

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

З А В Д А Н Н Я

НА ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ (БАКАЛАВРСЬКОЇ) РОБОТИ

першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

за спеціальністю 073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент»

Торішні Дар'ї Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Діагностики потенціалу підприємства в системі стратегічного управління».**

керівник роботи

к.е.н., доцент Віннікова В.А.

(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. Концептуальні підходи до визначення потенціалу підприємства в системі стратегічного управління

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

Завдання одержала

Здобувачка



Віннікова В.В.



РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи

Торшні Дар'ї Віталіївни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

на тему **«Удосконалення системи діагностики потенціалу підприємства в умовах міжнародного співробітництва».**

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

Кваліфікаційна робота: 7 5 с., 15 табл., 2 1 рис., 15 формул, 60 джерел інформації, додатків.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в практичній діяльності підприємства, яке надає культурно – розважальні послуги діагностика його потенціалу проводиться не систематично, а лише тоді коли виникає реальна загроза кризового становища.

В роботі приділяється увага визначенню комплексу показників діяльності приватного підприємства, які найбільш детально розкривають сучасний стан та визначають стратегічні напрямки розвитку на зовнішніх ринках України.

Мета дослідження стратегічного потенціалу підприємства – підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення всіх видів діяльності та узагальнення його результатів; визначення, подолання та попередження кризових явищ на підприємстві.

Предметом дослідження вивчення стратегічного 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 являється стратегічний потенціал підприємства.

Дата публікації: червень 2023 рік.

Видавництво: Харків: ДБТУ

Бібліографічний опис: Торішня Д.В. Тема роботи: кваліфікаційна робота «Діагностика потенціалу підприємства в системі стратегічного управління» на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»: 073 «Менеджмент»; наук. керівник (В.А.Віннікова); Харків, 2023 рік. 80 стор.

ABSTRACT
qualification work
Torishni Daria
on the topic « Diagnostics of the potential of entrepreneurship in the system of
strategic management »
Academic supervisor (Prof. PhD Vinnikova Valentyna)

Qualification work: 80pages, 15 tables, 21 figures, 15 formulas, 60 sources of information, appendices.

The relevance of those qualifications of work is due to the fact that in the practical activity of business, as we hope culturally - the development of the services of diagnostics of yogo potential is not carried out systematically, but only if the threat of a crisis situation is real.

In the work, respect is attached to the complex of demonstrations of the activities of private business, as the most detailed description of the current camp and the strategic direction of development in the foreign markets of Ukraine.

Meta-advancement of the strategic potential of entrepreneurship - improvement of the efficiency of yogo work on the basis of a systemic development of all types of activities and the recognition of yogo results; appointment, support, and prevention of crisis manifestations at the undertaking.

The subject of further development of the strategic potential of private entrepreneurship is the analysis of production and economic results, financial status, results of social development and the development of labor resources, the development and development of fixed assets, investment in production and sales of products (robit, services), evaluation of efficiency.

The object of follow-up is the strategic potential of business.

Publication date: worm 2023 rec.

Vidavnytstvo: Kharkiv: DBTU

Bibliographic description: Torishnya D.V. Topic of the work: qualification of the work "Diagnostics of the potential of entrepreneurship in the system of strategic management" for the degree of higher education "bachelor": 073 "Management"; Sciences. kerivnik (V.A. Vinnikova); Kharkiv, 2023 rec. 80 pages

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
1.1. Діагностика потенціалу підприємства: поняття: структура, етапи проведення.....	10
1.2. методичні підходи до формування та оцінки потенціалу підприємства.....	18
1.3. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності потенціалу підприємства.....	28
РОЗДІЛ 2. ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Оцінка сукупного потенціалу підприємства.....	35
2.2. Діагностика загального економічного потенціалу підприємства.....	45
2.3. Використання діагностичної моделі в системі стратегічного потенціалу підприємства.....	58
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	70

ВСТУП

Динамічний 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 стратегічного потенціалу. Зосередження на пошуку можливостей успішного довгострокового функціонування стратегічного потенціалу підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності і 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 стратегічного потенціалу, особливо при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. Це викликано необхідністю забезпечення ефективності функціонування і зміцнення конкурентоспроможності на ринку.

Розвиток підприємництва вимагає розробки та реалізації стратегічних програм, зорієнтованих на ринок, на підвищення конкурентноздатності підприємства. Підвищення значення фактора управління в умовах науково – практичного розвитку свідчить про початок епохи менеджменту зовнішньоекономічної діяльності.

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.

Визначення потенціалу підприємства в системі стратегічного 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 стратегічного 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) діагностика економічної системи - сукупність досліджень для визначення цілей функціонування підприємств, способів їх досягнень, виявлення проблем і варіантів їх вирішення;

5) економічна діагностика 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.

Сукупність приведених визначень дає можливість стверджувати, що:

- 1) контроль – це функція управління;
- 2) контролінг – це система оцінки;
- 3) аналіз – це метод досліджень;
- 4) діагностика – це комплекс досліджень, який включає до свого складу як методи аналізу, так і методи оцінки.

При плануванні виникає необхідність проведення діагностики проблем, що мають місце на підприємстві. При реалізації функції організації проводять структурну діагностику. Працюючи з персоналом підприємства, тобто реалізуючи функцію мотивації, підприємство змушене здійснювати діагностику персоналу. Реалізуючи дві тісно взаємозв'язані функції-контролю і регулювання, підприємство здійснює функціональну діагностику.

Сутність діагностики діяльності 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 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 діяльності 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 заснована на декомпозиції об'єкту, що вивчається, і вивченні структурних характеристик його елементів.

Функціональна діагностика досліджує процес функціонування підприємства.

Організаційна діагностика 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.

Систематична діагностика припускає постійне дослідження зміни техніко-економічного стану підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності.

Епізодична діагностика заснована на разових спеціальних дослідженнях зміни техніко-економічного стану підприємства.

Кількісна діагностика виходить з необхідності визначення кількісних характеристик техніко-економічного стану підприємства. Мета даного виду діагностики полягає у вимірюванні, порівнянні результатів виробництва, рівня витрат, встановленні кількісної міри впливу різних чинників.

Якісна діагностика заснована на якісних порівняльних оцінках, характеристиках техніко-економічного стану підприємства. Її метою є виявлення особливостей даного стану і його внутрішніх взаємозалежностей.

Статистична діагностика заснована на дослідженні характерних особливостей і закономірностей розвитку шляхом застосування математико-статистичних і економіко-статистичних методів. Завершується інтерпретацією одержаних результатів, формулюванням теоретичних і практичних висновків і пропозицій.

Факторна діагностика заснована на визначенні і детальній оцінці кожної причини, кожного чинника, які можуть привести до виникнення

відхилень фактичних результатів діяльності підприємства від планових. Заснована на застосуванні методу факторного аналізу.

Експертна діагностика заснована на дослідженні характерних особливостей і закономірностей розвитку шляхом застосування комплексу логічних і математичних процедур, направлених на отримання від фахівців (експертів) інформації, її аналіз і узагальнення.

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає в тому, що в практичній діяльності підприємства, яке надає культурно – розважальні послуги діагностика його потенціалу проводиться не систематично, а лише тоді коли виникає реальна загроза кризового становища.

В роботі приділяється увага визначенню комплексу показників діяльності приватного підприємства, які найбільш детально розкривають сучасний стан та визначають стратегічні напрямки розвитку на зовнішніх ринках України.

Мета дослідження стратегічного потенціалу підприємства – підвищення ефективності його роботи на основі системного вивчення всіх видів діяльності та узагальнення його результатів; визначення, подолання та попередження кризових явищ на підприємстві.

