

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА
ІМЕНІ ЛЕОНІДА ЮЗЬКОВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ ТА ЕКОНОМІКИ

Кафедра: менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування

МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня магістра

на тему: «*Управління економічним потенціалом підприємства (на матеріалах ТОВ НВФ «Адвісмаш»)*»

Виконав(ла): студент(ка)
магістратури за спеціальністю
073 Менеджмент
Захарчук І. О.

(прізвище та ініціали)

Керівник: к. е. н., доцент
Захаркевич Н. П.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Рецензент: к. е. н., доцент
Романова В. В.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище та ініціали)

Анотація

Захарчук І. О. Управління економічним потенціалом підприємства (на матеріалах ТОВ НВФ «Адвісмаш»)

В роботі представлено основні підходи до трактування поняття «економічний потенціал», під яким пропонується розуміти систему, що включає в себе сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних, інформаційних та інших потенціалів (можливостей), спрямованих на забезпечення довгострокового економічного розвитку підприємства на основі прийнятих до реалізації стратегій. Визначено, що основною метою управління економічним потенціалом є забезпечення раціонального його використання. Охарактеризовано загальні засади та проаналізовано основні техніко-економічні показники діяльності підприємства. Здійснено аналіз системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш». Проведено оцінку економічного потенціалу підприємства.

Визначено основні напрямки підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Зокрема, запропоновано зменшити кількість фізично і морально застарілого обладнання та прискорити залучення нового обладнання, проводити ретельний моніторинг зовнішнього середовища та ін. Удосконалено інструментарій управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» на основі сценарного підходу, який передбачає високу адаптивність до змін макросередовища, націленість на включення в роботу невикористаних резервів економічного потенціалу певного кількісного та якісного складу, відповідного фактичним і перспективним умовам господарювання.

Ключові слова: економічний потенціал, управління економічним потенціалом, механізм управління економічним потенціалом, стратегічний потенціал, сценарний підхід.

Summary

Zakharchuk I. O. Management of the Economic Potential of the Enterprise (on materials of LLC «ADVISMASH»)

The paper presents the main approaches to the interpretation of the concept of «economic potential». The analysis of the system of management of economic potential of LLC «Advismash» is carried out. The main directions are defined and methods of improving the management of the economic potential of LLC «Advismash» based on the scenario approach are proposed.

Keywords: economic potential, economic potential management, mechanism of economic potential management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Сутність та необхідність управління економічним потенціалом підприємства.....	9
1.2. Система управління економічним потенціалом підприємства	14
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»	19
2.1. Аналіз системи управління економічним потенціалом підприємства	19
2.2. Оцінка економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш».....	31
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ».....	39
3.1. Визначення перспективних напрямів управління розвитком економічного потенціалу підприємства	39
3.2. Удосконалення системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» на основі сценарного підходу	47
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	61
ДОДАТКИ.....	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Виконання сформульованих завдань діяльності підприємств в умовах динамічних економічних змін, посилення конкурентної боротьби визначається наявним економічним потенціалом і його відповідністю можливостям ринку. Економічний потенціал окреслює наявні та приховані можливості, кількісний і якісний склад ресурсів, визначає стан підприємства в перспективі, шлях подальшого розвитку. Складна ситуація на вітчизняних підприємствах в період кризи, відсутність необхідного розвитку і навіть стабільності відображає недостатньо враховані можливості чи нераціонально використані ресурси, а в підсумку – невикористаний потенціал. Це зумовлює необхідність дослідження економічного потенціалу, його сутності та структури, для забезпечення стійких позицій підприємства на ринку, завоювання хорошої репутації, виявлення можливостей підвищення конкурентоспроможності з врахуванням перспектив прибутковості та зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питання дослідження сутності категорії «економічний потенціал», проблеми його формування, оцінки та управління розглядаються у працях вітчизняних вчених, таких як О. Ф. Балацький [10], Б.Є. Бачевський [11], О. О. Безручко [13; 14; 15; 16], Ю. В. Гаркавенко [22], І. А. Гуніна [24; 25], В. С. Капканець [57], Є.В. Лапін [68; 69], І.М. Рєпіна [98], М.В.Савченко [87], та ін. Дослідженню структури економічного потенціалу підприємства приділяють увагу і найповніше висвітлюють його в своїх роботах науковці, В. Г. Ковальчук [61], Є.В. Лапін [68; 69], І. М. Рєпіна [98], О. С. Федонін [98] та ін. Аналіз літератури свідчить про постійне зацікавлення вчених-економістів цією категорією, розгляд сутності та структури, а також проблем оцінки та управління. При цьому виявляються відмінності та досі немає єдиного підходу в трактуванні, структуруванні, визначенні механізму формування та оцінювання економічного потенціалу. Це зумовлює необхідність та актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є розробка теоретичних основ і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління економічним потенціалом підприємства

Для досягнення поставленої мети в роботі були поставлені та вирішені такі завдання:

- охарактеризувати сутність та особливості управління економічним потенціалом;
- розглянути систему управління економічним потенціалом;
- проаналізувати загальні засади та основні техніко-економічні показники діяльності підприємства;
- здійснити аналіз системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш»;
- оцінити економічний потенціал підприємства;
- визначити можливі напрямки управління розвитком економічного потенціалу підприємства;
- покращити систему управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Об'єкт дослідження – процес управління економічним потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – теоретичні та практичні аспекти удосконалення процесу управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Методи дослідження. Теоретичною і методичною основою роботи стали фундаментальні наукові дослідження вітчизняних і зарубіжних фахівців з проблем організації кадрової безпеки підприємства. Для визначення та структуризації економічного потенціалу використано такі методи: теоретичного узагальнення та синтезу – для дослідження та узагальнення теоретичних основ та існуючих підходів щодо розкриття змісту поняття «економічний потенціал»; логічного аналізу – для розвитку теоретичних підходів щодо визначення економічного потенціалу підприємства з урахуванням фактора циклічності; системного аналізу – для розкриття внутрішньої структури економічного

потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»; математичної статистики – для дослідження циклічного характеру розвитку економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Для вирішення поставлених завдань у роботі використана система загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, зокрема: методи порівняльного аналізу, фінансово-економічного та статистичного аналізу – для аналізу системи техніко-економічних показників; дослідження індикаторів оцінки економічного потенціалу; графічно-аналітичний метод – для наочної ілюстрації за допомогою рисунків і таблиць стану, проблем та шляхів удосконалення управління економічним потенціалом підприємства.

Практична значущість дослідження. Удосконалення організації управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» дасть змогу підвищити ефективність використання трудових, фінансових, інформаційних та природних ресурсів, що беруть участь у формуванні та реалізації поточних та перспективних (стратегічних) цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін діяльності підприємства. Також від зазначеного механізму багато в чому залежать способи використання ресурсів, що забезпечують реалізацію цілей ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Важливими напрямками підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» має стати зменшення кількості фізично і морально застарілого обладнання і швидке залучення у виробництво нового, більш сучасного, а також оптимізація структури виробничого потенціалу.

