінню реалізацією. Проте підприємство не виросло до рівня, де дуже досвідчений в справах менеджмент став би критичним для подальшого зростання. Керівництво приватного підприємства припускає, що в умовах непередбачуваного ринку повинна бути прийнята як найбільш відповідної гнучка структура управління, тому підприємство постійно удосконалює свою організаційну структуру управління.

Ключові чинники зростання – це основа стратегії. Управління повинне визначити, які чинники і, отже, яка інформація суттєвіша для розвитку підприємства. Пропонована модель стратегічних змін виступає не тільки як інструмент обґрунтування, вироблення і реалізації довгострокових цілей і задач виробничого, економічного, організаційного і соціального характеру, не тільки як механізм, регулюючий діяльність до тих пір, поки намічені цілі і задачі не будуть досягнуті, але одночасно і як засіб моделювання взаємозв'язку підприємства із зовнішнім ринковим середовищем.

Для визначення стратегії розвитку підприємства і вибору ключових чинників зростання з урахуванням кількісних і якісних параметрів

зовнішнього і внутрішнього середовища використовується модель SPACE. Дана модель дозволяє точніше визначити стратегію підприємства, оскільки вона ґрунтується на чинниках аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства.

На підставі опиту керівників і аналізу показників ефективності діяльності підприємства експертним шляхом були оцінені конкурентна перевага, привабливість діяльності і стабільність середовища ПП «ЦЛВ».

У табл. 2.1 приведені показники конкурентної переваги підприємства. Оцінка показників вироблялись за 6-бальною шкалою на підставі даних опиту керівників. По результатом таблиці був розрахований середній бал кількісної оцінки конкурентної переваги, рівний 4,12. У таблиці 2.1 представлена експертна оцінка показників фінансового положення підприємства. Оцінка проводиться за 6-бальною шкалою і заснована на даних аналізу господарської діяльності, бухгалтерських документів і даних опиту.

Таблиця 2.1.

Показники конкурентної переваги ПП «ЦЛВ»

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Частка ринку	4	Вище середнього
Якість послуг	6	Високе
Формулювання стратегії	2	Недостатня
Відмітні особливості	4	Істотні
Прихильність споживачів	5	Висока
Розвиток послуг	3	Середнє
Управління знаннями	4	Вище середнього
Кваліфікація і мотивація персоналу	5	Висока

$$\text{Середнє} - 6 = 4,12 - 6 = - 1,88$$

Таблиця 2.2.

Показники фінансового положення ПП “ЦЛВ”

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Віддача на вкладення	4	Вище середнього
Фінансовий важіль	4	збалансований
Ліквідність	2	Незбалансована
Ступінь задоволення потреб в капіталі	3	середня
Потік платежів на користь підприємства	3	середній
Бар'єри виходу з ринку	0	важко
Ризикована бізнесу	4	Вище середнього
Оборотність запасів	4	швидка

Середнє = 3

Розраховали середній показник фінансового положення, який дорівнює 3. Вага фінансового положення на графіку конкурентної позиції підприємства позитивна, тому додаткових обчислень не виробляємо. У табл. 2.3 представлена оцінка показників стабільності середовища діяльності підприємства. Оцінка вироблялася також за 6-бальною шкалою і заснована на даних опиту керівників і оцінці економічної ситуації. За даними таблиці розраховали середній показник стабільності середовища, який зменшуємо на 6 балів, оскільки вага стабільності на графіку конкурентної позиції негативна.

Таблиця 2.3.

Показники стабільності зовнішнього середовища діяльності
приватного підприємства «ЦЛВ»

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Технологічні зміни	4	середні
Варіація попиту	5	Вище середнього
Темп інфляції	3	невисокий
Розкид цін конкуруючих послуг	6	малий
Бар'єри входу на ринок	3	середні
Тиск конкурентів	3	середні
Еластичність попиту	2	нееластичний

Середнє – $6 = 3,7 - 6 = -2,3$

У табл. 2.4. представлена оцінка показників привабливості оптово-роздрібних підприємств. Оцінка здійснювалася на підставі даних опиту і аналізу економічної ситуації в галузі. У таблиці 2.4. розраховане середнє значення показника привабливості, яке залишене незмінним, оскільки вага привабливості на графіку конкурентної позиції підприємства позитивна.

Таблиця 2.4.

Показники привабливості галузі послуг консультантів

Показник	Кількісна оцінка (0-6)	Якісна оцінка
Швидкість росту	5	висока
Потенційна прибутковість	5	висока
Концентрація конкурентів	4	Вище середнього
Витрати	6	високі
Канали розподілу	3	Недостатньо ефективні
Ціна входу	4	низька
Бар'єри входу на ринок	3	середні
Концентрація конкурентів	3	середня

Середнє = 4,13

Рекомендовані стратегії:

- збільшення частки і захоплення нового ринку;
- концентрація ресурсів на послугах, що забезпечують найбільшу перевагу над конкурентами;
- акумуляція додаткових фінансових ресурсів для посилення ринкового потенціалу;
- зміцнення маркетингової служби.

Виходячи з рекомендованих стратегій, можна запропонувати наступні ключові чинники зростання для ПП “ЦЛВ”, які вимагають підвищеної уваги керівництва при ухваленні управлінських рішень, оскільки є найважливішими для ефективної діяльності приватного підприємства:

1. формулювання стратегії;
2. формулювання відмінних особливостей;
3. вибір ринкового сегменту;
4. рівновага попиту і пропозиції на основі моделі гнучкої зайнятості;
5. вибір вектору зростання “проникнути на ринок”.

Ці чинники є пріоритетними при стратегічному плануванні діяльності ПП “ЦЛВ”, вони повинні ретельно відстежуватися і регулюватися шляхом ліквідації відхилень фактичних показників від планових. Підприємство для забезпечення ефективного стратегічного розвитку повинна обертати особлива увага на формування спеціально описаної стратегії; розширення клієнтської мережі, як на своєму ринку, так і на суміжних ринках; забезпечення істотного рівня якості і відмітних особливостей свого товару; збільшення витрат на маркетингову діяльність для виявлення нових фінансово стабільних споживачів; постійна підтримка рівноваги попиту і пропозиції свого товару, використовуючи фахівців, запрошених на тимчасовій основі, і привертаючи кредити як додаткові фінансові ресурси.

Для вибору окремих дій в рамках того або іншого ключового чинника зростання можна використовувати метод аналізу ієрархії [22]. Метод аналізу ієрархії є систематичною процедурою для ієрархічного представлення елементів, що визначають суть будь-якої проблеми. Метод полягає в декомпозиції будь-якої проблеми на все більш прості складники і подальшій обробці думок особи, що ухвалює рішення.

В результаті може бути виражена відносний ступінь взаємодії елементів в ієрархії. Метод аналізу ієрархії включає процедури синтезу множинних думок, отримання пріоритетності критеріїв і знаходження альтернативних рішень.

Для того, щоб впевнитись, як даний метод діє в практиці використання запропонованої моделі стратегічних змін, розглянули приклад вибору технології- зростання оптово-роздрібного підприємства, відбуватиметься найшвидше і з найбільшою прибутковістю при використуванні потокового технологічного процесу.

Успішне довгострокове зростання підприємства визначатиметься вибором процесу на основі балансу між потребами персоналу, споживачів і підприємства.

Збільшення елементу продукти харчування в послугі підсилуватиме важелі дії на персонал і поліпшить віддачу капітальних вкладень. Головний потенційний бар'єр таким змінам полягає в тому, чи при цьому ефективно мотивуватимуться висококваліфіковані фахівці, особливо якщо вони прогресували під час своєї кар'єри. Підприємство приймає таку стратегію управління людськими ресурсами, яка б все це відображала.

Багато споживачів віддають перевагу використуванню проектного типу процесу, оскільки в цьому випадку забезпечується індивідуальний підхід до формування замовлень Для того, щоб впевнитись, як даний метод діє на практиці використування в діагностиці потенціалу підприємства моделі стратегічних змін, розглядали вибір технології для ПП «ЦЛВ».

У даного підприємства є дві стратегії вибору технологічного процесу: А – потоковий і Б-проектний. Обрали критерії, яким повинен відповідати вибраний процес, а потім оцінити кожний з них відповідно до вибраних критеріїв. Задача розв'язувалася у декілька етапів за допомогою експертів, якими виступили керівники ПП «ЦЛВ».

1. Структуризація проблеми у вигляді ієрархії. Ієрархія будується з вершини (мети з точки зору управління), через проміжні рівні (критерії, від яких залежать подальші рівні) до найнижчого рівню (перелік альтернатив) (рис. 2.2).