Предметом дослідження вивчення стратегічного 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 є діагностика потенціалу підприємства.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є визначення діагностики потенціалу підприємства в системі стратегічного потенціалу.

Завдання дослідження кваліфікаційної роботи:

- дослідити сучасний стан стратегічного управління в Україні;

- визначити фактори впливу на формування стратегії розвитку підприємства;
- визначити форми та напрямки формування стратегічного розвитку підприємства
- проаналізувати тенденції та стійкості стратегічного розвитку ринкової кон'юнктури продовольчих товарів:
- аналіз ефективності управління
- економічне обґрунтування заходів щодо удосконалення стратегічного розвитку.

Метою кваліфікаційної роботи є формування професійного мислення у області створення системи стратегічного управління на міжнародному ринку.

Методи дослідження, які були застосовані в роботі:

- проаналізовано основні показники стратегічного управління підприємства. Це дало змогу, визначити слабкі сторони на підприємстві та визначити шляхи їх подолання;
- запропонована методика оцінки стратегічного потенціалу і конкурентного статусу підприємства. Це дозволить збільшити показники експорту.

Результати, отримані у кваліфікаційній роботі. За результатами дослідження в кваліфікаційній роботі були запропоновані шляхи підвищення ефективності розвитку міжнародної торгівлі.

Наукова новизна отриманих даних полягає в нових напрямках розвитку діяльності підприємства в умовах кризи, що на відміну від існуючих напрямків діяльності підприємства дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства.

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.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Діагностика потенціалу підприємства: поняття, структура, етапи проведення

Діагноз — це конкретний, цілком визначений, фіксований в часі стан, що має адресну прив'язку, об'єкт аналізу. Можливість встановити діагноз нам 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 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 лежать конкретні управлінські процедури.

Мета діагностики — 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 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 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 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 — 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 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].

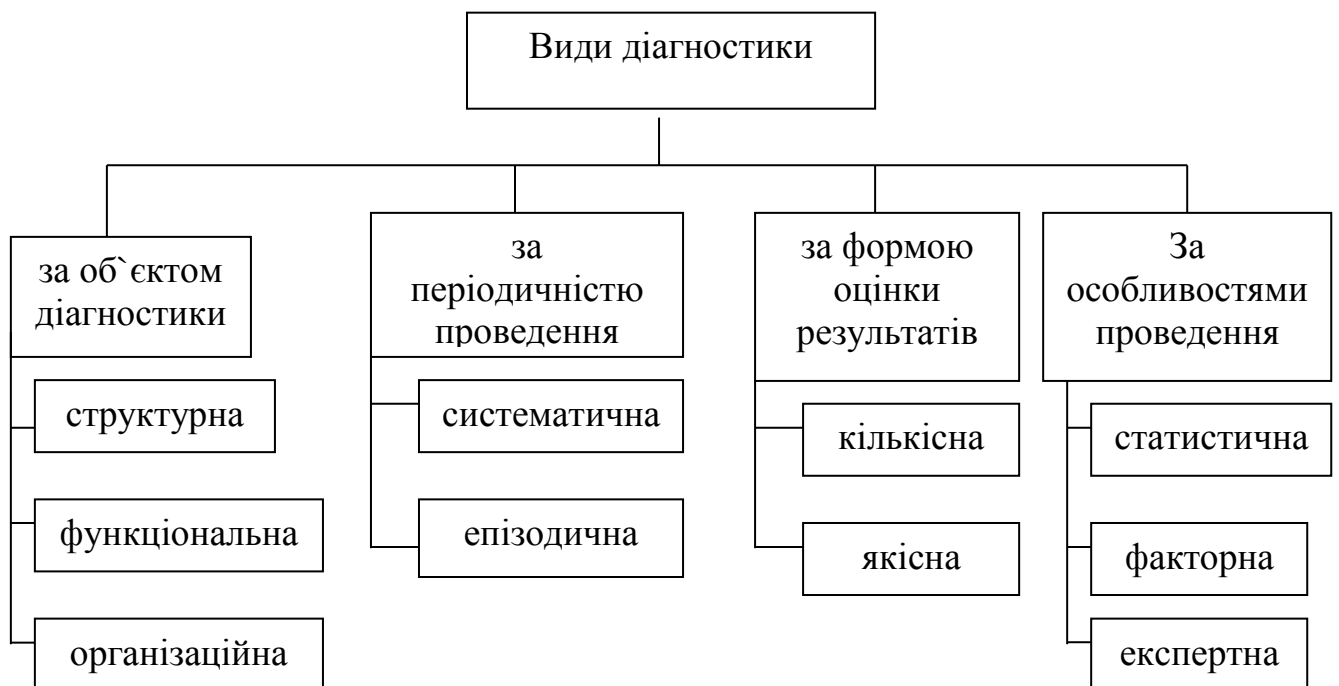


Рис. 1.1.Класифікація видів діагностики

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.

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 тісно пов'язані між собою, недоліки, що виникають в одній з них, позначаються на всьому дослідженні.

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

1. Визначення загальної тенденції економічного (соціального, політичного) розвитку об'єкта.
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 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.1.2):

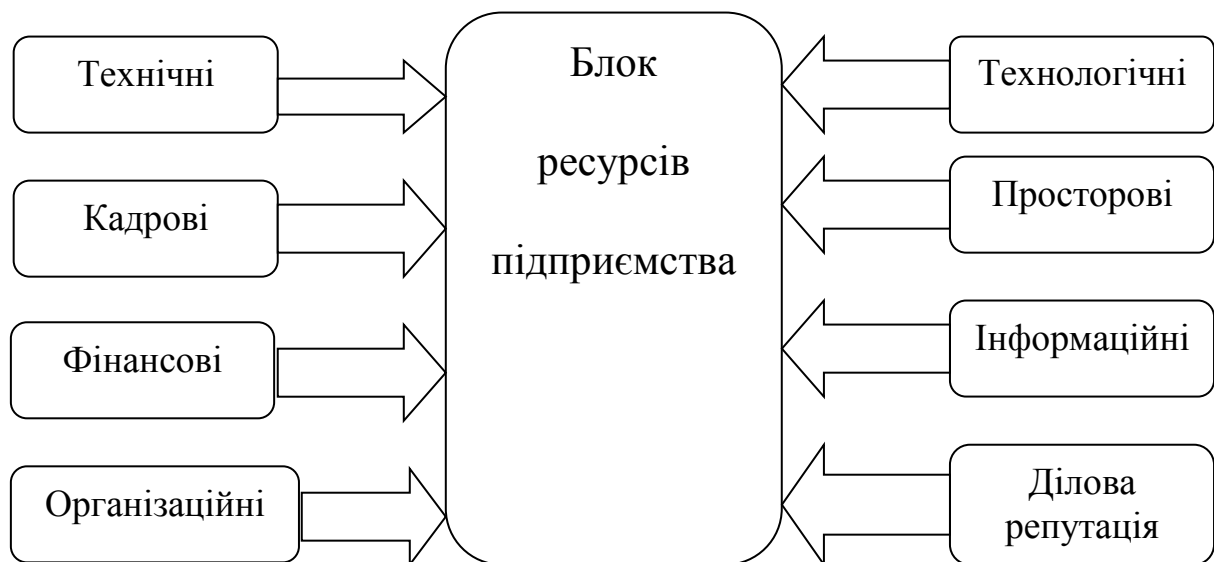


Рис. 1.2. Ресурсні складові потенціалу підприємства

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.1.3) на чотирьох різних організаційних рівнях [34].