Апробація результатів дослідження: результати досліджень, що включені до магістерської роботи оприлюднено у збірнику матеріалів V Всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених «Сучасні напрямки розвитку економіки та менеджменту на підприємствах України», що відбулася на кафедрі управління та адміністрування ХНАДУ 21 листопада 2019 року [38].

Структура роботи. Відповідно до мети та завдань дослідження робота складається зі вступу, 3 розділів, 6 підрозділів, висновків, списку використаних джерел із 102 найменувань та 4 додатків. Загальний обсяг роботи 78 сторінок.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, матеріали науково-практичних конференцій, ресурси мережі Інтернет, матеріали і статистичні дані ТОВ НВФ «Адвісмаш».

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та необхідність управління економічним потенціалом підприємства

В умовах формування ринкових відносин важливу роль у стабільній роботі підприємства відіграють їх ресурси, що становлять основу його економічного потенціалу [98, с.123]. Існують істотні розходження у визначенні змісту реальних процесів, а саме що виражає категорія «потенціал» [4].

Економічну категорію «потенціал» як об'єкт наукового пізнання, цілеспрямованого формування і ефективного використання в широкому науковому вжитку почали використовувати у кінці 70-х на початку 80-х років ХХ ст. [11, с. 33]

Поняття «економічний потенціал» отримало розвиток після того, як технічний фактор як джерело великого ефекту було вичерпано і стало більше уваги приділятися людському фактору [14, с. 98]. Існує велика кількість поглядів та думок на рахунок самого визначення поняття «економічний потенціал». Основні методологічні підходи до визначення поняття «економічний потенціал», на підставі яких можна відзначити, що економічний потенціал – це ресурси і механізми їх ефективного використання для досягнення конкретних цілей підприємства, представлені у додатку А.

Економічний потенціал будь-якого підприємства визначається:

– обсягом та якістю наявних ресурсів (чисельність зайнятих основними виробничими і невиробничими фондами, обіговими фондами або матеріальними запасами, фінансовими та нематеріальними ресурсами) [35, с. 32];

– спроможністю співробітників до створення будь-якої продукції, іншими словами, їх освітнім, кваліфікаційним і мотиваційним потенціалом [67, с. 9];

– спроможністю менеджерів оптимально використовувати наявні на підприємстві ресурси (професійною адаптацією менеджерів, вмінням створювати та оновлювати організаційні структури підприємства) [85, с. 17];

– інноваційною спроможністю [78];

– інформаційною спроможністю (спроможністю обробляти та перетворювати інформацію для використання у господарській діяльності) [76, с. 8];

– фінансовими можливостями (кредитоспроможністю, внутрішньою та зовнішньою заборгованістю у сфері фінансів) [74, с. 147].

При формуванні та використанні потенціалу підприємства проводиться його декомпозиція на компоненти, встановлюють їх функції та зв'язки, тобто здійснюється структуризація [100, с. 120]. Найбільш поширена ресурсна концепція виділяє наступні елементи: технічні, технологічні, кадрові та просторові, інформаційні ресурси, ресурси організаційної структури, фінансові ресурси (рис. 1.1).

Необхідно зазначити, що за умов декомпозиції потенціалу підприємства з огляду виключається така складова технічних ресурсів, як предмети праці [30, с. 17]. 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, тому вважається, що вони не визначають величину технічного та виробничого потенціалу підприємства [65]. Блок системи управління становлять підсистеми планування, реалізації та контролю. Блок діяльності персоналу містить три складові: аналітична, виробнича та комунікаційна діяльність персоналу [61, с. 123].



Рисунок 1.1 – Складові економічного потенціалу підприємства

Джерело: [84, с. 212]

Оскільки економічний потенціал безпосередньо пов'язаний з цілями розвитку самої організації, то планування розвитку потенціалу передбачає включення цілого ряду етапів, а саме:

- оцінка структури, динаміки та ефективності використання виробничих ресурсів і можливостей підприємства та його частки на ринку;
- визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самого підприємства і його сукупного капіталу;
- аналіз наявних виробничих резервів і втрат економічних ресурсів на підприємстві;
- вибір основної стратегії і тактики розвитку економічного потенціалу підприємства;
- планування розвитку економічного потенціалу підприємства з урахуванням обраних перспективних цілей і наявних обмежень ресурсів;

- здійснення запланованих заходів, пов'язаних із забезпеченням економічного зростання і розвитком економічного потенціалу підприємства [21, с. 139].

Економічний потенціал розвитку має динамічну форму, змінюється з плином часу в залежності від умов, тому управління економічним потенціалом підприємства не має чітко поставлених тимчасових рамок [70, с. 90].

Механізм розвитку економічного потенціалу підприємства чітко і органічно повинен вписуватися в системи управління підприємством і конкретизуватися спеціально сформованою системою управління, яка має власні специфічні принципи функціонування, певну структуру і набір складових елементів [18, с. 90].

Таким чином, «економічний потенціал підприємства» – являє собою найбільший обсяг випуску матеріальних благ і послуг, вироблене підприємством в умовах, що забезпечують найбільш повне використання часу і продуктивності економічних ресурсів [69, с. 13].

Під управлінням економічним потенціалом підприємства, прийнято розуміти процес прийняття і здійснення управлінських рішень, які спрямовані на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу підприємства [86, с. 251].

Виділяють 3 основні завдання управління економічним потенціалом підприємства: формування; використання; відтворення [97].

Формування економічного потенціалу підприємства – це такий процес ідентифікації і створення спектра виробничих можливостей побудови організаційних форм, з метою стабільного розвитку та ефективного функціонування [97].

На формування економічного потенціалу підприємства надають впливу наступні фактори:

- сфера діяльності підприємства;
- розмір підприємства;
- номенклатура продукції, що випускається;

- місце розташування підприємства;
- стратегії розвитку і т.д.[91, с.9]

Використання економічного потенціалу підприємства – це процес реалізації сукупних можливостей підприємства. Будь-яке функціонуюче підприємство в більшій чи меншій мірі використовує свій економічний потенціал [97].

Відтворення економічного потенціалу підприємства безперервно взаємопов'язано з процесом оновлення його складових. При цьому прийнято розрізняти:

- просте відтворення економічного потенціалу підприємства – це процес оновлення використовуваних факторів виробництва для забезпечення безперервного функціонування підприємства;

- розширене відтворення економічного потенціалу підприємства – це процес оновлення і нарощування факторів виробництва, який враховує кількісний і якісний розвиток виробничих факторів, внаслідок чого допомагає забезпечувати високу результативність діяльності підприємства [14, с. 101].

Однією з головних завдань управління економічним потенціалом підприємства вважається збільшення рівня його використання до оптимального значення, яке підприємство визначає виходячи з цілей і стратегій свого розвитку [1, с. 110].