Елементи нижнього рівня ієрархії порівнюються по відношенню до елементів наступного рівня і т.п. аж до вершини ієрархії.

2. Попарне порівняння альтернатив з використанням шкали відносної важливості (табл. 2.5.)

Побудували квадратну матрицю попарних порівнянь для 2-го рівня (табл. 2.6). Правила її побудови наступні.

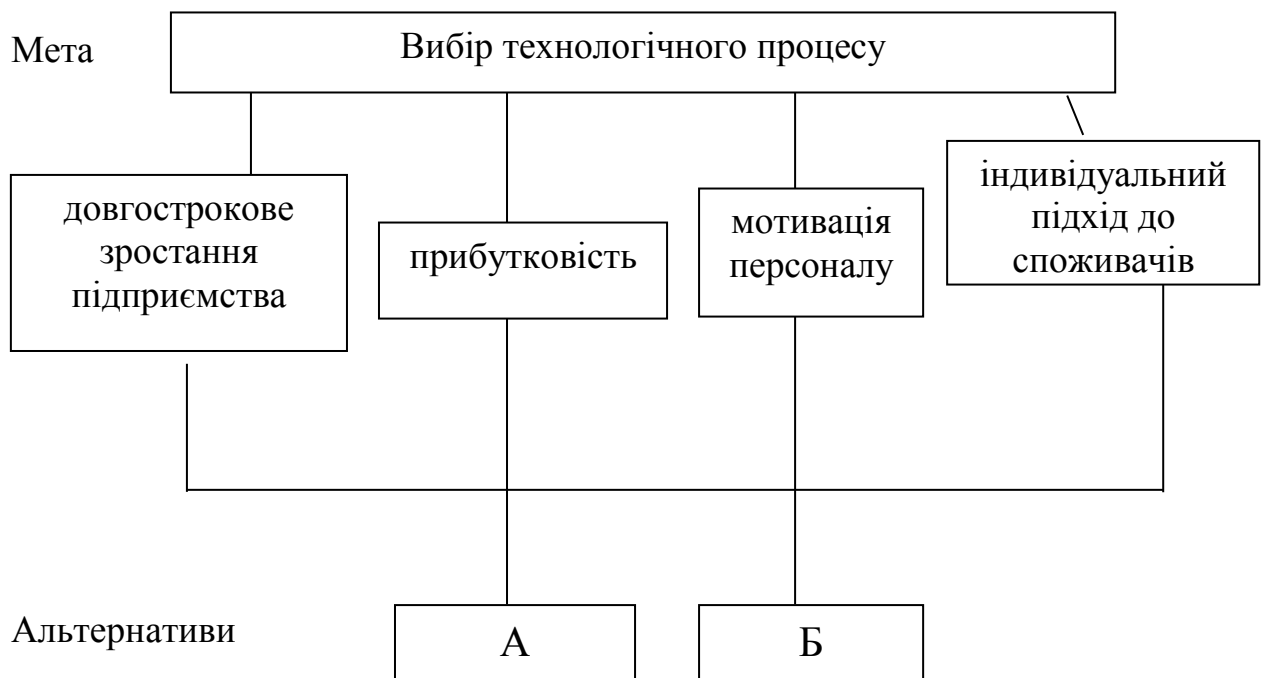


Рис. 2.2. Структуризація проблеми у вигляді ієрархії

Таблиця 2.5.

Шкала відносної важливості

Інтенсивність відносної важливості	визначення
1	Рівна важливість
3	Помірна перевага
5	Істотна перевага
7	Значна перевага
9	Дуже сильна перевага

Таблиця 2.6.

Матриця попарних порівнянь альтернатив

	Довгострокове зростання підприємства	Прибутковість	Мотивація персоналу	Індивідуальний підхід до споживачів
Зростання підприємства	1	3	1	1
Прибутковість	1/3	1	1/4	1/3
Мотивація персоналу	1	4	1	1/2

По діагоналі ставляться одиниці. Порівнювалася відносна важливість лівих елементів з елементами вгорі. Якщо елемент зліва важливіший, ніж вгорі, то в клітку заносилося ціле число від 1 до 9, інакше – зворотне число (дріб).

Далі будуються матриці попарних порівнянь для 3-го рівня (стільки, скільки критеріїв) (табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Матриця попарних порівнянь альтернатив

Довгострокове зростання підприємства	А	Б	Прибутковість	А	Б
А	1	1/5	А	1	4
Б	5	1	Б	1/4	1
Мотивація персоналу	А	Б	Індивідуальний підхід до клієнтів	А	Б
А	1	1/3	А	1	1/2
Б	3	1	Б	2	1

3.Визначення відносної важливості критеріїв.

За даними табл. 2.7. визначили відносну важливість критеріїв. При цьому використовуємо наступні формули:

$$(1) \quad A_i = \frac{a_i}{\sqrt{a_1^2 + a_2^2 + \dots + a_n^2}} ; w_i = a_i / (a_1 + a_2 + \dots + a_n) \quad (2.1)$$

де W - ваговий коефіцієнт, що відображає важливість i -го критерію. Відносна важливість критеріїв приведена в табл.2.8.

Таблиця 2.8.

Відносна важливість критеріїв

	Довгострокове зростання підприємства	прибутковість	Мотивація персоналу	Індивідуальний підхід до замовників
А	0,17	0,8	0,25	0,34
Б	0,83	0,2	0,75	0,66

Пріоритети по кожному критерію представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Локальні пріоритети критеріїв

Критерії	a_i	w_i
Довгострокове зростання підприємства	1,316	0,29
прибутковість	0,408	0,09
Мотивація персоналу	1,189	0,27
Індивідуальний підхід до споживачів	1,565	0,35
Сума	4,478	1

4. Визначення відносної важливості альтернатив.

Локальні пріоритети (w_i) (табл.2.9) множаться на пріоритети відповідного критерію на вищестоящому рівні і підсумовуються по всіх критеріях.

$$(2) \quad W_a = 0,29 * 0,17 + 0,09 * 0,8 + 0,27 * 0,25 + 0,35 * 0,34 = 0,31;$$

$$(3) W_6 = 0,29*0,83+0,09*0,2+0,27*0,75+0,35*0,66 = 0,69.$$

У результаті одержуємо таблицю 2.10.

Таблиця 2.10.

Відносна важливість альтернатив

Альтернатива	W	Пріоритет
А	0,31	2
Б	0,69	1

Оскільки розмір матриці рівний 4, $CC = 0,9$, отже,

$$OC = 0,033/0,9=0,037=3,7\%.$$

Отже, з результатів аналізу і, зокрема, з таблиці 2.10 видно, що найбільшою мірою вибраним критеріям відповідає проектний тип технологічного процесу. Отже, для забезпечення стійкого довгострокового розвитку ПП “ЦЛВ” доцільно використовувати проектну технологію.

2.2. Економічний аналіз мобілізаційного потенціалу підприємства

Формування та вибір управлінського рішення з метою створення конкурентних переваг є складним і відповідальним процесом. Це, *по-перше*, обумовлено його значним впливом на найбільш важливі показники господарського стану підприємств, *по-друге*, множинністю критеріїв ефективності виробництва й використання потенціалу, *по-третє*, здійснена оцінка сприяє виявленню та мобілізації виробничих, фінансових, управлінських і маркетингових резервів. Таким чином, виникає необхідність вибору критерію оцінки в цілому потенціалу розвитку підприємства.

Необхідно зазначити, що на сьогодні, не розроблені чіткі критерії оцінки загального потенціалу підприємства. Вітчизняними та зарубіжними вченими здійснюються спроби оцінити кадровий потенціал підприємства.

(Т.Бауліна, Х. Бляхман, В.Сидоров [2], М.Іванов [3], Е.Маслов [4]), фінансовий потенціал (І.Бланк [5], Ж.Перар [39]. К.Уолш), виробничий потенціал (Ю.Донець , Л.Ревуцький , В Делжунов) та інші. Однак ніхто з дослідників не оцінює: загальний потенціал підприємства. Ближче за всіх до розв'язання цієї проблеми підходять ті дослідники, які концентрують. свою увагу на розгляді інноваційного (Д. Черваньов, Л. Нейкова [11]) чи інвестиційного (А. Строкович [12]) потенціалу підприємства, хоча це також є недостатнім для розуміння даного питання [13].