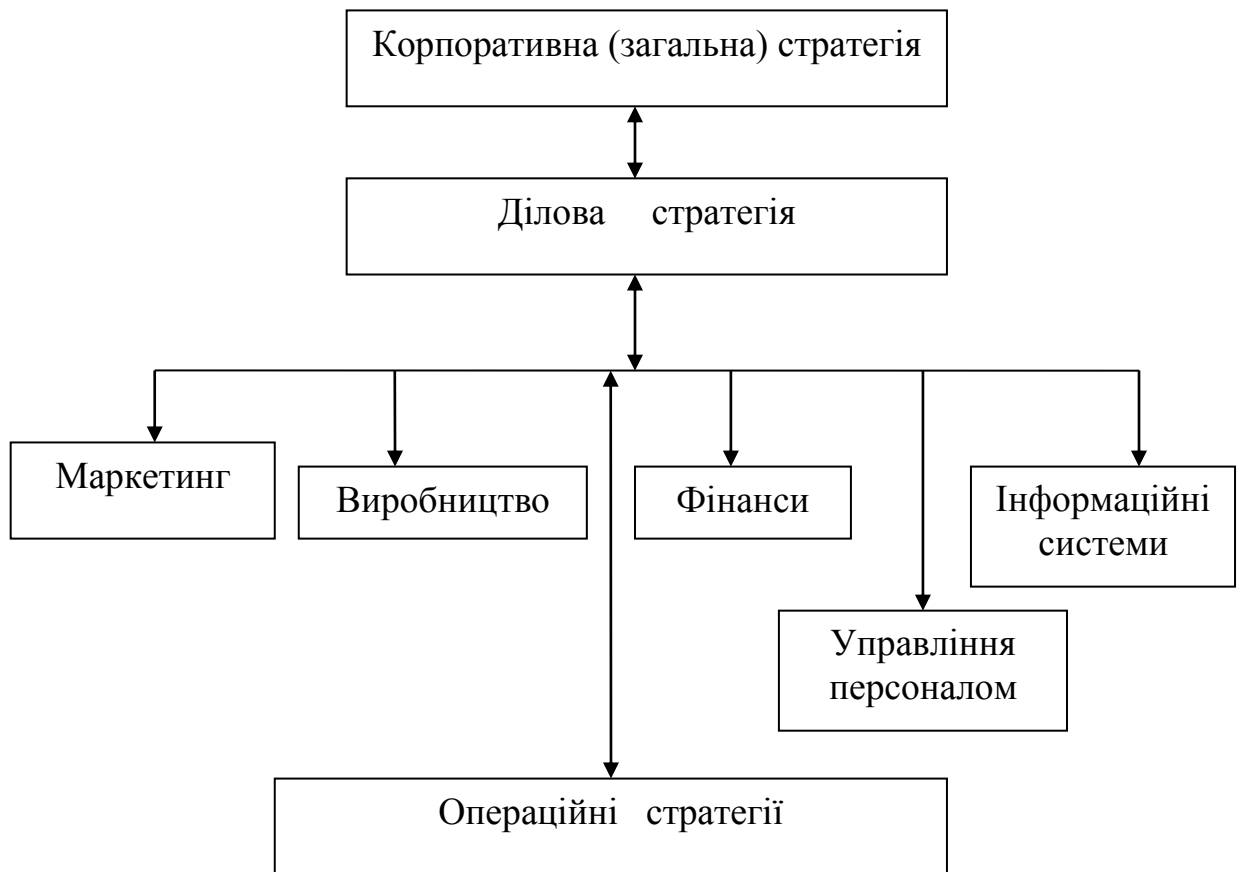


Рис. 1.3. Ієрархічна структура стратегій

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 [22].

1.2. Методичні підходи до формування та оцінки потенціалу підприємства

Характерними рисами розвитку потенціалу підприємства як економічної 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 фактору й ін.

Процес формування 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.1.4). 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, появі 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.

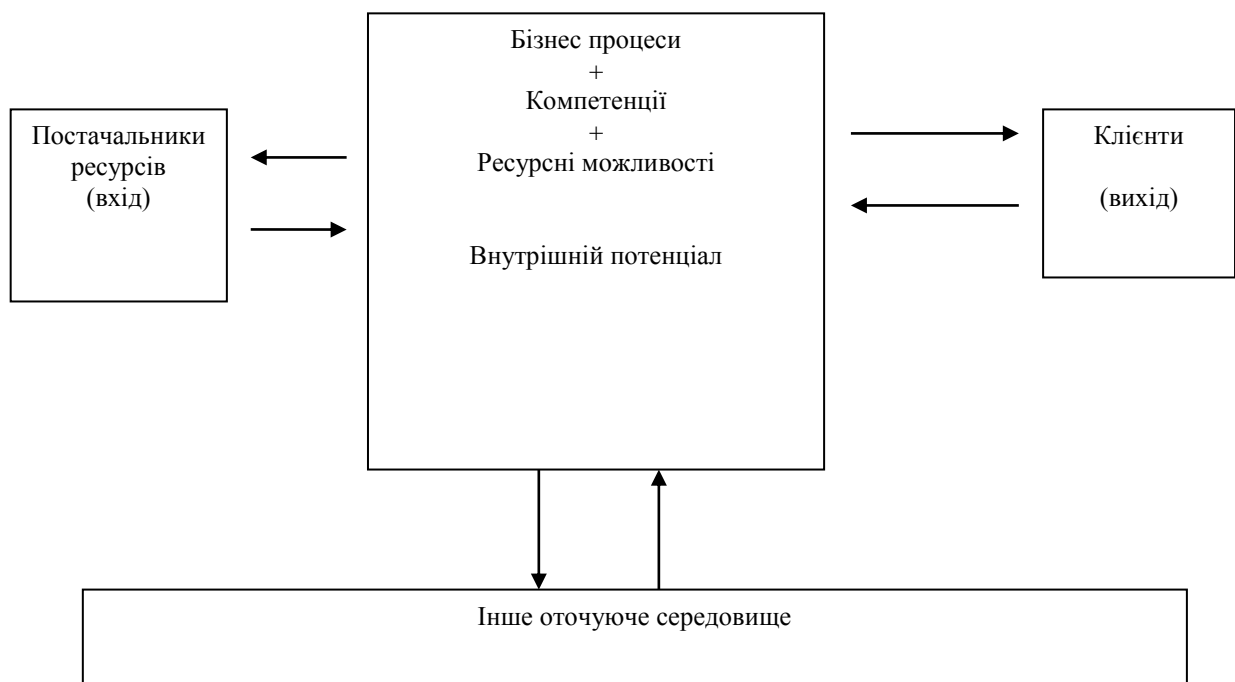


Рис. 1.4. Потенціал підприємства як економічна система

2. Маркетинговий підхід передбачає орієнтацію формування можливостей підприємства на споживача. Це означає, що формування будь-якого елемента 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 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 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 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 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 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 потенціалу, у нормативних актах за допомогою методів примушування.

12. Поведінковий підхід ґрунтується на підвищенні ефективності сукупного 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 потенціалу підприємства.

14. Структурний підхід у процесі формуванні 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 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'єкт 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 дохід. 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'єкта власності потрібно знати частку (внесок) кожного фактора 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'єкта 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)

Оскільки земля фізично нерухома, то праця, капітал і менеджмент повинні бути залученими до неї. Це означає, що спочатку повинні бути компенсовані “залучені” фактори, а потім залишок доходу виплачується власнику землі як рента. Таким чином, залишкова продуктивність визначається як чистий дохід, віднесений до земельної ділянки, після того як компенсується залучення менеджменту, праці та капіталу:

- принципу внеску. Внесок фактору – це частка вартості, на яку збільшується або зменшується вартість об'єкта оцінки внаслідок наявності або відсутності будь-якого фактору. Деякі фактори збільшують вартість майнового комплексу підприємства на величину, більшу за пов'язані з їх залученням витрати, а деякі зменшують.