Отже, можна зробити декілька логічних висновків щодо економічного потенціалу підприємства та управління ним, а саме:

- це сукупність кількісних та якісних характеристик елементів (ресурсів) та їх властивостей, що залучаються у виробництво, формують майбутні можливості, а також використовуються і проявляються у виробничих процесах [1, с. 109];

- склад та характеристики можливостей (ресурсів) елементів підприємства визначається інтегральною спроможністю підприємства відповідати вимогам ринку [20, с. 42];

- у свою чергу інтегральна спроможність економічного потенціалу визначається його здатністю забезпечувати відповідні позитивні результати діяльності підприємства;

- управління потенціалом підприємства носить стратегічний характер. У зв'язку з цим управління економічним потенціалом підприємства є однією зі складових процесу стратегічного управління підприємством. При цьому всі основні етапи даного процесу управління економічним потенціалом підприємства включаються в етапи стратегічного управління підприємством.

1.2. Система управління економічним потенціалом підприємства

Система управління економічним потенціалом підприємства – це сукупність засобів і методів спрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку [36, с. 153].

Механізм управління економічним потенціалом - це складова частина загального процесу управління підприємством. Управління формуванням і розвитком економічного потенціалу підприємства прямо залежить від ефективності системи менеджменту. Даний процес обумовлюється не тільки наявністю ресурсів, але і їх розподілом, використанням та своєчасним поповненням [102, с. 69].

У цих умовах економічний потенціал підприємства необхідно розглядати як об'єкт управління, причому метою останнього є як формування і функціонування потенціалу для виробництва продукції, так і забезпечення змін в складі, структурі, величині економічного потенціалу з урахуванням умов зовнішнього середовища [58, с. 249].

Управління економічним потенціалом необхідно для досягнення підприємством максимально можливої величини, його використання і полягає в тому, що повинні бути ліквідовані дисфункції шляхом приведення всіх параметрів в стан узгодженості [22].

Зміст управління економічним потенціалом визначається складом функцій управління, реалізованих щодо економічного потенціалу підприємства [28, с. 91]. Перспективи розвитку підприємства визначаються величиною і ефективністю використання його економічного потенціалу, тому управління економічним потенціалом підприємства забезпечує досягнення цілей і рішення поставлених завдань. Під функціями управління економічним потенціалом слід розуміти відносно відокремлені напрями управлінської діяльності підприємства, які дозволяють здійснити безпосередній вплив на його економічний потенціал [29, с. 245].

Процес управління економічним потенціалом підприємства відрізняється складністю функцій і елементів. Система управління економічним потенціалом підприємства виконує такі функції, як планування, організація, аналіз, регулювання, облік і контроль. Виконання цих функцій здійснюється через прийняття управлінських рішень, які повинні бути своєчасними і обґрунтованими [101, с. 7].

Актуальність управління економічним потенціалом підприємства визначила необхідність створення моделі, яка дасть можливість управляти цим потенціалом, використовуючи алгоритмічний інструментарій. Виходячи з того, що концентрованим виразом процесу управління є управлінське рішення, модель управління економічним потенціалом підприємства являє собою управлінське рішення щодо підвищення ефективності використання економічного потенціалу [32, с. 5].

На першій стадії процесу управління економічним потенціалом підприємства чітко простежуються чотири функції:

- економічний аналіз як комплекс робіт в області оцінки досягнутих результатів, виявлення внутрішніх і зовнішніх резервів подальшого розвитку;
- прогнозування як сукупність гіпотез, сценаріїв і моделей економічних процесів, які можуть мати місце в майбутньому. Прогнози зазвичай будуються в декількох варіантах, які дозволяють обґрунтувати різноманітні альтернативні способи подальших дій і вибрати кращі з них;

- прийняття рішень як сукупність способів досягнення цілей і завдань, які виникають перед підприємством;

- планування як процес розробки і прийняття планів, програм і бюджетів, які визначають способи майбутніх дій, траєкторію розвитку економічного потенціалу підприємства [31, с. 196].

Планування подальшого розвитку діючого підприємства здійснюється, як правило, «від досягнутого». У цьому випадку базою для планування діяльності підприємства є вже досягнутий економічний потенціал і виявлені резерви, не використані при його формуванні [88, с. 12]. У свою чергу, наявність невикористаних резервів визначається в результаті економічного аналізу. Таким чином, обґрунтованість управлінських рішень і можливості подальшого розвитку підприємства визначаються результатами своєчасного і якісного аналізу економічного потенціалу підприємства.

Процес управління економічним потенціалом підприємства неможливий без чіткої його організації. Необхідність її виділення в окрему управлінську функцію можна обґрунтувати тим, що організація як функція управління складає основу повсякденній управлінській діяльності, і без неї, як правило, не працюють ні плани, ні програми [96, с. 237].

Сутність організації складається в координації, тобто упорядкуванні, узгодженні, регламентуванні дій виконавців, які беруть участь у спільній справі. Складовою частиною робіт в фазі організації є формування організаційних структур управління, які визначають побудову системи управління, виділення рівнів управління і структурних підрозділів, характер підпорядкування і взаємозв'язку між ними, функції окремих ланок управлінських структур [99, с. 54].

Таким чином, друга стадія процесу управління економічним потенціалом підприємства пов'язана з координацією функцій і формуванням організаційних структур управління.

Цілеспрямований вплив на об'єкт управління допускає постійне порівняння його проєктованих і досягнутих показників, виявлення відхилень

фактичних величин від нормативних, планових і прогнозних показників. В цьому суть функції контролю, покликаною у всіх можливих випадках сигналізувати не тільки про відхилення, які трапилися, але і намічені відхилення, для того, щоб регулювання могло вестися в превентивному порядку [64, с. 98].

Функції контролю завжди передують функції обліку. Її зміст складають процеси фіксації первинної інформації про господарські операції і угрупованню даних по строго певним ознакам, напрямкам, періодам. Завдяки обліку суб'єкт управління має можливість отримувати інформацію про наявні ресурси. Саме облік створює можливість реального контролю над ходом виробництва, за його результатами на підприємстві [66, с. 7].

Таким чином, на третій стадії процесу управління економічним потенціалом підприємства виступають ще дві функції управління - облік і контроль, за допомогою яких підтримується зворотний зв'язок між керуючою системою і керованим об'єктом.

На заключній стадії управління економічним потенціалом підприємства здійснюються функції аналізу і регулювання. Вони містять у собі комплекс робіт, спрямованих на усунення негативних відхилень, а також закріплення і заохочення позитивних результатів. Регулювання – не що інше, як реагування системи управління на хід подій, його зміни, тобто процес приведення керованої системи в необхідні рамки [77, с. 243].

Також у процесі управління економічним потенціалом важлива роль відводиться забезпеченню його ефективності. Ефективність управління економічним потенціалом передбачає результативність управлінської системи [55, с. 7]. При цьому сам економічний потенціал повинен постійно зростати, а отримані в ході його використання результати повинні перевищувати понесені на їх досягнення витрати.