Необхідно визначити, що наш погляд на поняття потенціалу виглядає таким чином: під потенціалом підприємства розуміються всі джерела, можливості, запаси, які можуть бути використані для вирішення будь-якого завдання, досягнення визначеної мети, в тому числі й ті, що вже використовуються [14]. Резервом потенціалу є ті запаси, які на даний проміжок часу не використовуються.

Згідно з проведеними попередніми дослідженнями вважаються доцільним такі види функціональних потенціалів, які формують комплексний (загальний) потенціал підприємства: виробничий, фінансовий, кадровий, управлінський, маркетинговий (рис.2.3).

Діагностика економічного потенціалу для системи управління завжди була актуальною і проблемним завданням, але її інтерпретація та реалізація засобами облікової технології дозволяє оперативно знайти конструктивне рішення.

При цьому, на нашу думку, слід зосередитися на трьох аспектах:

- з'ясувати напрями та зміст еволюції фундаментальної категорії «економічний потенціал» на засадах інформаційного підходу; концептуально визначити пріоритетні напрями дослідження економічного потенціалу підприємства для забезпечення системи підтримки управлінського рішення;
- обґрунтувати принципову структуру облікової технології діагностики економічного мобілізаційного потенціалу підприємства.

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА



ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Рис. 2.3.Ланцюг створення мобілізаційного потенціалу підприємства

В економічній літературі простежується панування двох основних підходів стосовно визначення потенціалу як економічної категорії, а саме — ресурсного й економічного. Ресурсний підхід розглядає потенціал як сукупність ресурсів, спроможних виробляти певну кількість матеріальних благ, тим самим теорія зводиться до питань ресурсозбереження. Економічний підхід ототожнює потенціал підприємства з його виробничою потужністю й проблему обмежують тільки питаннями оцінки ефективності діяльності. Однак для забезпечення стабільного функціонування і сталого розвитку вітчизняних підприємств виникає потреба у розробці нового-методичного підходу -інформаційного,

який, на нашу думку, дозволить оптимально поєднати ресурсний і економічний підходи і доповнити методику дослідження економічного потенціалу підприємств у контексті формування інформаційного потоку «потенціал - потужність - економічні вигоди. Для більш глибокого розуміння теоретичного підходу, що пропонується, проведемо порівняльний аналіз виділених методичних підходів (табл. 2.11.).

Таблиця 2.11.

Методичні підходи, критерії та показники оцінки економічного потенціалу підприємства

Методичний підхід	Інтерпретація методичного підходу	Критерії	Показники оцінки економічного потенціалу підприємства
Ресурсний підхід	Дослідження економічного потенціалу за показниками формування економічного потенціалу	Кількісна та якісна діагностика параметрів підприємства	-показники, що характеризують параметри забезпечення господарської діяльності; -показники, що характеризують параметри функціонування підприємства (якісні); -показники, що оцінюють параметри результатів господарської діяльності (результативність)
Економічний підхід	Дослідження економічного потенціалу за показниками результативності функціонування підприємств	Ефективність діяльності підприємства	Показники, що характеризують повноту та ефективність використання економічного потенціалу підприємства
Інформаційний підхід	Дослідження економічного потенціалу за показниками адаптації господарської діяльності до нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища.	Вигідність діяльності	Показники, що характеризують зв'язок, вплив та залежність між потенціалом, потужністю та економічними вигодами.

Слід відзначити недоліки існуючих методичних підходів до оцінки формування економічного потенціалу:

- при розгляді понять повноти і ефективності використання економічного потенціалу відсутня методика їх визначення у контексті підтримки прийняття управлінських рішень;

- не розроблено метод прогнозування економічної потужності, який дозволяє оптимально та раціонально втілити потенціал з економічної вигоди;

- алгоритми визначення показників оцінки економічного потенціалу визначаються за допомогою елементарних прийомів, що має суттєві методичні недоліки.

На наш погляд, для усунення означених проблем слід застосовувати інформаційний підхід, який найбільш методично правильно може бути основою для розробки адекватної облікової технології діагностики економічного потенціалу. Проблеми діагностики економічної потужності підприємства для економічної теорії не є новими, але в контексті теорії обліку ці питання розглядаються в новому ракурсі і на засадах [11].

При визначенні змісту економічного потенціалу як функціонального поняття концепції яка спирається на економічну реальність, а не на юридичну форму, ресурсно-майнову сутність чи обмежується лише потенційною ефективністю. З точки зору підприємницької діяльності, якою займається підприємство, найбільш важливим є факт отримання економічних вигод. Тому формуванню, використанню й відтворенню економічного потенціалу слід будувати на ґрунті критерію «здобуття економічних вигод». Економічний потенціал, що притаманний підприємству як суб'єкту господарювання, доглядається стандартами як можливість втілення майбутніх економічних вигод прямо чи опосередковано в потік грошових коштів чи їх еквівалентів [10,11,15].

Потенціал може бути виробничим, тобто бути основою операційної діяльності, а також мати реальну форму високоліквідних активів чи сприяти

скороченню відтоку грошових коштів. Такі процеси можна виявити та оперативно контролювати тільки за допомогою облікових технологій.

Облікові технології є системами формалізації інфраструктури, які розроблені для підтримки процесів прийняття рішень. Оскільки існує низка різних напрямів управлінської діяльності, то має місце багаторівнева структура системи формалізації економічної потужності. У ній повинні відображатися основні аспекти процесу прийняття рішень, зокрема о оцінки ймовірностей та вибір критеріїв для формування параметричних показників економічної потужності:

- адекватне відображення, тобто визнання, визначення та оцінка економічної потужності в межах облікової політики та стандартних облікових процедур;

- оптимізація параметричних показників економічної потужності, виходячи з принципу динамічної нерівноваги внутрішнього стану підприємстві і забезпечення стабільності внутрішньої економічної системи в постійно змінюваному зовнішньому середовищі.

Принципальна схема облікової технології діагностики економічного потенціалу підприємства наведена на рис. 2.4. Облікова технологія прогнозування економічного потенціалу, в основу якої покладено сучасні економічні та статистичні теорії прийняття рішень, дозволяє: сформулювати методологію моделювання середовища та ситуації, аналіз параметрів діяльності та обґрунтовано обрати критерії формулювання нормальної потужності.

Перехід економіки на ринкову концепцію розвитку змінив оцінку цільової функції підприємства як основної господарської ланки, що відбилося на системі економічних показників, які характеризують ефективність управлінської діяльності.



Рис. 2.4. Концептуальна структура облікової технології діагностики економічного мобілізаційного потенціалу приватного підприємства «ЦЛВ»

Ринкові методи господарювання об'єктивно привели до відмовлення від прийняття показників обсягів товарообігу і дозволили перейти до управління виробничим процесом на основі економічних регуляторів (цін, податків і т.п.). Головною метою підприємств торгівлі у даний час є одержання максимального прибутку, а обсяг виробленої продукції та послуг виступає як найважливіша і необхідна умова, без якого не може бути досягнута ця мета. Оскільки підприємство одержує визначену суму доходу з кожної гривні товарообігу, то задача максимізації прибутку викликає необхідність постійного збільшення обсягу товарообігу як основного

фактору зростання доходів і прибутку, відносного зниження собівартості та інших витрат.

Виявлення та оцінка результативних показників, отриманих зараз підприємствами торгівлі, пов'язано з певними труднощами:

- по – перше, державою постійно змінюється порядок обліку, що дає можливість змінювати фінансові результати. Це дозволяє підприємствам в межах існуючого законодавства і нормативних документів в області бухгалтерського обліку регулювати показники звітності з метою зниження оподаткування, залучення до обігу додаткових коштів за рахунок внутрішніх джерел та ін. Так, можливий різний порядок віднесення окремих видів витрат на витрати підприємства, застосування різних методів оцінки товарних запасів, включення відрахувань до соцстрахування у витрати підприємства, тоді як виплати з фондів матеріального заохочення не відносяться до них. Все це приводить до того, що підприємства рахують прибуток в досить широких межах, включаючи і виключаючи з нього одні й ті ж елементи.

- по-друге, на підприємствах фактично ведеться подвійна звітність: для податкових органів з метою зниження величини прибутку до оподаткування і для власного уявлення реального стану справ на підприємстві. В результаті цього значна частина прибутку приховується і від податкових органів і від працівників підприємства.

- по-третє, розвиток ринкових відносин створює сприятливі умови для отримання прибутку не тільки від основної діяльності, але й з інших джерел. Так, важливим напрямком отримання додаткового прибутку підприємствами розширення інших видів діяльності. В першу чергу це розширення фінансової діяльності.