Будь-які додаткові елементи до об'єкта оцінки доцільні тільки за умов, що одержуваний приріст вартості об'єкта 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 фактора 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 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 потенціалу, відповідно до якого усі фактори класифікують на зовнішні і внутрішні відносно формування та розвитку потенціалу.

До зовнішніх факторів відносяться економічні, соціальні, юридичні умови, вплив яких визначається обмежувальними або стимулюючими

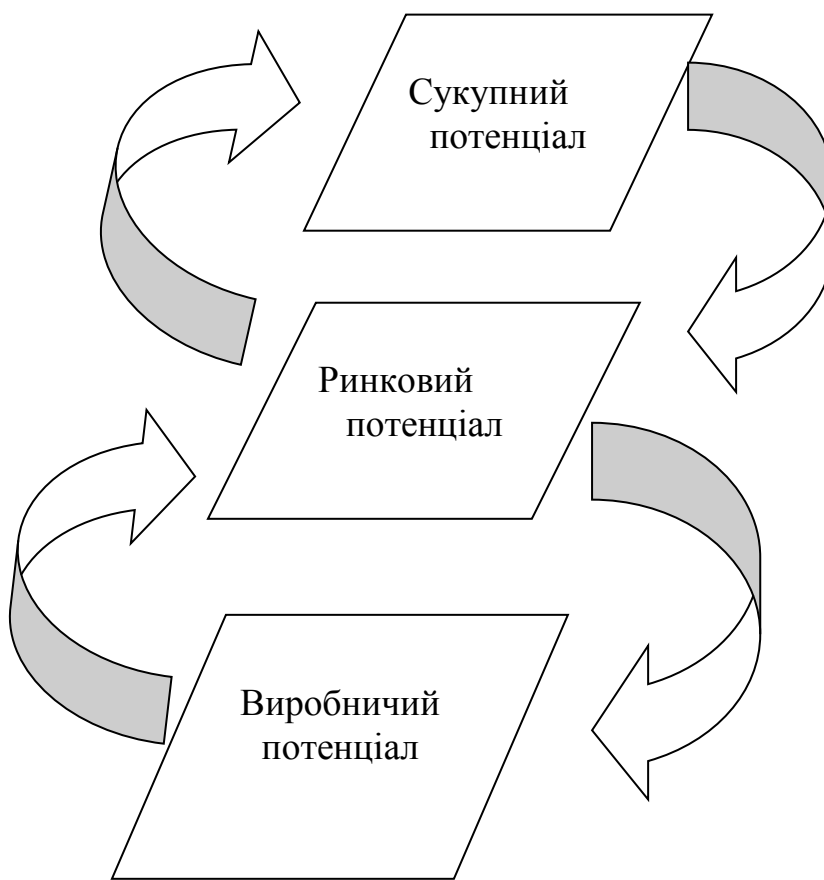
заходами з боку різних державних органів, банків, інвестиційних компаній. Важливим зовнішнім фактором є також ринкові умови на вході (умови конкуренції на ринках ресурсів) і виході із системи (умови конкуренції безпосередньо в галузі). Перший фактор пов'язаний з вартістю забезпечення кожного елемента потенціалу ресурсами, яка є альтернативною вартістю цих ресурсів, тобто цінністю тих альтернативних можливостей, від яких довелося відмовитися через спрямування ресурсів в той, а не інший елемент потенціалу з метою максимального досягнення цілей. Другий фактор означає, що для завоювання міцних ринкових позицій потенціал підприємства повинний відповідати необхідним конкурентим властивостям продукції (ціни, якості, технічним характеристикам, сервісу, гарантіям). За умов посилення конкуренції підприємство сфокусовує свої зусилля на максимальній реалізації наявного потенціалу та створенні нового за рахунок своєчасного виявлення слабких позицій конкурентів.

До внутрішніх факторів відноситься, стратегія підприємства, для реалізації якої формується потенціал, досвід і навички менеджерів, необхідні для реалізації намічених планів, принципи організації та ведення бізнесу, якими керуються на підприємстві, моральні цінності й амбіції керівників, а також загальноприйняті в рамках підприємства цінності та культура [30].

Рішення щодо формування потенціалу орієнтовані на майбутнє і тому базуються на попередніх умовах розвитку релевантних факторів, тобто певних передумовах. 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 потенціал підприємства втрачає свою цінність саме під їх тиском. Враховують також і внутрішні передумови, пов'язані з загальноприйнятими настановами всередині підприємства.

З використанням перерахованих властивостей, підходів, факторів і передумов багаторівнева структурна модель формування потенціалу підприємства, має такий вигляд (рис.1.5.):

1. Інвестиційна діяльність
2. Господарська діяльність
3. Фінансова діяльність



- Т. Техніка та технологія
- П. Персонал, його здібності
- У. Інформація, управління

Рис.1.5.Модель формування потенціалу підприємства

Матеріальною основою потенціалу підприємства є фінансові ресурси, відображені в його балансі, а величина сукупного потенціалу є результатом спільних зусиль з реалізації його елементів, який залежно від інтересів власників може бути виражений або потенційним прибутком, що залишається в розпорядженні підприємства, або його вартістю. Оптимізація структури величини сукупного потенціалу припускає виділення проміжних рівнів узагальнення потенційних можливостей підприємства. Нижчим рівнем є виробничий потенціал, який формується як результат використання і взаємодії техніко-технологічного, інформаційного, інфраструктурного, організаційного, кадрового елементів, а результатом його реалізації є фактичний і потенційний обсяг виробництва продукції. Сполучною ланкою між нижчим виробничим і загальним інституціональним рівнями виступає ринковий потенціал, який формується як результат прояву компетенцій виробництва та активності підприємства, необхідних для задоволення потреб ринку в певному обсязі продукції в умовах існуючого маркетингового середовища. Результатом реалізації ринкового потенціалу є фактичний і потенційний обсяг продажів та реалізації послуг [25].

Структурна модель формування потенціалу підприємства показує, що потенціал будь-якого рівня виникає як результат взаємодії ресурсів, що його забезпечують, і компетенцій.

У зв'язку з тим, що рівень реалізації поточних і потенційних можливостей безпосередньо впливає на досягнення оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства, виникає об'єктивна необхідність у його визначенні, визначенні його якості, тобто оцінці потенціалу підприємства. Основною характеристикою потенціалу в процесі такої оцінки повинна бути його цінність для досягнення зазначених цілей, що може бути визначена за допомогою відносних або вартісних показників.

Основою для оцінки потенціалу підприємства є концепція вартісної оцінки яка представляється найбільш універсальною і методично

обґрунтованою, 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 потенціал підприємства не становить цінності і, отже, підприємство не приносить дохід власнику, воно втрачає для нього свою корисність і підлягає продажу. В той же час, якщо хтось інший бачить нові способи його використання і реалізації сформованого 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.

Механізм процесу оцінки, відповідно до Закону України “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні” від 12 липня 2021 року, регламентується Національним Стандартом № 1 “Загальні засади оцінки майна і майнових прав” і включає наступні процедури:

1. Підготовчий етап (ознайомлення з об'єктом оцінки, характерними умовами угоди, для укладання якої здійснюється оцінка, визначення бази оцінки, надання замовнику пропозицій із приводу істотних умов договору на проведення оцінки).

2. Укладення договору на проведення оцінки.

3. Ознайомлення з об'єктом оцінки, збирання та опрацювання вихідних даних та іншої інформації, необхідної для проведення оцінки.

4. Ідентифікація об'єкта оцінки та пов'язаних з ним прав, аналіз можливих обмежень та застережень, які можуть супроводжувати процедуру проведення оцінки та використання її результатів.