В основі забезпечення ефективності управління економічним потенціалом лежить дотримання чотирьох базових умов:

- забезпечення сумісності і відповідності складу та складності управлінської системи і економічного потенціалу;
- відносна відособленість методів управління економічним потенціалом;
- наявність зворотного зв'язку з метою коригування здійснюваних в процесі пристосування елементів економічного потенціалу до зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації дій;
- забезпечення чіткої взаємодії між елементами економічного потенціалу і системою управління [75, с. 8].

Крім цього, ефективне управління економічним потенціалом можливо лише в тому випадку, якщо зроблені первинна оцінка та аналіз його рівня, чітко визначені можливості і цілі його використання, а також передбачені різні варіанти його активізації в умовах високого ступеня варіативності зовнішнього середовища [34, с. 11]. До того ж, ефективне управління економічним потенціалом володіє не тільки гнучкістю, але і стійкістю, яка передбачає перехід економічного потенціалу під впливом управлінської системи з одного рівноважного стану в інший [24, с. 38].

Таким чином, стійкий розвиток підприємства залежить від рівня та ефективності використання економічного потенціалу. Вимірявши їх, можна оцінити ефективність управління підприємством. Управління економічним потенціалом дозволяє зробити процес використання ресурсів підприємства більш раціональним, цілеспрямованим, орієнтованим на підвищення ефективності та результативності діяльності підприємства. Запропонований механізм управління економічним потенціалом дає можливість підтримувати його в належному стані, або переводити в якісно і кількісно новий стан та дозволяє привести в порядок прийняття управлінських рішень з планування, організації, контролю рівня та ефективності його використання.

РОЗДІЛ 2

СУЧАСНИЙ СТАН УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

2.1. Аналіз системи управління економічним потенціалом підприємства

Висока ефективність діяльності підприємства можлива лише за умов наявності грамотного та раціонального механізму управління його ресурсами. Особливої актуальності це набуває в умовах нестабільного розвитку економіки та постійного впливу факторів зовнішнього середовища і обумовлює необхідність вивчення економічного потенціалу господарюючого суб'єкта як складної, відкритої та ієрархічно підпорядкованої системи.

ТОВ НВФ «Адвісмаш» – це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції [38, с. 303]. Підприємство створено у вересні 2004 року на базі машинобудівного заводу ВАТ «АК АДВІС» з використанням виробничих площ, обладнання та компетенцій машинобудівників. В жовтні 2007 р. до складу підприємства увійшов ОДО «Славутський ремонтно-механічний завод» з можливостями виробництва нестандартного устаткування, заготівлі чавуну та сталюого лиття [56].

Основні техніко-економічні показники роботи ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2014-2018 рр. наведені в додатку Б. Представлені дані свідчать, що за 2014 – 2018 рр. обсяг виробництва продукції збільшився у 2,2 рази, що пов'язано із підвищенням обсягів виробництва продукції за різними асортиментними позиціями, зростанням цін на продукцію підприємства. Крім того, підприємство активно працює над розширенням ринків збуту та збільшує обсяги збуту на ринках Польщі та Республіки Білорусь. Збільшення обсягів

виробництва та активна збутова політика відобразилась на динаміці обсягів реалізації продукції, які за аналізований період зросли у більш, ніж у 2 рази.

Однак, негативним є той факт, що темп приросту собівартості продукції на 14% більші, ніж темп приросту чистого доходу і становить 18,24 млн. грн. Це свідчить, що витрати підприємства зростають значно вищими темпами порівняно із доходами. Такі показники вплинули на динаміку величини валового прибутку, який зріс на 97,6% у 2018 р. порівняно із 2014 р. Однак зазначені тенденції не вплинули на динаміку формування чистого прибутку, величина якого у 2018 р. складала 5,7 млн. грн. або у 14,9 раз більше, ніж у 2014 р. Необхідно відмітити, що у 2015 р. підприємство отримало збитки у розмірі 1,06 млн. грн., проте решту періоду працювало прибутково.

Протягом аналізованого періоду позитивну динаміку мають і показники рентабельності. Так рентабельність продажу зросла у 6,3 рази, а рентабельність витрат у 7,5 раз. Динаміка зміни останнього показника пояснюється також не лише зростанням величини чистого прибутку, але й скороченням величини сукупних витрат на 1 грн. реалізованої продукції на 10,56% або 10 коп. на 1 грн.

Незважаючи на позитивні тенденції у функціонуванні підприємства, протягом аналізованого періоду спостерігаємо скорочення чисельності персоналу, як в цілому (на 33 особи), так і виробничого (на 29 осіб). Скорочення чисельності персоналу пов'язано із автоматизацією окремих виробничих процесів та придбанням автоматичних ліній збирання обладнання а також порівняно невисоким рівнем оплати праці на підприємстві (в середньому 5636,54 грн. на місяць). Вищезазначені тенденції в комплексі зумовили зростання продуктивності праці більш ніж у 3 рази в 2018 р. порівняно із 2014 р.

Скорочення чисельності персоналу та зростання мінімальної оплати праці відобразилось і на динаміці фонду оплати праці. Так, працівники підприємства щомісячно отримували у 2018 р. порівняно із 2014 р. на 3428,88 грн. більше, темп приросту фонду оплати праці склав 79,41%.

Протягом досліджуваного періоду відбувається зростання середньорічної

вартості основних фондів. Так якщо у 2014 р. їх середньорічна вартість складала 8472,5 тис. грн., то у 2018 р. цей показник зріс у 1,3 рази та склав 10726 тис. грн., що зумовлено придбанням нових машин та обладнання. Оскільки середньорічна вартість основних засобів зростала значно нижчими темпами, ніж обсяг виробництва продукції, то показник фондівдачі має позитивну динаміку і збільшився на 77,25%. Такі зміни свідчать про підвищення ефективності використання основних засобів.

Як у будь-якій системі управління, в системі управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» можна виділити підсистеми, цілеспрямоване функціонування яких забезпечує працездатність її в цілому. Система складається з чотирьох підсистем: цільової; забезпечуючої; керованої та керуючої (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Система управління економічним потенціалом
ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Складено автором

Цільова підсистема системи економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» складається із двох компонентів: оптимального використання сформованого економічного потенціал та нарощення.

Після формування цільових установок слід визначити компоненти забезпечуючої підсистеми, до яких відносять потенціали: управлінський, інфраструктурний і фінансовий [17, с. 76].

Керована підсистема визначає конкретні напрями діяльності підприємства щодо створення інновацій, їх придбання і впровадження: аналіз виробничих та інноваційних можливостей підприємства, виробництво і придбання нематеріальних активів (нововведень), запровадження новітньої техніки і технологій [38, с. 303].

Керуюча підсистема є основоположною й координуючою підсистемою, до компонентів якої належать: управління персоналом, розробка і прийняття управлінських рішень з питань економічного потенціалу, координація виконання заходів щодо його використання й розвитку. Ці компоненти визначають якість усіх інших підсистем системи управління потенціалом підприємства [38, с. 303].