Отже, вище перераховане підтверджує особливості формування кінцевих результатів діяльності на сучасному етапі розвитку економіки, котрі потрібно враховувати.

Ціллю даного дипломного дослідження є оцінка та порівняння економічного потенціалу приватного підприємства «ЦЛВ». На наш погляд

для оцінки ефективності господарювання має бути проведено комплексний аналіз. Так, для аналізу основних показників господарської діяльності підприємств складено таблицю 2.13 і 2.14.

Суттєвий вплив на кінцеві результати діяльності підприємства справляє політика управління поточними витратами. На даному підприємстві за досліджуваний період зростають простежується зростання витрат усього, при цьому саме ріст витрат на оплату праці, інших операційних витрат та матеріальних витрат вплинув на загальну динаміку розвитку даного підприємства.

Але слід відзначити, що темпи зростання товарообороту відстають від темпу зростання загальних операційних витрат. Це негативно впливає на нарощування маси прибутку від звичайної діяльності.

Узагальнюючим показником господарської діяльності є чистий прибуток від усіх операцій, які здійснює підприємство. В сучасній бухгалтерській звітності таким показником виступає фінансовий результат від звичайної діяльності після оподаткування. Як свідчать наші розрахунки, досліджене підприємство к кінцю періода досягло прибутковості, рівень якої становить 14,21% та 12,77% до виручки від реалізації. Зміна прибутку на при кінці періоду обумовлено кількома основними чинниками:

- по-перше, значний приріст виручки від реалізації продукції сприяв підвищенню суми прибутку;

- по-друге, зростання як обсягу так і рівню витрат на виробництво та реалізацію продукції більшими темпами ніж підвищення обсягу реалізації;

На наступному етапі аналізу проведемо дослідження в області управління ресурсним потенціалом підприємства і почнемо з вивчення персоналу. Управління трудовими ресурсами, забезпечення їх ефективного використання викликає необхідність формування системи оцінки трудового потенціалу підприємства. Для оцінки ефективності використання трудового потенціалу ми розробили таблиці 2.11 і 2.12. Як свідчать результати аналізу, продуктивність праці в цілому по підприємству знижується за період

дослідження, але по аналогічному показнику, розрахованому по торговельно-оперативного персоналу виявлено позитивну динаміку. Крім того, сума та рівень коштів на оплату праці персоналу підприємства щорічно зростає. До того ж розмір зростання фонду оплати праці персоналу більший за показник продуктивності праці – що є негативною тенденцією. Але, при цьому рівень заробітної плати, на наш погляд, досить низький. Тобто для підвищення ефективності використання трудового потенціалу підприємства, утримання та залучення висококваліфікованих кадрів слід приділити особливу увагу матеріальному стимулюванню праці.

Таблиця 2.12.

Аналіз основних результатів діяльності ПП «ЦЛВ»

Показники	Од. вим.	2020 рік	2021 рік	Відхилення	
				у сумі	у %
Дохід від реалізації	тис.грн.	922,1	1043,9	121,8	113,2
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	тис.грн.	114,5	155,1	40,6	135,5
Чистий дохід від реалізації	тис.грн.	807,6	888,8	81,2	110,1
Інші операційні доходи	тис.грн.	101,2	121,9	20,7	120,5
Чисті доходи, разом	тис.грн.	908,8	1010,7	101,9	111,2
Матеріальні затрати	тис.грн.	343,5	413,7	70,2	120,4
Витрати на оплату праці	тис.грн.	83,6	105,1	21,5	125,7
Відрахування на соціальні заходи	тис.грн.	25,7	37,1	11,4	144,4
Амортизація	тис.грн.	69,2	74,8	5,6	108,1
Інші звичайні витрати	тис.грн.				

Продовження таблиці 2.12					
Інші операційні витрати	тис.грн.	99,9	136,2	36,3	136,3
Разом витрати	тис.грн.	572,3	675,5	103,2	18,03
Чистий прибуток	тис.грн.	78,2	108,2	30	38,36
Прибутковість обороту	%	13,21	14,21	1,00	7,58

Таблиця 2.13.

Аналіз використання трудових ресурсів ПП "ЦЛВ"

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення у %		
				2021/2020	2020/2019	2021/2019
Товарооборот, усього	495,4	591,9	761,3	128,6	119,5	153,7
Оборот по продукції власного виробництва	277,4	384,7	502,2	130,5	138,7	181,0
Середньоспискова чисельність	20,0	26,0	31,0	119,2	130,0	155,0
У тому числі робітники виробництва	15,0	19,0	22,0	115,8	126,7	146,7
Продуктивність праці 1 робітника підприємства	24,8	22,8	24,6	107,9	91,9	99,1
Продуктивність праці 1 робітника виробництва	18,5	20,2	22,8	112,7	109,5	123,4
Фонд заробітної платні	56,4	84,8	104,8	123,6	150,4	185,8
у % до товарообороту	11,4	14,3	13,8	96,1	125,9	120,9
Середня заробітна платня 1 робітника у місяць	235,0	271,8	281,7	103,7	115,7	119,9

Таблиця 2.14.

Аналіз використання основних фондів та оборотних активів
ПІ "ЦЛІВ"

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення у %		
				2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2019
Товарооборот, усього	495,4	591,9	761,3	128,6	119,5	153,7
Оборот по продукції власного виробництва	277,4	384,7	502,2	130,5	138,7	181,0
Чистий прибуток	72,9	78,2	108,2	138,4	120,1	166,2
Середньорічна вартість основних фондів	224,7	199,2	185,3	93,0	88,6	82,5
У тому числі активної частини	123,6	120,1	120,0	99,9	97,2	97,1
Фондовіддача основних фондів	2,2	3,0	4,1	138,2	134,8	186,3
Фондовіддача активної частини ОФ	2,2	3,2	4,2	130,7	142,6	186,4
Рентабельність ОФ	29,0	39,3	58,4	148,7	135,5	201,5
Середньорічна вартість оборотних активів	288,6	290,3	292,1	100,6	100,6	101,2
Обіговість оборотних активів	1,7	2,0	2,6	127,8	118,8	151,8
Рентабельність ОбФ	22,6	26,9	37,0	137,5	119,4	164,2

Таблиця 2.15.

Аналіз складу товарообігу підприємства ПП "ЦЛВ"

Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення у %		
				2020/ 2019	2019/ 2018	2020/ 2018
Товарооборот, усього	495,4	591,9	761,3	128,6	119,5	153,7
Оборот по продукції власного виробництва	277,4	384,7	502,2	130,5	138,7	181,0
Оборот по покупним товарам	218,0	207,2	259,1	125,0	95,0	118,9

Для проведення своєї діяльності використовує не тільки трудовий, а й матеріальний (основні та оборотні фонди) та фінансовий (фінансові ресурси) ресурсний потенціал. Результати, свідчать про підвищення ефективності використання матеріальних активів, що підтверджується ростом як постійних показників ефективності (фондовіддачі основних фондів та їх активної частини, оборотності оборотних активів) так і узагальнюючих – рентабельності основних фондів та рентабельності оборотних активів.

Таким чином можна зробити наступний попередній висновок – керівництво приватного підприємства проводить політику на підвищення ефективності господарчої діяльності як на основі екстенсивних методів (підвищення обсягів діяльності та розширення сегменту ринку), так і застосування інтенсивних методів – підвищення рентабельності використання ресурсного потенціалу й діяльності в цілому.

Для більш детального дослідження оцінимо конкурентоспроможність даного підприємства. Одним з кількісних показників конкурентоспроможності товару приватного підприємства на споживчому ринку є динаміка платоспроможного попиту споживачів на його товари, який

відображається динамікою обсягу товарообігу. На наш погляд, для повноти дослідження треба розглянути не тільки загальний обсяг товарообігу, а й динаміку його структури.

Відзначимо не тільки досить широкий асортимент виробляємої та реалізованої продукції, а й грамотний підхід керівництва до проведення ефективної цінової політики, про що свідчить застосування системи знижок постійним клієнтам, при проведенні банкетів, тощо. Дослідження динаміки та структури реалізації продовольчих товарів. Як свідчать одержані результати, за період дослідження значно зростає платоспроможний попит на продовольчі товари, про що свідчить позитивна динаміка обсягу товарообігу – так темпи росту за період дослідження становили 153,7%, при тому, що оборот по товаробігу становить більш 60%. Тобто, саме товари невисокої ціни користується підвищеним попитом у споживачів. Це свідчить про досить високий рівень конкурентоспроможності на конкурентному ринку.