5. Вибір необхідних методичних підходів, методів та оціночних процедур, що найбільш повно відповідають меті оцінки та обраній базі, визначеними для проведення оцінки, та їх застосування.

6. Узгодження результатів оцінки, отриманих із застосуванням різних методичних підходів.

7. Складання звіту про оцінку майна та висновку про вартість об'єкта оцінки на дату оцінки.

8. Доопрацювання (актуалізація) звіту та висновку про вартість об'єкта оцінки на нову дату (у разі потреби).

Механізм процесу оцінки має універсальний характер, цілі, для яких здійснюється така оцінка може істотно варіювати. Так вищезгаданим Законом “Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні”, регламентуються обов'язкові випадки проведення вартісної оцінки [26]:

- створення підприємств на базі державного майна або майна, що є в комунальній власності;
- реорганізація, ліквідація державних підприємств;
- приватизація та інше відчуження у випадках, встановлених законом, оренди, обміну;

- переоцінка основних фондів для цілей бухгалтерського обліку;
- оподаткування майна та визначення розміру державного мита згідно з законом.

Крім цих обов'язкових випадків, оцінка може здійснюватися також з метою:

- формування статутного фонду господарчого товариства (без пайової участі держави);
- розробки плану розвитку підприємства;
- оцінки ефективності управління;
- вибору варіанта розпорядження власністю;
- обґрунтування ціни купівлі-продажу або підприємства його частки;
- перевірки фінансової дієздатності позичальника;
- установа розміру страхового внеску і страхових виплат;
- перевірки доцільності інвестиційних вкладень і ін.

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 потенціалу підприємства

В найбільш загальному вигляді стратегічний аналіз – це комплексне дослідження економічної системи за параметрами, які визначають її майбутній стан [12]. Метою стратегічного аналізу конкурентоспроможності потенціалу підприємств сфери послуг є виявлення позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення стратегічного аналізу об'єкта 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 потенціалу підприємства, виявлення сильних та слабких позицій у формуванні та реалізації елементів потенціалу.

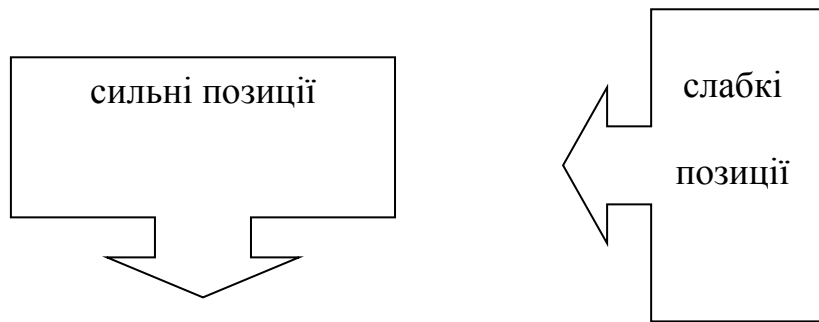
Метод STEP – аналіз дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою “чинник-підприємство”. Результати STEP – аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію, 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.1.7):

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

Внутрішній потенціал



Приведення у
відповідність

Зовнішнє оточення

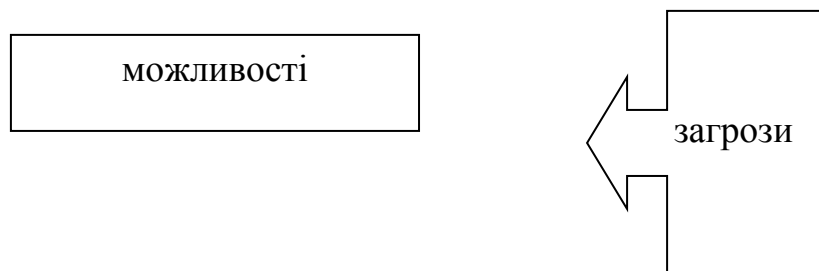


Рис. 1.6. SWOT –аналіз потенціалу підприємства

Доцільно розглядати сильні та слабкі сторони за окремими функціональними складовими потенціалу (табл. 1.2). 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.

Сильні та слабкі позиції функціональних складових
потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Сильні позиції	Слабкі позиції
Виробнича	<ul style="list-style-type: none"> - Низький рівень собівартості продукції та послуг - Висока якість продукції - Впровадження інновацій у виробничий процес - Сучасне високопродуктивне обладнання 	<ul style="list-style-type: none"> - Застаріле обладнання - Високий рівень витрат порівняно з конкурентами - Низький рівень завантаження виробничих потужностей
Кадрова	<ul style="list-style-type: none"> - висока кваліфікація та компетентність персоналу - здатність працівників до генерування ідей 	<ul style="list-style-type: none"> - Неефективна система мотивації та стимулювання праці - високий рівень плинності кадрів
Маркетингова	<ul style="list-style-type: none"> - висока частка ринку - ефективна реклама та стимулювання збуту 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатній рівень широти та глибини асортименту - зменшення ринкової частки
Фінансова	<ul style="list-style-type: none"> - доступність позикових коштів - висока ділова активність - стійке фінансове становище - високий рівень рентабельності капіталу 	<ul style="list-style-type: none"> - недостатність фінансових ресурсів - низька рентабельність - нестійке фінансове становище
Організаційні можливості	<ul style="list-style-type: none"> - кваліфікаційний менеджмент - ефективна організаційна структура 	<ul style="list-style-type: none"> - низька кваліфікація менеджерів - низька швидкість проходження керуючих впливів

РОЗДІЛ 2.

ВИЗНАЧЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка сукупного потенціалу підприємства

Підприємство створено у вересні 2002 року після структурної реорганізації державного підприємства, яке займалося оптово-роздрібною торгівлею продуктами харчування.

Діагностика потенціалу приватного підприємства проводилося 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 маркетингу-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.

Інтерв'ю проводилося з керівниками структурних підрозділів приватного підприємства. Для дослідження використовувалися також звіти підприємства, рекламні буклети і інші матеріали. Конкретні показники щодо обсягів реалізації товарів, динаміка товарообігу, одержуваних доходів є конфіденційною інформацією даного підприємства. Акцент був зроблений на виявленні особливостей організації оптового продажу продовольчих товарів, способах управління зростанням, роботі з персоналом і інших чинниках розвитку, позначених в даному дослідженні.

Основа пропозицій — послуги товарів харчування з малою часткою послуг виробництва переробки плодоовочевої продукції.

Чисельність працівників за час існування підприємства (3 роки) зросла до 50 чоловік, значними темпами зріс і об'єм продажів продовольчих товарів. Основні споживачі товарів — малі і середні комерційні фірми. Якщо перші роки основну частку послуг склали послуги реалізації продукції харчування, то останніми роками асортимент пропонованих товарів розширився, в першу чергу, за рахунок розширення видів діяльності підприємства: організаційне проектування, стратегічне планування, управління мотивацією персоналу.

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 підприємство

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 дипломній 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 потенціалу підприємства. 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. пропонує послугу з організації комплексного забезпечення асортиментом продовольчих товарів, яка нарощується за рахунок низки пропозицій у відповідь на запит замовника. Вона також продає прирости як окрему послугу.

З другого боку, ця структура не може так легко бути видимим в пропозиціях послуг підприємства. 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 підприємстві 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). В підприємстві прийняли зважену стратегію різнорідності послуг реалізації продовольчих товарів, виробляючи послуги з індивідуального замовлення. Це підприємство пропонує послуги з акцентом на «єдиний постачальник», забезпечуючі високу додану вартість. Споживачі охоче платять за цю «мозкову потужність», тим самим формується потенціал споживачів. Все це управляється фінансовими цілями. Багато їх проектів типу «Виконання» спираються на фіксований бюджет або є чутливими до ціни.