Керуюча підсистема є визначальною, адже її сфера функціонування поширюється на всі основні підсистеми, відображає багатогранність економічного потенціалу і спрямована на пошук, підвищення й реалізацію резервів потенціалу, вміння адаптуватися до змінюваних умов.

Розглядаючи управління виробничим потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» як систему, можна виявити певну закономірність її функціонування (рис. 2.2).

Аналіз системи слід починати з її «виходу» — дослідження й оцінювання стану виробничого потенціалу.

До «входу» системи відносять виробничі можливості підприємства, які визначаються його сформованими ресурсами: технологічними, матеріально-технічними, кадровими, фондовими, земельними, фінансовими, організаційними, управлінськими, інформаційними, інноваційними. Якщо всі

складові «входу» відповідають вимогам оптимальності та ефективності, то й система буде забезпечувати оптимальність і ефективність «виходу».

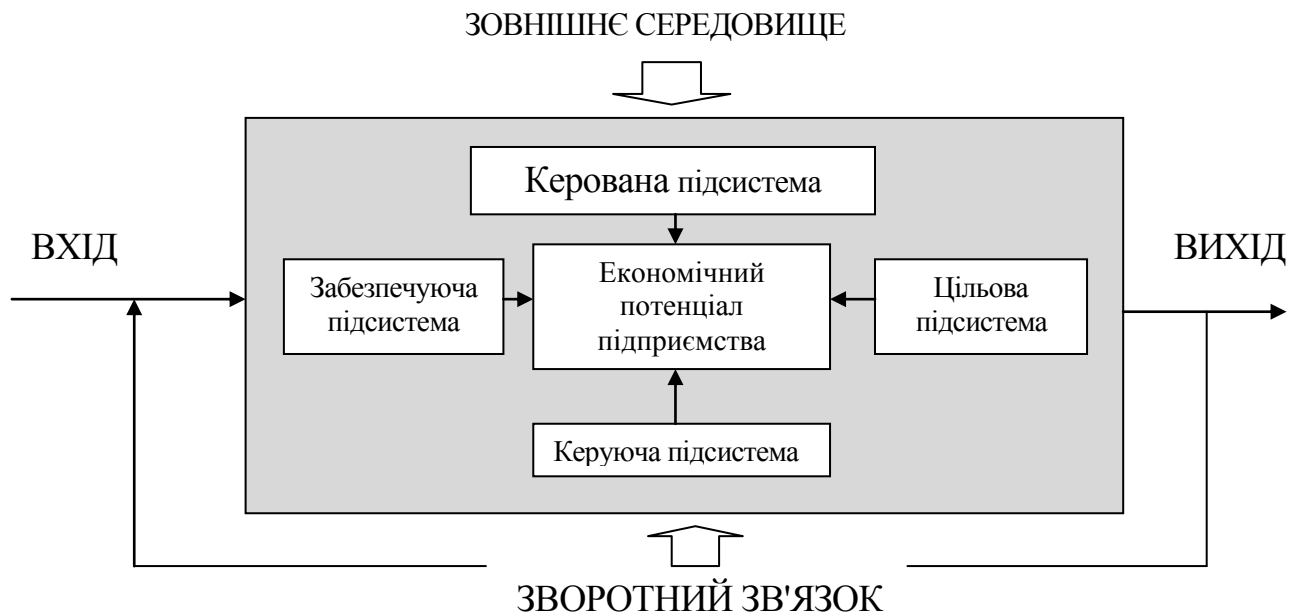


Рисунок 2.2 – Схема функціонування системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Складено автором

До компонентів «зворотного зв'язку» системи управління економічним потенціалом належать: вимоги, рекламації, нова інформація клієнтів, постачальників, співробітників; нові умови здійснення фінансово-господарської діяльності внаслідок змін нормативно-правового її регулювання й інноваційних досягнень, впливу інших факторів [88, с. 51].

До компонентів «зовнішнього середовища» належать: природні, економічні, політико-правові, соціально-культурні, демографічні, міжнародні, конкурентні, науково-технічні фактори.

Зовнішні впливи на стан економічного потенціалу підприємства можна охарактеризувати наступним чином. Так, до факторів і сил віддаленого впливу зовнішнього середовища можна віднести: природні; економічні; демографічні; міжнародні, соціально-культурні, політико-правові, технологічні впливи [58, с. 42].

Виробничими факторами та силами впливу будуть: виробнича структура; суперництво між конкурентами; вхідні та вихідні бар'єри; загроза появи товарів-замінників; вплив постачальників; вплив споживачів.

Впливи, пов'язані з операційним оточенням: конкуруюча позиція; образ споживача; імідж товарів і підприємства на ринку; ринок праці; інтереси посередників, взаємовідносини постачальників і кредиторів та ін.

Розпочнемо з аналізу управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш». На основі аналізу організаційної структури та посадових інструкцій окремих відділів можемо визначити такі складові організаційної структури управління економічним потенціалом [38, с. 304]:

1. Бухгалтерсько-економічний відділ здійснює узагальнення інформації та аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства; підготовку пропозицій з питань формування штатів, оплати праці і матеріального стимулювання працівників філій; аналізує виконання кошторисів загальновиробничих, адміністративних витрат та витрат на збут, кошторису витрат на виробництво, собівартість реалізованої продукції; проведення аналізу фінансово-господарського стану, контроль за дотриманням строків виплати заробітної плати; отримання та обробка оперативної інформації щодо виконання планових завдань [38, с. 304].

2. Виробничий відділ – аналізує виконання робіт основними дільницями в натуральному вираженні, виконання плану-графіку робіт, упровадження нової техніки і технологій, витрати матеріальних ресурсів, розробляє заходи щодо скорочення трудомісткості виготовлення продукції, вирішує питання технічної й організаційної підготовки виробництва тощо [38, с. 305].

3. Технічні відділи головного інженера аналізують безпечність стану експлуатації машин і устаткування, виконання планів-графіків ремонту і модернізації устаткування, якість і собівартість ремонтів, повноту використання устаткування і виробничих потужностей, раціональність споживання ресурсів. Підвищення економічного потенціалу таким відділом може забезпечуватись при наданні конкретних рекомендацій щодо

впровадження ресурсозберігаючих технологій та нових більш ощадних технологічних процесів [38, с. 305].

4. Відділ постачання – контролює своєчасність і якість матеріально-технічного забезпечення виробництва, виконання плану постачань за обсягом, номенклатурою, термінами, якістю, станом і збереженістю складських запасів, дотримання норм відпуску матеріалів, транспортно-заготівельні витрати, фактичну вартість матеріальних ресурсів [38, с. 305].

5. Відділ збуту – забезпечує виконання договірних зобов'язань і планів, контролює дотримання норм складських запасів і збереженість готової продукції, вивчає ринок збуту і раціональність господарських зв'язків [38, с. 305].

6. Відділ кадрів аналізує рівень організації праці, чисельність персоналу за всіма категоріями і професіями підприємства і його структурних підрозділів, рівень використання робочого часу, фонд оплати праці [38, с. 305].