Таким чином, за аналізуемий період часу підприємство розширює свою діяльність та підтримує конкурентоспроможність за рахунок підвищення ефективності господарювання. Але, на наш погляд в жорстких умовах конкурентної боротьби засобів, які застосовує керівництво підприємства не досить. Так, для розширення ринку збуту та залучення нових та утримання постійних споживачів підприємству необхідно розширювати асортимент товарів за рахунок впровадження у реалізацію нових видів товарів, можливо, розширення діяльності.

Розширення діяльності приведе до залучення додаткових фінансових коштів, тобто підприємству слід або мати вільні кошти або можливість отримання позики. Таким чином, виникає необхідність в аналізі фінансового стану з ціллю виявлення фінансової спроможності господарчого суб'єкту розширити свою діяльність.

При аналізі фінансового стану підприємств дуже важливо враховувати інтереси зацікавлених осіб, зокрема, власників, кредиторів та керівників

підприємства. Точки зору цих груп на результати діяльності господарюючого суб'єкта досить різні.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства та диференціації її ступенів пропонують використовувати показники, що відображають забезпеченість запасів та витрат джерелами їхнього формування: достатність власних джерел оборотних коштів; достатність власних і довгострокових позикових коштів; достатність загальної величини джерел запасів і витрат. Вони встановлюються в порівнянні суми робочого капіталу із загальною сумою оборотних засобів. Лишок або нестача джерел для формування запасів та витрат є один із критеріїв оцінки фінансової стійкості підприємства. У результаті цього виділяють чотири типи фінансової стійкості:

1. Абсолютна стійкість фінансового стану притаманна підприємству, якщо запаси та витрати (Z) менше суми робочого капіталу (PK) та кредитів банку під запаси (KBz), тобто $Z < PK + KBz$, а коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат джерелами більше одиниці.

2. Нормальна стійкість підприємства, за якою гарантується платоспроможність підприємства, якщо запаси та витрати (Z) дорівнюють сумі робочого капіталу (PK) та кредитів банку під запаси (KBz), тобто $Z = PK + KBz$.

3. Нестійке (передкризове) фінансове становище, при якому порушується платіжний баланс, але зберігається можливість поновлення рівноваги платіжних коштів і платіжних зобов'язань за рахунок залучення тимчасово вільних джерел в оборот підприємства.

4. Кризовий фінансовий стан, при якому підприємство знаходиться на межі банкрутства, тому що грошові кошти, короткострокові цінні папери та дебіторська заборгованість підприємства не покривають його кредиторської заборгованості та прострочених кредитів, а коефіцієнт забезпеченості менше одиниці.

Використовуючи зазначену вище диференціацію ступенів фінансової стійкості можна її аналіз проводити в два етапи: перший – визначення

платоспроможності, а другий визначення безпосередньо фінансової стійкості та її ступеню.

Процес дослідження фінансового стану підприємства ресторанного господарства проведемо з використанням даних, які містяться в діючих формах фінансової звітності. В основу оцінки фінансової стійкості закладений коефіцієнтний метод.

У зв'язку з тим, що основним елементом активів підприємства торгівлі є оборотні активи, від наявності та оборотності яких залежить як платоспроможність, так і фінансова стійкість підприємства, нами зроблені дослідження не тільки з виявлення динаміки їх загального обсягу, але й складу в розрізі елементів: товарів, коштів у дебіторській заборгованості, грошових коштів.

Динаміка складових частин оборотних активів свідчить про значну долю як в оборотних активах, так і в загальній вартості ресурсів, запасів. У підприємства торгівлі ця частка в загальній вартості оборотних активів коливалася в межах від 75,66% до 76,30%.

У той же час простежується підвищення долі таких складових оборотних активів, як запаси та дебіторська заборгованість, при цьому простежується зменшення грошових коштів. Відзначимо, що простежується тенденція підвищення не тільки частки зазначених складових оборотних активів, а й їх суми.

Слід відзначити, що дебіторська заборгованість, яка існує в підприємствах, не є безнадійною, але вона відволікає фінансові ресурси підприємств із обороту та може негативно вплинути на їх фінансову стійкість, тому її підвищення є негативним моментом розвитку підприємства.

Щодо грошових коштів то к кінцю періоду, який досліджується, підприємство значно знижує їх величину, тобто підприємство має такий розмір грошових коштів, який сигналізує про небезпечний стан абсолютної ліквідності (грошової платоспроможності).

Таким чином, аналіз динаміки складових частин оборотних коштів дозволив зробити висновок, що збільшення оборотних активів відбувалося за рахунок збільшення запасів й дебіторської заборгованості.

Повну картину оцінки стійкості фінансового стану підприємств харчування не можна уявити без дослідження коефіцієнтів ліквідності, які характеризують ліквідність балансу, тобто здатність підприємства своїми поточними активами у вигляді оборотних коштів погасити свої короткострокові боргові зобов'язання при наближенні термінів платежу. З цією метою зробимо угруповання складових активу балансу за рівнем їх ліквідності (табл.2.16) та пасиву – за рівнем їх терміновості (табл. 2.17).

Таблиця 2.16.

Угруповання активів балансу підприємства торгівлі

ПП "ЦЛВ"

Актив	Код строки (форма №1)	1.01.2020	1.01.2021
Найбільш ліквідні активи, А1	220+230+240	32,3	8,2
Швидко реалізовані активи, А2	150+160+200+2 10170+ 180+190+	9,1	-
Повільно реалізовані активи, А3	0+120+ 130+140 100+11+250+27 0	244,5	231,6
Важко реалізовані активи, А4	080	175,4	206,0

Угрупування пасивів балансу підприємства харчування
ПП "ЦЛВ"

Пасив	Код строки (форма №1)	1.01.2020	1.01.2021
Найбільш термінові пасиви, П1	530	74,5	114,1
Короткострокові пасиви, П2	620– 530+430+630	9,9	15,5
Довгострокові пасиви, П3	480+430+630	161,3	35,5
Постійні пасиви, П4	380	224,4	332,6

Аналіз ліквідності балансу полягає в порівнянні розмірів коштів за активом, згрупованих за ступенем їх ліквідності, із сумами зобов'язань за пасивами, згрупованими за термінами їх погашення.

При визначенні ліквідності балансу групи активу та пасиву зіставляють (порівнюють) між собою. Баланс вважається абсолютно ліквідним, якщо має місце таке співвідношення:

$$\begin{cases} A1 \leq П1; \\ A2 \leq П2; \\ A3 \geq П3; \\ A4 \leq П4. \end{cases}$$

Як показали результати аналізу ліквідності балансу підприємства торгівлі, узагальнені у таблицях 2.18 баланс протягом усього періоду не є абсолютно ліквідним.

Для якісної оцінки платоспроможності та ліквідності підприємства крім аналізу ліквідності балансу потрібен розрахунок коефіцієнтів платоспроможності. На основі даних попередніх таблиць розрахуємо

коефіцієнти ліквідності та платоспроможності й проаналізуємо їх стан та динаміку.

Таблиця 2.18.

Оцінка ліквідності балансу ПП "ЦЛВ"

1.01.2020	1.01.2021
A1 < П1; A2 < П2; A3 > П3; A4 > П4.	A1 < П1; A2 < П2; A3 > П3; A4 < П4.

Прибуткова робота підприємства за останні роки привела до покращення фінансового становища: сума нерозподіленого прибутку від господарської діяльності у 2021 році позитивно вплинула на динаміку власних джерел формування фінансових ресурсів.

Крім власного капіталу підприємство у формуванні своїх ресурсів використовувало запозичений капітал.

Отже, аналіз динаміки джерел фінансування ресурсів підприємства дозволив виявити зростання величини власного капіталу.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: керівництво приватного підприємства «ЦЛВ» проводить політику на підвищення ефективності господарчої діяльності;

- зростає рентабельність використання ресурсного потенціалу суб'єкту господарювання;

- підвищуються обсяги діяльності;

- фінансове становище підприємства перебуває у нормальному стані щодо ліквідності;

- простежується збільшення власного капіталу підприємства за рахунок нерозподіленого прибутку

Реалізація на практиці означених задач полягає у кількісному та вартісному визначенні пріоритетів й оцінок ймовірностей шляхом обчислення імплікації, тобто логічних висловлювань типу «якщо..., то...» з точки зору ранжування (впорядкування) різних ідентифікованих альтернатив вибору. Таким чином, облікова технологія дозволяє формувати оцінки оптимальних параметрів економічного потенціалу, уникати похибок, спричинених спрощенням і необ'єктивністю.