Згідно точці зору послуги типу «єдиний постачальник», як правило, мають відчутний результат і є послугами з вищою доданою вартістю. Для зменшення невизначеності і збільшення розуміння одержуваної вигоди на початковій стадії замовлення вважає за краще обговорювати в деталях зі споживачами, яку вигоду вони насправді вимагають, чекають і яка фактично їм буде поставлена. Вони це роблять, навіть не зустрічаючись із споживачем, оскільки це дозволяє розвивати відносини і тим самим підвищити вірогідність задоволення запитів споживачів.

В даний час підприємство використовувало систему зворотного зв'язку із споживачем, яка використовує деякі з компонентів, описані в цій моделі . Вона включає:

- здатність підприємства реагувати;
- ясність в спілкуванні і ввічливість персоналу (відчутність/співчуття).

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 підприємства 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.

Керівництво підприємства також розуміє, що зростання може привести до проблем з персоналом, отже, їм треба ретельно управляти підприємством є тому доказ. Там вірять, що професіоналізм їх службовців є фундаментом для якості їх послуг, тому ретельно підходять до набору, вважаючи за краще збільшувати навантаження існуючого персоналу, поки відповідний кандидат на вакантне місце не буде знайдений.

В підприємстві 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».

Приватне підприємство» 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.

цю відмінність і інновацію, а також показати додаткову додану вартість.

Приватне підприємство нещодавно стало використовувати маркетинг-мікс, щоб добитися відмітних особливостей їх послуг, оскільки вважають, що один з найефективніших шляхів, на якому можна добитися переваги, є використання каналів розподілу, відмінних від тих, що використовують наші конкуренти. Підприємство також намагається позиціонувати себе на ринку як постачальників послуг високої якості, використовуючи свої зв'язки, щоб допомогти цьому позиціонуванню і підсилюючи ці можливості через структуру цін.

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.

Істотна компетентність у області маркетингу і ефективна маркетингова система відсутні. Це означає, що підприємство відгукується на можливості

свого ринку замість того, щоб шукати, як використовувати свої знання і уміння.

Можна зробити висновок, що, хоча і додавалися значні зусилля, приватне підприємство виявилось не в змозі досягти істотної конкурентної переваги. Можливо, воно не мали ясного розуміння:

- пакету послуг;
- вимог споживачів;
- пропозицій конкурентів;
- ефективного стратегічного процесу.

У підприємстві 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.

Підприємство 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, — 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.

Керівництво підприємство 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 якнайменшим 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 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.

ПП спочатку набирало фахівців особливої кваліфікації або з ринковим досвідом. Це було віддзеркаленням стратегії пропозиції широкого асортименту продовольчих товарів і входження на різні ринки. Сьогоднішня стратегія набору персоналу відображає переглянтий підхід до управління. Вона включає набір фахівців широкого профілю, які мають досвід роботи в даному сегменті ринку.

На підприємстві був даний коментар, що надмірна чисельність персоналу протягом дуже довгого часу може надавати особливо руйнівний ефект на психологічний клімат у колективі. Такі ситуації ускладнюються тим, що звичайно один і той же самий персонал повторно вибирається для виконання роботи, так що вимушений простій падає на певних співробітників, а не розподіляється рівномірно.

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

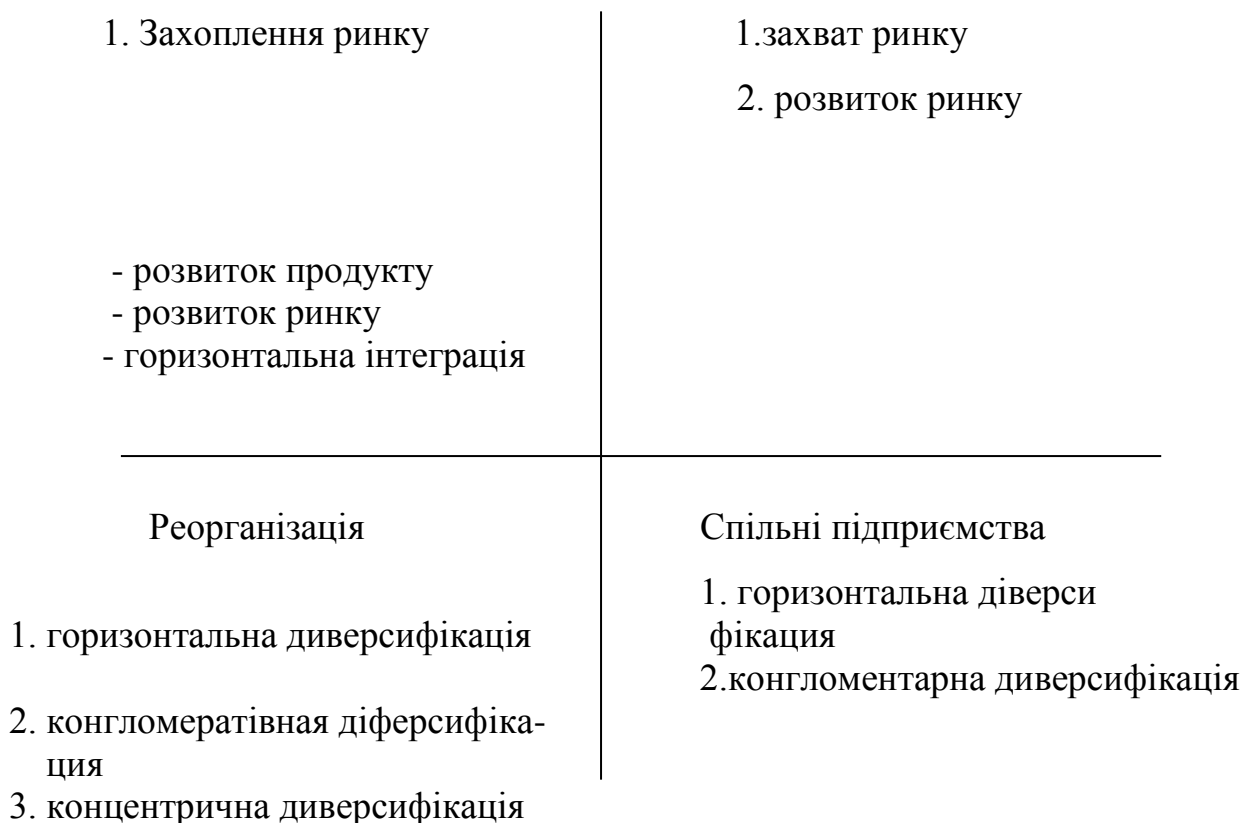
Метод SPACE припускає оцінку положення приватного підприємства відповідно до 4 груп чинників:

1. фінансове положення підприємства (віддача на вкладення, ліквідність, ризик бізнесу, потік платежів на користь підприємства і т.п.);
2. конкурентна перевага (частка ринку, якість товару і послуг, прихильність споживачів і т.п.);
3. стабільність середовища (технологічні зміни, розкид цін конкуруючих

товарів або послуг, темп інфляції);

4. привабливість галузі (потенціал зростання, фінансова стабільність, використання ресурсів і т.п.)

Кожна група чинників визначалася в бальной оцінці, на підставі якої будувався графік, що характеризує стратегічне положення компанії (рис.2.1). Залежно від виду одержаного графіка підприємства можуть бути віднесені до однієї з 4 стратегічних позицій: агресивна, конкурентна, консервативна, захисна. Відповідно до виявленої в результаті дослідження позиції можна рекомендувати стратегії для подальшого розвитку підприємства і виділити ключові чинники зростання. Докладний опис окремих стратегій, представлених на графіку SPACE, даний В.С. Ефремовим [36].