Слід зазначити, що окремі функції системи управління економічним потенціалом здійснюються і іншими підрозділами ТОВ НВФ «Адвісмаш». Складемо матрицю та представимо розподіл робіт з управління економічним потенціалом підприємства (табл. 2.1).

Отже, функціонування системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш», як форма актуалізації функцій системи може розглядатись як спрощена: основні функції виконуються в обмеженому обсязі, вирішуються мінімально необхідні завдання управління економічним потенціалом. Завдання виконуються частково і час від часу (наприклад, за запитом керівництва або власників підприємства), періодично проводиться моніторинг зовнішнього середовища і, реактивно розробляються та здійснюються заходи реагування на зміни.

Здійснимо аналіз інструментів системи управління економічним потенціалом, які використовуються структурними підрозділами (табл. 2.2).

Таблиця 2.1. Розподіл функцій системи управління економічним потенціалом підприємства

Функціональні напрями управління економічним потенціалом	Структурні підрозділи, що виконують окремі функції у сфері управління економічним потенціалом										
	Бухгалтерія	Планово-економічний відділ	Юридичний відділ	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Транспортний відділ	Служба охорони і режиму	Комерційний відділ	Начальник виробництва	Відділ кадрів	Відділ головного технолога	Відділ головного конструктора
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Управління фінансовим потенціалом	+	+	-	-	-	-	+	-	-	-	-
Управління виробничим потенціалом	+	+	-	+	-	-	+	+	-	+	+
Управління організаційним потенціалом	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	-
Управління маркетинговим потенціалом	-	-	-	+	+	-	+	-	-	-	+

Примітка. Складено автором за результатами дослідження ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Інструменти системи забезпечення – це конкретні прийоми та процедури, прийняті управлінським персоналом суб'єкта господарювання з метою забезпечення правильного та ефективного ведення господарської діяльності, збереження активів, запобігання шахрайству та помилкам, а також виявлення їх, своєчасної підготовки достовірної інформації з метою обґрунтування управлінських рішень [78, с. 210].

Таким чином, аналіз функцій та їх практичного виконання у ТОВ НВФ «Адвісмаш» свідчить, що структурні підрозділи лише частково забезпечують управління економічним потенціалом. Переважно акцент здійснюється на

загальних інструментах: планування, організація та контроль, орієнтуючись переважно на короткостроковий період часу.

Таблиця 2.2. Аналіз використання інструментів системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Інструменти управління економічним потенціалом	Структурні підрозділи, що використовують окремі інструменти у сфері управління економічним потенціалом											
	Бухгалтерія	Планово-економічний відділ	Юридичний відділ	Відділ матеріально-технічного забезпечення	Транспортний відділ	Служба охорони і режиму	Комерційний відділ	Начальник виробництва	Відділ кадрів	Відділ головного технолога	Відділ головного конструктора	Всього
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Координація		+					+	+			+	4
Планування	+	+		+				+				4
Контроль	+	+		+	+	+	+	+	+	+		9
Контролінг		+										1
Бюджетування	+	+										2
Зовнішній аналіз та бенчмаркінг												0
Оцінка проектів		+										1
Аналіз	+	+		+								3
Облік	+	+		+								3
Управління витратами		+		+				+				3
Інформаційне забезпечення	+		+									2
Разом	6	9	1	5	1	1	2	4	1	1	1	-

Примітка. Складено автором за результатами дослідження ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Однак, особлива роль в управлінні економічним потенціалом підприємства належить специфічним функціям, адже вони зумовлюють вузькоспеціалізовані дії та концентрацію зусиль саме на забезпеченні

функціональності системи управління економічним потенціалом шляхом постійного оцінювання його стану, стандартизації дій відповідно до небезпек та загроз та упорядкування процесів досягнення цілей функціонування системи управління економічним потенціалом підприємства. Однак такі інструменти майже не використовуються.

Проведене дослідження дозволило зробити висновки щодо проблем дублювання функцій та відсутності координації дій працівників щодо управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш». Компетенції розподіляються між окремими структурними одиницями, значна їх частина покладена на бухгалтерський відділ – фінансового директора, контрольно-плановий відділ, центральну бухгалтерію, відділ матеріально-технічного забезпечення; - найбільше уваги приділяється таким функціям як контроль, планування та координація, а найменше - аналіз, зовнішній аналіз та бенчмаркінг, управління витратами, бюджетування, контролінг. Контролінг повинен займати одне з перших та основних місць в системі управління економічним потенціалом, а його її відсутність призводить до зниження ефективності бізнесу та зайвих витрат. Також наявні проблеми дублювання функцій різними підрозділами (наприклад, функцію планування здійснюють одразу декілька відділів – бухгалтерія, планово-економічний відділ, відділ матеріально-технічного забезпечення, начальник виробництва), однак часто ці плани розроблені без стратегічного бачення розвитку підприємства.

Розглянувши особливості керуючої підсистеми управління економічною безпекою підприємства, характер функцій та використовуваних інструментів, здійснимо аналіз забезпечуючої частини.

1. Нормативно-правове забезпечення управління економічним потенціалом є визначальним у формуванні його напрямків, форм та способів організації на підприємстві. Водночас не регламентованість необхідних нормативно-правових норм або їх повна відсутність поряд із зростанням сучасних глобалізаційних викликів та деструктивних загроз потребує постійної адаптації та реформування, які можливі за вдосконаленням відповідного

нормативно-правового забезпечення та жорстокого контролю за дотриманням законодавчих норм [38, с. 305].

Щодо науково-методичне забезпечення, то слід відмітити відсутність на ТОВ НВФ «Адвісмаш» затверджених методик оцінки економічного потенціалу та його моніторингу, що унеможливорює фіксацію позитивних чи негативних змін, свідчить про недостатню увагу з боку керівництва до ролі управління економічним потенціалом в діяльності підприємства.

При здійсненні обліково-аналітичного забезпечення функціонування системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» використовують такі методичні способи й прийоми: оперативного обліку; ведення фінансового й управлінського обліку; аналізу фінансової діяльності; спеціальні способи й приймання одержання й перевірки інформації, необхідної для забезпечення безпеки бухгалтерської інформації підприємства. Обліково-аналітичне забезпечення є складовою системи управління економічним потенціалом підприємства й здійснюється з метою надання необхідної обліково-аналітичної інформації для прийняття управлінських рішень стратегічного й тактичного характеру [52, с. 91]. Однак, у ТОВ НВФ «Адвісмаш» така інформація переважно використовується для ведення бухгалтерського обліку, підготовки фінансових звітів, складання фінансових документів тощо.

Нарешті, технічні ресурси управління економічним потенціалом мають допоміжний характер, але постають необхідними для вирішення окремих завдань. Однозначно визначити склад таких технічних ресурсів складно, адже часом неможливо розмежувати функції, які виконують з їх допомогою [61]. Наприклад, комп'ютери і програмне забезпечення бухгалтерського відділу – воно одночасно функціонують як в системі управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш», так і для здійснення основних завдань цього відділу.