Вирішальним моментом діагностики економічного потенціалу підприємства є впровадження облікової технології дослідження потенціалу, яка дозволяє моделювати ситуацію за показниками адаптації підприємства до нестабільного зовнішнього та внутрішнього середовища з метою отримання економічних вигод. У рамках цього напрямку процедура створення діагностичної моделі дозволяє покращити процес вироблення рішень і узгодити коло інтересів різних груп користувачів.

Якщо розглядати комплексний резерв потенціалу підприємства, то цей: показник як відстань в евклідовому просторі дорівнює; середньоквадратичній різниці за кожним із функціональних –потенціалів:

$$R_i = \sqrt{\sum_{k=1}^m (\Pi_{k \max} - \Pi_{ki})^2}, \quad (2.1)$$

де R_i — резерв узагальнюючого потенціалу i -го підприємства;

$\Pi_{k \max}$ — максимальне значення k -го функціонального потенціалу серед обраної групи підприємств:

Π_{ki} — значення k -го функціонального потенціалу i -го підприємства

$k = 1, \dots, m$ - кількість функціональних потенціалів.

Такий показник використовує рівноцінність кожного виду потенціалу для характеристики загального потенціалу діяльності підприємства. Але реально є випадки, коли кожний потенціал має більшу чи меншу вагомість,

що потрібно враховувати в критерії. Позначимо через a_k оцінку k -го потенціалу, тоді будемо мати такий зважений критерій:

$$R_i = \sqrt{\sum_{k=1}^m a_k^2 (\Pi_{k \max} - \Pi_{ki})^2}. \quad (2.2)$$

Оскільки оцінки a_k залежать від багатьох факторів, що не завжди можна аналітично виразити кількісно, то для їх визначення можна застосувати метод експертних оцінок. Для нього формуємо групу експертів, кожний з яких дає свою оцінку кожному показнику за визначеною шкалою.

Позначимо через N кількість експертів у групі, A_{kj} значення k -ї оцінки, що дав j -й експерт. Якщо вважати, що всі оцінки експертів рівнозначні, то оцінка a_k визначається як середнє арифметичне оцінок експертів:

$$a_k = \frac{1}{N} \sum_{j=1}^N A_{kj}. \quad (2.3)$$

Якщо оцінки експертів нерівнозначні, то визначається вагомість P_j - j -го експерта за ітераційною процедурою: спочатку складаємо матрицю B взаємних оцінок b_{ji} i -тим експертом j -го експерта ($i= 1, \dots, N; j=1. \dots N$) за визначеною шкалою. На основі цих оцінок обчислюємо загальні оцінки b_j j -го експерта як суму отриманих ним оцінок:

$$b_j = \sum_{i=1}^N b_{ji} \quad (2.4)$$

а потім вагомість (значущість) кожного експерта P_j на відношення загальної оцінки b_j до суми всіх оцінок:

$$P_i = \frac{b_j}{\sum_{j=1}^N b_j}. \quad (2.5)$$

Потім проводиться перша ітерація: обчислюється нова матриця B^1 оцінок з елементами

$$b_{ji}^1 = b_i b_{ji}. \quad (2.6)$$

і обчислюються нові значення загальних оцінок експертів b_j^1 :

$$b_j^1 = \sum_{i=1}^N b_{ji}^1 \quad (j=1, \dots, N). \quad (2.7)$$

а також нові значення вагомості P_j^1 експерта:

$$P_j^1 = \frac{b_j^1}{\sum_{j=1}^N b_j^1}. \quad (2.8)$$

Аналогічно проводяться наступні ітерації. Процес закінчується, якщо оцінки P_j^s й P_j^{s+1} у послідовній інтеграції не відрізняються між собою. На основі отриманої вагомості експертів P_j обчислюються оцінки a_k за формулою:

$$a_k = \sum_{j=1}^N P_j A_{kj}. \quad (2.9)$$

Згідно з формулою (2.9.) визначимо рівні використання потенціалів підприємств на основі визначених попередньо функціональних потенціалів з подальшим виявленням резервів розвитку підприємства.

За наведеною вище схемою були визначені оцінки a_k кожного з функціональних потенціалів: $a_1 = 0,23$; $a_2 = 6$; $a_3 = 0,24$; $a_4 = 0,19$; $a_5 = 0,18$ (табл. 2.20).

Таблиця 2.19.

Функціональний мобілізаційний потенціал приватного
підприємства «ЦЛВ»

Показник	
Виробничий потенціал 0,23	
2019	0,22611
2020	0,31178
2021	0,23796
Фінансовий потенціал 0,16	
2019	1,76496
2020	1,56366
2021	2,21861
Кадровий потенціал 0,24	
2019	0,86421
2020	1,02579
2021	0,88754
Управлінський потенціал 0,19	
2019	0,69840
2020	0,26307
2021	0,74595
Маркетинговий потенціал 0,18	
2019	0,89104
2020	0,55954
2021	0,69404

За даними таблиці 2.20 на основі вищенаведених експертами оцінок функціонального потенціалу розраховано загальний потенціал. Результати представлено в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20.

Використання мобілізаційного потенціалу розвитку
підприємства

Підприємство	Роки		
	2019	2020	2021
ПП "ЦЛВ"	0,835	0,719	0,889

Найвищі показники використання загального мобілізаційного потенціалу були зафіксовані в 2021 р. у ПП "ЦЛВ". Згідно з формулою (2.2) визначимо резерви використання потенціалу розвитку приватного підприємства. Результати розрахунку представлені в таблиці 2.21.

Таблиця 2.21.

Резерви потенціалу розвитку приватного підприємства
«ЦЛВ»

Підприємство	Роки, %		
	2019	2020	2021
ПП "ЦЛВ"	18,43	21,37	17,31

Для ПП "ЦЛВ" резерви використання потенціалу розвитку коливалися в межах 15-20%, причому їх деяке підвищення у 2020 році пов'язане насамперед з великими резервами використання управлінського потенціалу. Однак, залишається ще значними резерви використання фінансового та маркетингового потенціалів, тобто необхідно вдосконалювати саме ці підсистеми підприємства.

Резерви мобілізаційного потенціалу розвитку ПП "ЦЛВ" зменшив протягом трьох років майже на 10% — з 30% у 2019 до 20% у 2021р. Найбільше використовувався маркетинговий (здобуття ринків збуту, закріплення на старих) та управлінській потенціал. Найкращим показником розвитку останнього є збільшення рентабельності власного капіталу у 2021 році, а також поліпшення фінансової ситуації на підприємстві — середня зарплата у 2021 році становила 1696 грн./міс. Однак необхідне звернути увагу на недостатнє використання фінансового потенціалу.

Все це дає змогу рекомендувати керівництву підприємства проводити політику по розширенню господарчої діяльності на основі власних джерел фінансування шляхом розробки та впровадження ефективного інвестиційного проекту як власних, так і залучених коштів.

2.3. Формування інвестиційного мобілізаційного потенціалу підприємства

Пропонується реалізація проекту будівництва фасовочно-сублімаційного цеху за контрактом з австрійською фірмою на постачання і монтаж обладнання.

Тому фінансовий план розробляється з урахуванням впровадження інвестиційного проекту.

Реалізація інвестиційного проекту пропонує мобілізацію власних фінансових ресурсів підприємства, необоротних активів і залучених коштів інвестора, які будуть спрямовані на придбання прогресивного обладнання для фасовочно-сублімаційного цеху, а також їх використання з метою отримання прибутку в ході реалізації проекту.

Будівництво та придбання сучасного обладнання для цеху буде здійснюватися поетапно на протязі 2 років.

Вкладом ПП "ЦЛВ" до проекту є земельна ділянка, інфраструктура, комунальні та енергокомунікації, система реклами й маркетингу, на базі яких створюватимуться нові потужності системи послуг замовлення-постачання, обладнання, що придбатиметься у ході реалізації проекту також здійснюється за рахунок реінвестування амортизаційних відрахування й прибутку на суму 197,0 тис. грн. (приблизно 27000 у.о). Інші необхідні кошти залучатимуться за рахунок банківських позик.

Потреба в капіталі на будівництво розраховується відповідно узагальнюючих нормативів на будівництво в Україні.