Стабільність середовища діяльності приватного підприємства

Рис. 2.1. Модель SPACE

Оцінка стратегічного положення підприємства представлена чотирма найважливішими показниками ефективної діяльності і проводилась наступним чином:

- фінансове положення підприємства – оцінюється від 0 до шести б (0 – слабе фінансове положення, 6 - сильне);
- привабливість галузі – оцінюється від 0 до 6 балів (0 – галузь неприваблива, 6 - приваблива);
- конкурентна перевага – оцінюється від 0 до 6 балів (0 – мала конкурентна перевага, 6 – велика перевага) і потім переводиться в отрицательне значення шляхом віднімання 6 балів з набутого позитивного значення;
- стабільність середовища – оцінюється від 0 до 6 балів (0 – середовище нестабільне, 6 - стабільна) і потім переводиться в отрицательне значення шляхом віднімання 6 балів з набутого позитивного значення.

Запропонований метод дозволив:

- оцінити конкурентну позицію підприємства;
- вибрати відповідну стратегію;
- визначити напрямки змін найважливіших показників (фінансового положення, стабільності середовища, привабливості галузі, конкурентної переваги);
- виділити ключові чинники зростання підприємства, вимагаючи пріоритетної уваги при здійсненні вибраної стратегії.

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

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-балльною шкалою і заснована на даних аналізу господарської діяльності, бухгалтерських документів і даних опиту.

Таблиця 2.1.

Показники конкурентної переваги приватного підприємства

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

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

Розрахували середній показник фінансового положення, який дорівнює 3. Вага фінансового положення на графіку конкурентної позиції підприємства позитивна, тому додаткових обчислень не виробляємо. У табл. 2.2. представлена оцінка показників стабільності середовища діяльності підприємства. Оцінка вироблялася також за 6-балльною шкалою і заснована на даних опиту керівників і оцінці економічної ситуації. За даними таблиці розрахували середній показник стабільності середовища, який зменшуємо на 6 балів, оскільки вага стабільності на графіку конкурентної позиції негативна.

Таблиця 2.2.

Показники стабільності зовнішнього середовища діяльності
приватного підприємства

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. 2.3. представлена оцінка показників привабливості оптово-роздрібних підприємств. Оцінка здійснювалася на підставі даних опиту і аналізу економічної ситуації в галузі. У таблиці 2.3. розраховане середнє значення показника привабливості, яке залишене незмінним, оскільки вага привабливості на графіку конкурентної позиції підприємства позитивна.

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, які вимагають підвищеної уваги керівництва при ухваленні управлінських рішень, оскільки є найважливішими для ефективній 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, вони повинні ретельно відстежуватися і регулюватися шляхом ліквідації відхилень фактичних показників від планових. Підприємство для забезпечення ефективного стратегічного розвитку повинна звертати особливу увагу 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.

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 приватного підприємства.

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 (таблиця 2.5.)

Побудували квадратну матрицю попарних порівнянь для 2-го рівня (таблиця 2.5.). Правила її побудови наступні.

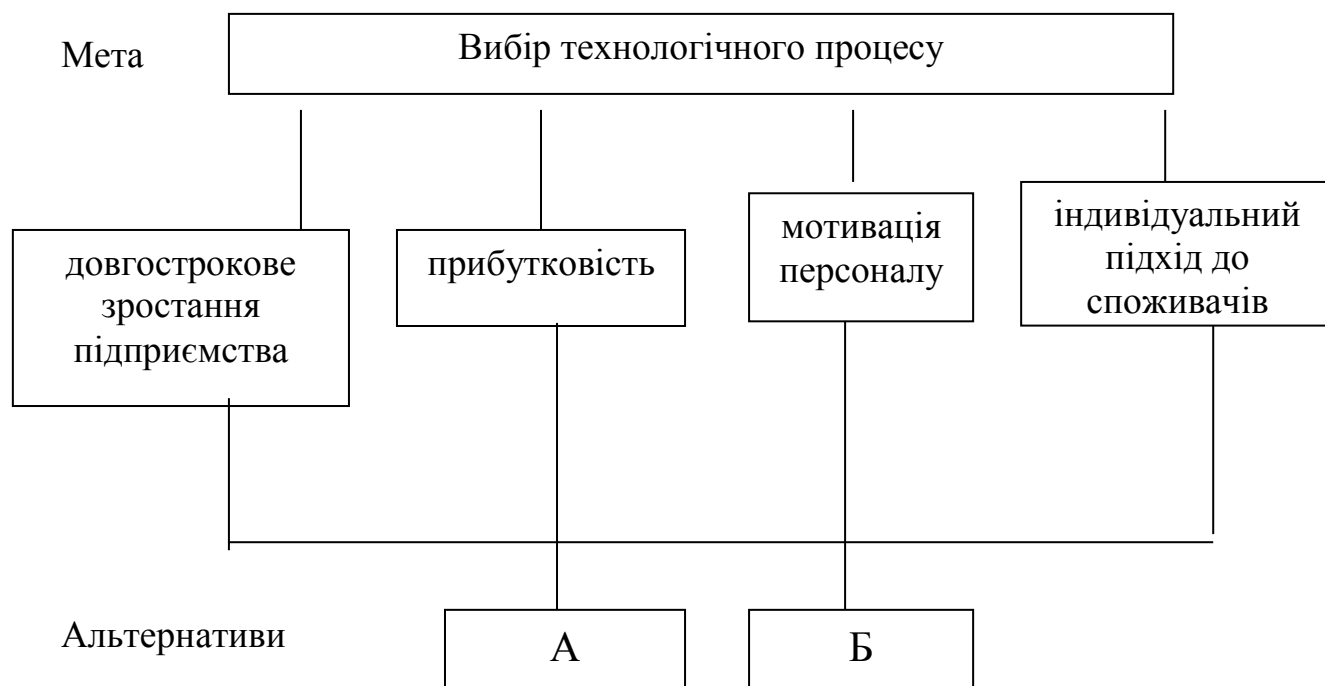


Рис.2.2.Структуризація проблеми у вигляді ієрархії

Таблиця 2.5.

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. 2.6).

Таблиця 2.6.

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. 2.6. визначили відносну важливість критеріїв. При цьому використовуємо наступні формули:

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

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. 2.8.

Таблиця 2.8.

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.2.8) множаться на пріоритети відповідного критерію на вищестоящому рівні і підсумовуються по всіх критеріях.

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

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

У результаті одержуємо таблицю 2.9.

Таблиця 2.9.

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 підприємство доцільно використовувати проектну технологію.

2.2. Діагностика загального економічного 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 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).