Усі підрозділи ТОВ НВФ «Адвісмаш» у своїй роботі використовують програмне забезпечення «1С: Бухгалтерія» (версія 7.7) та Excel для формування

бюджетів, управлінської звітності, аналізу результатів діяльності компанії. На нашу думку, дана схема управління та моніторингу інформації є прийнятною для малого приватного бізнесу. В свою чергу промислове потребує впровадження комп'ютерних інформаційних систем, адже їх відсутність, призводить ще до таких проблем як:

- збільшення кількості помилок, які пов'язані з людським фактором;
- неможливість одночасно працювати з одним і тим же файлом декільком користувачам. Це призводить до збільшення термінів підготовки управлінської звітності, особливо при закритті періоду. Часто порушується послідовність роботи з одним і тим же файлом. Усе це в результаті приводить до необхідності витрачання додаткового часу на перевірку та уточнення достовірності даних;
- необхідність додаткової обробки даних в Excel із бухгалтерської програми для управлінських потреб. Даний факт також не оптимізує терміни підготовки необхідної менеджменту інформації, а значить, зменшує обсяг часу, необхідний для прийняття рішень;
- обмеження по обсягу даних. Для того, щоб опрацювати дані по звітності багаточисельні зв'язки між листами лише ускладнюють роботу з інформацією і призводять до додаткових помилок;
- відсутність програмних модулів спеціалізованого призначення: стратегічне планування, контролінг, моніторинг [75, с. 13-14].

За результатами аналізу практичних аспектів управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» можна констатувати про незадовільний стан управління цією системою, що пояснюється, радше, не станом складових як таким, а тим, що формування управління системою управління економічним потенціалом на цьому підприємстві лише починається. Недостатня увага приділяється сучасним інструментам управління: стратегічне планування, контролінг, бюджетування, бенчмаркінг, що зумовлено розмаїттям різних причин: немає відповідного досвіду, знань та фахівців, немає остаточного

усвідомлення важливості управління економічним потенціалом, відсутність витрат на інформаційну складову системи забезпечення.

2.2. Оцінка економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

За будь-яких часів важливим завданням керівників підприємств є пошук засобів підвищення ефективності їх функціонування та напрямів розвитку. А це вимагає попереднього аналізу й оцінки всієї сукупності наявних у підприємства ресурсів і компетенцій, що можуть використовуватись для досягнення поставлених цілей, тобто рівня їхнього економічного потенціалу. Крім того, достовірне значення економічного потенціалу необхідне для розробки стратегії діяльності підприємств, для оцінки їх вартості, для обґрунтування конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості тощо. Тому проблема визначення рівня економічного потенціалу підприємства завжди є актуальною.

Теорія оцінки економічного потенціалу нині представлена широким різноманіттям методичних підходів та методів [72, с. 23]. Найбільш розповсюдженими можна вважати методи вартісної оцінки та методи, що ґрунтуються на комплексному аналізі певних груп показників з наступним перетворенням їх в інтегральний показник, або в певне графічне представлення. Вважаємо, що найбільш популярним і проробленим графоаналітичним методом оцінки потенціалу на сьогоднішній день є графоаналітична модель «Квадрат потенціалу», вперше запропонована у 1998 році І.М. Репіною як метод діагностики підприємницького потенціалу підприємства [100, с. 24]. Завдяки його очевидним перевагам цей метод активно використовується науковцями не тільки для оцінки потенціалу підприємств, а й для визначення їхньої конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості, фінансового стану тощо [3, с. 95].

Вважаємо, що напрями, запропоновані І.М. Репіною [100, с. 24], достатньо вдало відображають основні аспекти діяльності підприємства. Але, оскільки значення векторів репрезентують складові сукупного потенціалу

підприємства, вважаємо, що більш коректно їх називати у відповідності до назв складових: виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал та організаційний потенціал.

Склад показників – чинників кожної складової економічного потенціалу підприємства, обумовлюється нашим розумінням їхньої сутності [63, с. 144]. Так, під виробничим потенціалом ми розуміємо максимально можливий випуск конкурентоспроможної продукції певного асортименту (сортаменту), за наявного організаційно-технічного рівня виробництва, при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів і виробничих компетенцій підприємства. Тому до складу чинників виробничого потенціалу віднесено показники виробничої потужності, стану основних засобів, ефективності використання виробничих ресурсів [77, с. 67].

Визначення організаційного потенціалу ґрунтується на розумінні поняття організаційної структури управління, яка уособлює побудову та устрій суб'єкта господарювання, способи його внутрішнього підпорядкування, зв'язки між структурними елементами управління, які дають змогу виконувати необхідні управлінські функції [89, с. 10].

Виходячи з цього, під організаційним потенціалом розуміємо здатність менеджменту підприємства створити ефективну систему взаємодії між усіма елементами його потенціалу. При цьому всі бізнес-процеси в компанії мають прагнути до мінімуму за вартістю і часом виконання. Виходячи з цього, організаційний потенціал може бути представлений показниками, що репрезентують рівень продуктивності праці в компанії, рівень організаційних витрат підприємства на одиницю результату, тобто продукції, рівень заробітної плати працівників, адже, забезпечення вищої заробітної плати на підприємстві у порівнянні з конкурентами, що діють в тому ж зовнішньому середовищі, певним чином свідчить про більш ефективну організацію управління підприємством [12, с. 12].

Маркетинговий потенціал визначається нами як здатність підприємства щодо розподілу та реалізації максимального можливого обсягу його продукції

та забезпечення постійної конкурентоспроможності. Тому і низка чинників маркетингового потенціалу включає показники щодо обсягів продажу продукції та динаміки їх зміни, місця підприємства серед конкурентів та ефективності збутової діяльності [72, с. 62].

Вважаємо, що вдале визначення фінансового потенціалу було представлено в працях Н.С. Краснокутської [100, с. 24] – це можливості підприємства забезпечити основні ланки ланцюжка «збут – виробництво – закупівлі» фінансовими ресурсами за принципом найбільш ефективного їх розподілу та використання. Тоді чинники, що репрезентують фінансовий потенціал, мають охоплювати результативність діяльності, тобто рентабельність, швидкість діяльності, тобто ділову активність, показники структури, формування та використання капіталу.

Виходячи з наведеного розуміння сутності складових сукупного потенціалу підприємства, нами було обґрунтовано показники, що визначають довжину кожного з чотирьох векторів. При цьому було враховано, що цих показників не повинно бути занадто багато, але достатньо для відображення основних чинників відповідних складових сукупного потенціалу.