1. Прямі витрати на будівельні роботи розраховуються наступним чином:

$$ПЗ = V * H_{ПЗ} * 1,9, \quad (2.1)$$

де ПЗ – прямі витрати на будівництво;

V – обсяг приміщення, яке будується;

$H_{ПЗ}$ - норматив прямих витрат відповідно 68,53 грн. за 1м³ (ДБН Д. 1.1-1-2000 "Ціноутворення у будівництві" №6, 2019 р.)

$$ПЗ = 68,53 * 2000 \text{ м}^3 * 1,9 = 260414 \text{ грн.}$$

З них зарплата:

$$ЗП = V * H_{зп} * 1,9, \quad (2.2)$$

де $H_{зп}$ – нормативна зарплата у прямих витратах на м^3 будівництва
(ДБН Д. 1.1-1-2020 "Ціноутворення у будівництві" №6, 2019)

$$ЗП = 2000 * 1,9 * 10,88 = 41344 \text{ грн.}$$

2. Загально виробничі витрати:

2.1. Заробітна плата робітників:

$$T_{зп} = T_{пв} * K, \quad (2.3)$$

де $T_{зп}$ – загально виробничі витрати за м^3 будівництва;

$T_{пв}$ - витрати труда робітників на м^3 будівництва

(чол.-год, ДБН Д. 1.1-1-2020 "Ціноутворення у будівництві" №6, 2013);

$K=0,112$ – усереднений коефіцієнт переходу від нормативної
трудомісткості робіт, що урахуються в прямих витратах до трудовитрат
робітників, зарплата яких урахується в загально виробничих витратах
(ДБН Д. 1.1-1-2020 "Ціноутворення у будівництві" №6, 2013р.);

$$T_{зп} = 4,8 * 0,112 = 0,54 \text{ чол.-год.}$$

$$ЗП = T_{зп} * H_{зп} * V, \quad (2.4)$$

де $N_{зп}$ – вартість люд.-год. (5,62 - ДБН Д. 1.1-1-2000 "Ціноутворення у будівництві" №4, 2003)

$$ЗП=0,54*5,62*2000\text{м}^3= 6070 \text{ грн.}$$

2.2. Відрахування в соціальні фонди – 37,2% від нарахованого фонду заробітної плати:

$$V_{\text{сц}}=(41344+6070)*0,372=17638 \text{ грн.}$$

2.3. Кошти на покриття інших статей загально виробничих витрат:

$$K_{\text{зв}} = T_{\text{пв}} * П * V, \quad (2.5)$$

де $П$ – показник для визначення коштів на покриття інших статей загальновиробничих витрат, грн./люд.-год (0,77 відповідно ДБН Д. 1.1-1-2000 "Ціноутворення у будівництві" №6, 2013).

$$K_{\text{зв}}=0,54*0,77*2000=832 \text{ грн.}$$

Всього загальновиробничі витрати: $6070+17638+832=24540$ грн.

3. Визначення вартості проектних робіт:

Сума прямих і загально виробничих витрат: $260414+24540=284940$ грн.

Категорія складності об'єкту – 3, усереднений процентний показник вартості проектних робіт 4,18% (ДБН Д. 1.1-7-2000 "Ціноутворення у будівництві" №8, 2013)

$$V_{\text{пр}}=284940*0,0418=11910 \text{ грн.}$$

4. Загальна вартість будівництва без ПДВ: $284940+11910=296850$ грн.

5. Загальна вартість будівництва з ПДВ: $296850 * 1,2 = 356220$ грн.

(71244 у.о.)

Потреба в капіталі на придбання обладнання, монтаж, наладку й вивчення персоналу відповідно контракту з австрійською фірмою складає 25000 у.о. – 125тис. грн.

Таким чином загальна потреба капіталу для реалізації проекту будівництва аквапарку 481,2 тис.грн. або 97,2 у.о.

Етапи освоєння інвестицій надано у таблиці 2.22.

Таблиця 2.22

Основні напрямки вкладення інвестицій за етапами реалізації проекту

Назва етапів проекту	Вартість, тис. грн. (тис.у.о.)	Термін, дні	Дата початку робіт	Дата закінчення робіт
1. Проектні роботи (адаптація типового проекту невеликого фасовочно-сублімаційного цеху) – початок реалізації проекту	6,9 (1,4)	90	1.01.2008	1.04.2006р.
2. Узгодження проекту з державними органами та отримання необхідних розрешень для здійснення проекту	5,0 (1,0)	180	1.04.2008	1.10.2006р.
3. Переговори та заключення контракту з австрійською фірмою на поставку обладнання	100,0 (20,0)	120	1.10.2008	31.12.2006р.
4. Будівельні роботи	344,3 (69,8)	300	1.10.2008р.	31.07.2007р.
5. Монтаж і налагодка обладнання (закінчення реалізації проекту)	25,0 (5,0)	90	30.06.2009р.	30.09.2007р.
Всього:	481,2 (97,2)		1.01.2008р.	30.09.2007р.

Проектом передбачено, що перші надходження від надання послуг в четвертому кварталі 2020 р.

Термін реалізації проекту – 1,75 року, а вихід на проектну потужність у 3 кварталі 2021р.

Завершення робіт за п'ятим етапом передбачає початок шостого етапу, тобто вже етапу реалізації проекту, після чого будуть створюватися виробничі потужності по наданню додаткових послуг переробки продовольчої сировини, для споживачів приватного підприємства. Проектом передбачене поетапне впровадження потужностей, з метою досягнення проектного рівня до літнього сезону, коли можливість використання потужностей стає максимальною. Період виходу на проектну потужність характеризується подальшим нарощуванням потужності, відладкою технологій та додатковим вводом спеціального обладнання.

Проектом передбачається загальна рентабельність надання послуг – 20%, тоді окупність вкладень виглядатиме таким чином (табл. 2.23):

Таблиця 2.23.

Надходження прибутків від введення фасовочно-сублімаційного цеху

Термін	Плановий обсяг виручки від реалізації послуг, тис. грн.	Чистий прибуток, тис. грн
4 квартал 2021р.	42,0	8,4
1 квартал 2022р.	94,5	18,9
2 квартал 2022р.	157,5	31,5
3 квартал 2022р.	210	42
4 квартал 2022р.	210	42
2023 рік	840	168
2024	900	180
Усього		490,8

Таким чином, проект будівництва цеху стане фактором зростання привабливості й конкурентоздатності підприємства, окупність капіталовкладень наступає у 2024 році за умов реалізації проекту з 1.04.2021р. до 30.06.2022р. і виконання графіку введення потужності та надходження виручки й прибутку.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Процеси трансформації економіки України та її інтеграція у Європейську ринкову економіку висунули нові вимоги до управління підприємствами, і тоді з'явилася потреба у створенні нових підходів до вивчення внутрішніх та зовнішніх факторів, що сприяють підвищенню ефективності та результативності менеджменту у підприємствах, які надають здійснюють оптово-роздрібну торгівлю.

Формування єдиних показників оцінки потенціалу підприємства створює вимоги до оцінки рівня комплексного ринкового розвитку системи торгівлі.

Розвиток ринкових процесів в Україні вимагає переорієнтації зусиль менеджменту підприємств із забезпечення поточних результатів діяльності торговельних підприємств, в площину забезпечення конкурентних переваг, формування яких є певним гарантом тривалого ефективного функціонування підприємства і залежить від якості реалізації його потенціалу. Зосередження на пошуку можливостей успішного довгострокового функціонування зумовлює необхідність, по- перше, вивчення механізму формування таких можливостей, і, по – друге, здобуття практичних навичок їхньої оцінки, що визначає змістовну спрямованість магістерської роботи.

В кваліфікаційній роботі розглянуті наступне коло питань:

- вивченні питання закономірностей, принципів і особливостей формування, розвитку та оцінки потенціалу підприємства;
- виробленні практичних навичок щодо прийомів та процедур, які застосовуються в процесі оцінки вартості підприємства як основної характеристики його потенціалу;
- надано методичний інструментарій оцінки окремих складових потенціалу підприємства.

Розглянуто питання сутності та складу потенціалу підприємства; його структуризація та формування; конкурентоспроможності потенціалу, її

оцінки та стратегічного аналізу, застосування методів та прийомів, які сприяють виявленню позитивних та негативних факторів формування та розвитку складових потенціалу у конкурентному середовищі; висвітлено концепцію вартісної оцінки потенціалу підприємств з урахуванням вартості його матеріальних (майнових) і нематеріальних складових.

При розгляді складу аналізованих техніко – економічних показників пріоритет надається показникові , що є основним критерієм управління. Для підприємства в цілому в якості такої основи виступає прибуток. Його перевага над іншими показниками полягає в тому, що є можливість порівняння всіх сторін поточної діяльності та авансованих підприємству витрат на виробничі фонди (основні фонди та обігові кошти), на кредити. В поточній діяльності варто розглядати не весь потенціал підприємства , а лише виробничий та економічний, як основні, абстрагуючись від господарського та соціально – культурного.