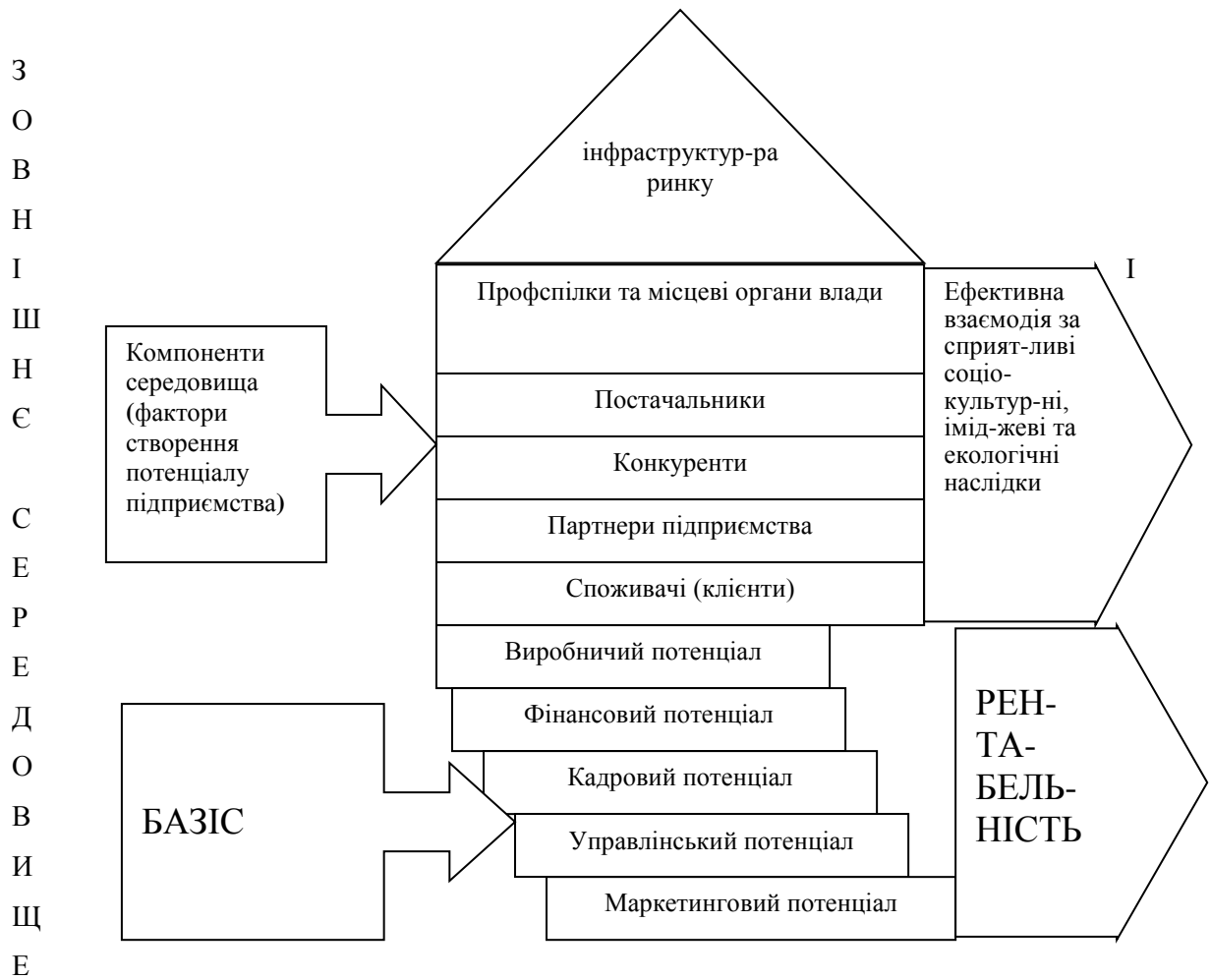
Діагностика економічного потенціалу для системи управління завжди була актуальною і проблемним завданням, але її інтерпретація та реалізація засобами облікової технології дозволяє оперативно знайти конструктивне рішення.

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 напрямки дослідження економічного потенціалу підприємства для забезпечення системи підтримки управлінського рішення;

- обґрунтувати принципову структуру облікової технології діагностики економічного потенціалу підприємства.

ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА



ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Рис. 2.3.Ланцюг створення 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 (таблиця 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 [10,6:11,15].

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. 2.3. 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 потенціалу приватного підприємства

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. На наш погляд для оцінки ефективності господарювання має бути проведено комплексний аналіз. Так, для аналізу основних показників господарської діяльності підприємств складено таблицю 2.12 і 2.13.

Важливе значення для оцінки результатів діяльності оптово-роздрібного підприємства має аналіз доходів. Чистий дохід від реалізації для підприємства є показником, який характеризує суму доходу, отриманого за рахунок реалізації продовольчих товарів, так і за рахунок інших операційних доходів, тобто суму товарообігу підприємства.

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 зросту 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 2.14 і 2.15. 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 2.19.

Аналіз використання основних фондів та оборотних активів

Показники	2020	2021	2022	Відхилення у %		
	рік	рік	рік	2022/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2020
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 2.21.

Аналіз складу товарообігу підприємства

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення у %		
				2021/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2020
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 аналізованого періоду 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 (З) менше суми робочого капіталу (РК) та кредитів банку під запаси (КБз), тобто $Z < РК + КБз$, а коефіцієнт забезпеченості запасів та витрат джерелами більше одиниці.

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

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 та пасиву – за рівнем їх терміновості.

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:

$$\left. \begin{aligned} A_1 &\leq П_1; \\ A_2 &\leq П_2; \\ A_3 &\geq П_3; \end{aligned} \right\}$$
$$A_4 \leq П_4.$$

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.

Прибуткова робота підприємства за останні роки привела до покращення фінансового становища: сума нерозподіленого прибутку від господарської діяльності у 2022 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 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

2.3. Використання діагностичної моделі в системі стратегічного потенціалу підприємства

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.

Оскільки в обліковій теорії і практиці бувають різні неоднозначні тлумачення щодо облікової моделі оцінки потенціалу підприємства та варіантів її інтерпретації в системі підтримки управлінських рішень, необхідно деталізувати та обґрунтувати базові елементи цієї системи: наповнення методичним змістом облікової технології на рівні формування остаточних результатів використання потенціалу процедурних аспектів складання бухгалтерської звітності в контексті задоволення потреб інсайдерів та аутсайдерів; створення системи інтерпретації даних бухгалтерської звітності для забезпечення системи підтримки управлінських рішень у форматі розвитку потенціалу підприємства.

Для розробки процедурного та технологічного інструментаріїв, необхідних для реалізації методики оцінки адаптації економічного потенціалу підприємства до динамічних умов господарювання, нами запропоновано порядок розрахунку показників обсягу та структури економічного потенціалу підприємства за видами діяльності та напрямками формування й використання його складових. Виконання комплексу аналітичних розрахунків проводиться за такими етапами: загальна оцінка результативності й тенденцій діяльності в площині формування та використання потенціалу, загальна оцінка ліквідності або потоків грошових коштів; оцінка адаптації підприємства до нестабільного середовища господарювання.

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 -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:

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

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 (2.2.9.) 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. 2.25).

Найвищі показники використання загального потенціалу були зафіксовані в 2022 р. на підприємстві. Згідно з формулою (2.2) визначимо резерви використання потенціалу розвитку приватного підприємства. Результати розрахунку представлені в таблиці 2.20.

Таблиця 2.20.

Резерви потенціалу розвитку приватного підприємства

Підприємство	Роки, %		
	2020	2021	2022
ПП "Крептоніт"	18,43	21,37	17,31

Пристосування потенціалу внутрішнього середовища підприємства до ринкових умов з відповідними факторами та чинниками доцільно здійснювати через ланцюг створення потенціалу. Його невід'ємною складовою є базис, який включає функціональні складові й компоненти середовища, які впливають на створення потенціалу розвитку

підприємства. В основу побудови ланцюга створення потенціалу підприємства покладена ідея М. Портера [31].

Для підприємства "резерви використання потенціалу розвитку коливалися в межах 15-20%, причому їх деяке підвищення у 2021 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 потенціалу розвитку приватного підприємства зменшив протягом трьох років майже на 10% — з 30% у 2020 до 20% у 2022. Найбільше використовувався маркетинговий (здобуття ринків збуту, закріплення на старих) та управлінській потенціал. Найкращим показником розвитку останнього є збільшення рентабельності власного капіталу у 2022 році, а також поліпшення фінансової ситуації на підприємстві — середня зарплата у 2022 році становила 696 грн./міс. Однак необхідне звернути увагу на недостатнє використання фінансового потенціалу.

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

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 кваліфікаційної роботи.

В дипломній 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 ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

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., Ліпіхіна 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.