Всі алгоритми розрахунку потенціалу підприємства необхідно розробляти з урахуванням усіх змін, вихідних показників у кінцевих результатах, що є основними критеріями управління після вивчення його потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кодекс законів про працю України; Закон України "Про оплату праці"; Закон України "Про відпустки": Верховна Рада України. К.: Парламентське видавництво, 2017. 152с.
2. Абрамцова Т., Авер'янова Є., Богданов В., Василенко В., Діброва Н. Зовнішньоекономічна діяльність. Д.: ТОВ "Баланс-Клуб", 2016. 175 с.
3. Авер'янова Є., Беланова І., Василенко В., Діброва Н., Єременко І. Зовнішньоекономічна діяльність. Д.: Баланс-Клуб, 2014. 143 с.
4. Андреюк Н. В., Минчинська І. В. Планування діяльності підприємства. Ірпінь, 2015. 162 с.
5. Анцелевич Г. О., Голубєва В. О., Злуніцина Т. В., Ковалевська Л. І., Юлдашев О. Х. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. К.: МАУП, 2015. 272 с.
6. Багрова І. В., Редіна Н. І., Власюк В. Є., Гетьман О. О. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств. Д.: ДДФЕІ, 2012. 585с.
7. Батенко Л. П., Белов М. А., Євдокимова Н. М., Москалюк В. Є., Оберемчук В. Ф. Планування діяльності підприємства. К.: КНЕУ, 2015. 384 с.
8. Батченко Л. В., Дроздова Г. М., Дятлова В. В., Ткаченко О. Г., Семенова Т. В. Зовнішньоекономічна діяльність: теорія і практика сучасного менеджменту. Донецьк: Норд-Прес, 2015. 244 с.
9. Білик М.Д. Розрахункові відносини у зовнішньоекономічній діяльності підприємств: сутність та оцінка доцільності застосування різних форм розрахунків // Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 3. С.54-60.
10. Богоявленська Ю. В., Ходаківський Є. І. Економіка та менеджмент праці. К.: Кондор, 2015. 329 с.
11. Бортник О.М. Міжнародний розподіл праці та експорт-імпорт продукції : Формування ринкових відносин в Україні. 2014. № 5. С.76-83.

- 12.Георгіаді Н. Г., Князь С. В. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Л.: Львівська політехніка, 2014. 196 с.
- 13.Дацій О. І. Планування і контроль діяльності підприємства. Запоріжжя: ГУ "ЗІДМУ", 2015. 206 с.
- 14.Демьяненко А.Г. Формирование модели комплексного анализа эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия // Економіка. Фінанси. Право 2015 № 2. С.22-28.
- 15.Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. К.: Знання, 2016. 462 с.
- 16.Доманчук Д. П., Лучик С. Д., Чикуркова А. Д. Економіка праці. Кам'янець-Подільський: Абетка, 2014. 332 с.
- 17.Дроздова Г. М., Зякун В. В. Термінологічний словник з менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Донецьк: ДонДУУ, 2006. 114 с.
- 18.Ескін К.Е. Тенденції та чинники змін зовнішніх товаропотоків України в період економічного піднесення : Формування ринкових відносин в Україні.2014.№ 4. С.124-1128.
- 19.Жнякін Б. О., Краснова В. В. Економіка підприємства. Донецьк: Альфа-пресс, 2015. 160 с.
- 20.Загородній А. Г., Вознюк Г.Л. Зовнішньоекономічна діяльність: Термінологічний словник. К.: Кондор, 2017. 168с.
- 21.Закон України "Про зовнішньоекономічну діяльність". К.: Видавничий дім "ІнЮре", 2014. 54с.
- 22.Інвестиції зовнішньоекономічної діяльності. К.: Держкомстат України, 2014. 146 с.
- 23.Кандиба А. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Аграрна наука, 2014. 506 с.
- 24.Кириченко О. А. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності. К.: Знання-Прес, 2012. 384с.
- 25.Козловський В. О. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

Практикум. Вінниця: ВДТУ, 2011. 124 с.

26.Козловський В. О. Основи зовнішньоекономічної діяльності. Вінниця: ВНТУ, 2013. 208 с.

27.Кредісов А. І., Березовенко С. М., Волошин В. В., Биков Г. М., Мазуренко В. П. Управління зовнішньоекономічною діяльністю. К.: ВІРА-Р, 2012. 544с.

28.Кузьмін О. Є., Загородній А. Г., Гладунський В. Н., Підгородецький Я. І., Фещур Р. В. Зовнішньоекономічна діяльність. Л.: Видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2013. 123с.

29.Кушнір І. В. Фінанси зовнішньоекономічної діяльності. Миколаїв: Миколаївська обласна друкарня, 2014. 99 с.

30.Лазебник Л. Л., Данілов О. Д. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Ірпінь: Національна академія держ. податкової служби України, 2015. 158 с.

31.Мазаракі А. А., Юхименко В. В., Серова Л. П., Гребельник О. П., Ліпіхіна Т. Д. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. К.: КНИГА, 2013. 272с.

32.Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності. К., 2013. 160с.

33.Мельник В. В., Козюк В. В. Міжнародна інвестиційна діяльність. Т.: Карт-бланш, 2013. 249с.

34.Міжнародна економічна інтеграція на початку ХХІ століття. К.: Знання України, 2014. 299с.

35.Ніньовська З. Практичні поради суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України: Юридичний журнал. 2014. № 10. С.48-52.

36.Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України. К.: КНЕУ, 2013. 948 с.

37.Окремі види зовнішньоекономічних операцій: Дебет-Кредит 2014 № 52.- С.38-62.

38.Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу

транснаціональних корпорацій. К.: Либідь, 2015. 720 с.

39.Світова економіка та міжнародні економічні відносини. К.: НУХТ, 2013. 19с.

40.Сонюк В. А. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. К., 2013. 30с.

41.Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства. К.: Каравела, 2015. 311 с.

42.Теорія і практика сучасної економіки: Матеріали V міжнар. наук.-практ. конф., 15-17 вересня 2014р. / З.В. Герасимчук. Черкаси: ЧДТУ, 2014. 312с.

43.Третя міжнародна науково-практична конференція молодих вчених "Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації": Ч. 1. Т.: Економічна думка, 2016 452 с.

44.Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В. Економіка та менеджмент праці. Житомир: ЖДТУ, 2014. 378 с.

45.Чаюн І. О. Економіка підприємства. К.: КНТЕУ, 2015. 569 с.

46.Шевелюк Я.В. Особливості зовнішньоекономічної діяльності підприємств в умовах глобалізації :Формування ринкових відносин в Україні. 2012. № 4. С.46-48.

47.Шегда А. В., Нахаба М. П., Баюра Д. О., Голованенко М. В., Горянський В. Ф. Економіка підприємства К.: Знання, 2016. 615 с.

48.Яковлев О. І., Устич А. О Планування діяльності підприємства. Х.: Консум, 2015. 88 с.

49.Коренков О.В. Складові потенціалу розвитку промислового підприємства //Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна №502. 2001. Харків, 2001. С.21-25.

50. Коренков О.В. Виявлення резервів трудового потенціалу як складової частини потенціалу підприємства: Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна №503. 2001 Харків, 2001. С. 72- 75.

51. Лазебник Л. Л., Данілов О. Д. Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності. Ірпінь: Національна академія держ. податкової служби України, 2015. 158 с.
52. Мазаракі А. А., Юхименко В. В., Серова Л. П., Гребельник О. П., Ліпихіна Т. Д. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні. К.: КНИГА, 2013. 272 с.
53. Мезенцев К. В., Мезенцева Н. І. Основи зовнішньоекономічної діяльності. К., 2013. 160 с.
54. Мельник В. В., Козюк В. В. Міжнародна інвестиційна діяльність. Т.: Карт-бланш, 2013. 249 с.
55. Міжнародна економічна інтеграція на початку ХХІ століття. К.: Знання України, 2014. 299 с.
56. Ніншовська З. Практичні поради суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності України // Юридичний журнал. 2014. № 10. С.48-52.
57. Новицький В. Є. Міжнародна економічна діяльність України. К.: КНЕУ, 2013. 948 с.
58. Окремі види зовнішньоекономічних операцій // Дебет-Кредит.- 2014.- № 52.- С.38-62.
59. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій. К.: Либідь, 2015. 720 с.
60. Яковлев О. І., Устич А. О. Планування діяльності підприємства. Х.: Консум, 2015. 88 с.