Розроблену систему складових оцінки економічного потенціалу підприємства наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3. Чинники чотирьох складових економічного потенціалу підприємства та їх вагомість

№	Чинники складових	Вагомість, од.	Характеристика впливу
1	2	3	4
ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ			
1	Виробнича потужність, од.	0,09	стимулятор
2	Обсяг виробництва у вартісному виразі, тис. грн.	0,08	стимулятор
3	Рентабельність продукції, %	0,12	стимулятор
4	Рентабельність виробництва, %	0,11	стимулятор
5	Придатність основних фондів, %	0,12	стимулятор
6	Фондоозброєність одного працівника, тис. грн./особу	0,07	стимулятор

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
7	Фондовіддача, грн./грн.	0,11	стимулятор
8	Капітальні інвестиції на 1 грн. продукції, грн./грн.	0,14	стимулятор
9	Коефіцієнт оновлення основних засобів, од.	0,16	стимулятор
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ			
1	Співвідношення середньомісячної заробітної плати одного працівника підприємства з середньогалузевою середньомісячною заробітною платою, од.	0,33	стимулятор
2	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	0,12	стимулятор
3	Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн.	0,23	стимулятор
4	Адміністративні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,13	дестимулятор
5	Зарплатоємність продукції, грн./грн.	0,19	дестимулятор
МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ			
1	Частка ринку, %	0,14	стимулятор
2	Обсяг реалізації, тис. грн.	0,11	стимулятор
3	Темп зростання обсягів реалізації, %	0,15	стимулятор
4	Коефіцієнт співвідношення темпу зростання обсягу реалізації підприємства і темпу зростання обсягів галузі, од.	0,15	стимулятор
5	Витрати на збут на 1 грн реалізованої продукції, грн./грн.	0,07	дестимулятор
6	Рентабельність продажу, %	0,14	стимулятор
7	Співвідношення середнього темпу зростання ціни і середнього темпу зростання собівартості продукції, од.	0,16	стимулятор
8	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	0,08	дестимулятор
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ			
1	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	0,17	стимулятор
2	Чисті активи, тис. грн.	0,10	стимулятор
3	Рентабельність активів, %	0,19	стимулятор
4	Тривалість фінансового циклу, днів	0,14	дестимулятор
5	Частка фінансових витрат в чистому доході від реалізації продукції, од.	0,07	дестимулятор
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,11	стимулятор
7	Коефіцієнт автономії	0,11	стимулятор
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,11	стимулятор

Джерело: [86, с. 45]

Для обґрунтування вагомості складових частин економічного потенціалу підприємства було використано метод експертних оцінок. В якості експертів було залучено висококваліфікованих економістів, науковців, до кола інтересів яких входить дослідження потенціалу підприємства. Визначення вагомості

складових сукупного потенціалу здійснювалося кожним експертом за допомогою методу попарного порівняння показників [21, с. 258].

У результаті обробки даних було отримано показники вагомості кожної складової, які, для зручності використання, округлили до десятих:

- виробничий потенціал — 0,3;
- організаційний потенціал — 0,1;
- маркетинговий потенціал — 0,3;
- фінансовий потенціал — 0,3 [21, с. 259].

Виконана перевірка узгодженості думок експертів за допомогою коефіцієнта конкордації засвідчила високу узгодженість думок, а критерій узгодженості Пірсона підтвердив не випадковий характер результатів. Таким чином, отримані значення вагомості складових сукупного економічного потенціалу мають сенс і можуть використовуватися в подальших дослідженнях. Думки експертів щодо вагомості чинників кожної складової теж мають хорошу і високу узгодженість [21, с. 259].

Виконані на основі запропонованих методичних положень розрахунки дали змогу отримати такі фактичні значення економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2014-2018 рр. і порівняти їх між собою (додаток В).

Наведені в таблиці дані засвідчують, що на підприємстві спостерігається позитивна динаміка більшості показників виробничого потенціалу, крім рівня рентабельності виробництва, придатності основних фондів, рівня їх оновлення та капітальних інвестицій. Щодо рівня показників організаційного потенціалу, то практично всі крім рівня оплати праці, порівняно із середньогалузевим демонструють позитивні зміни. Показники маркетингового потенціалу теж демонструють позитивну динаміку, однак темпи зростання обсягів реалізації були найбільшими у 2016 р. При оцінюванні фінансового потенціалу ідентифіковано позитивну зміну всіх показників, крім коефіцієнта автономії та коефіцієнта маневреності власного капіталу.

Оскільки ми використовуємо в методиці як показники-стимулятори, зростання яких є бажаним для підприємств, так і дестимулятори, зростання яких

негативно відображається на рівні економічного потенціалу суб'єктів господарювання, то при розрахунку будемо застосовувати стандартний підхід, який репрезентований інструментарієм математичної статистики. При цьому серед усіх значень статистичних даних про змінювання в часі заданого показника знаходять, еталонне та максимальне x_{max} – значення, використовуючи які проводять нормування формулами:

а) стимулятори

$$\bar{x}_{ij} = \frac{x_{ij}}{x_{max}}, \quad (2.1)$$

б) дестимулятори

$$\bar{x}_{ij} = 1 - \frac{x_{ij}}{x_{max}}, \quad (2.2)$$

де \bar{x}_{ij} – нормоване значення i -того показника у j -тій групі;

x_{ij} – значення i -того показника у j -тій групі;

x_{max} – максимальне значення i -того показника у j -тій групі [90, с. 10].

При цьому $\bar{x}_{ij} = 0$, коли $x_{ij} \leq x_{min}$ (мінімальному значенню або еталону дестимулятора), та $\bar{x}_{ij} = 1$, коли $x_{ij} \geq x_{max}$ (максимальному значенню або еталону стимулятора).

Нормовані значення показників представлено у додатку В.

Обчислення інтегрального економічного потенціалу пропонуємо проводити із використанням формули:

$$I_{en} = \sum_{t=1}^n K_{st} \cdot I_{zpj}, \quad (2.3)$$

де I_{zpj} – груповий індекс економічного потенціалу підприємства (виробничого, організаційного, маркетингового та фінансового потенціалів);

K_{st} – коефіцієнт вагомості t -тої групи [90, с. 11].

Тепер перейдемо до розрахунку рівня економічного потенціалу підприємства із врахуванням даних висвітлених в додатках В та Г. Результати

оцінки складових економічного потенціалу та інтегрального показника економічного потенціалу із врахуванням формули 2.3 представимо в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Показники оцінки економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1.	Виробничий потенціал	0,6188	0,6365	0,6024	0,5910	0,7749
2.	Організаційний потенціал	0,5410	0,5133	0,6822	0,7450	0,8145
3.	Маркетинговий потенціал	0,5338	0,4355	0,8098	0,7708	0,9559
4.	Фінансовий потенціал	0,4268	0,4101	0,5573	0,5890	0,7091
5.	Економічний потенціал	0,5279	0,4960	0,6591	0,6597	0,8134

Примітка. Розраховано автором

За результатами розрахунків можна зробити висновок, що найбільше значення економічного потенціалу 0,81 має ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2018 р. При цьому найбільший вплив на величину економічного потенціалу здійснили показники групи маркетингового та організаційного потенціалу, а найменший – показники групи фінансового потенціалу. Графічно зміни складових за інтегрального показника наведено на рис. 2.3.

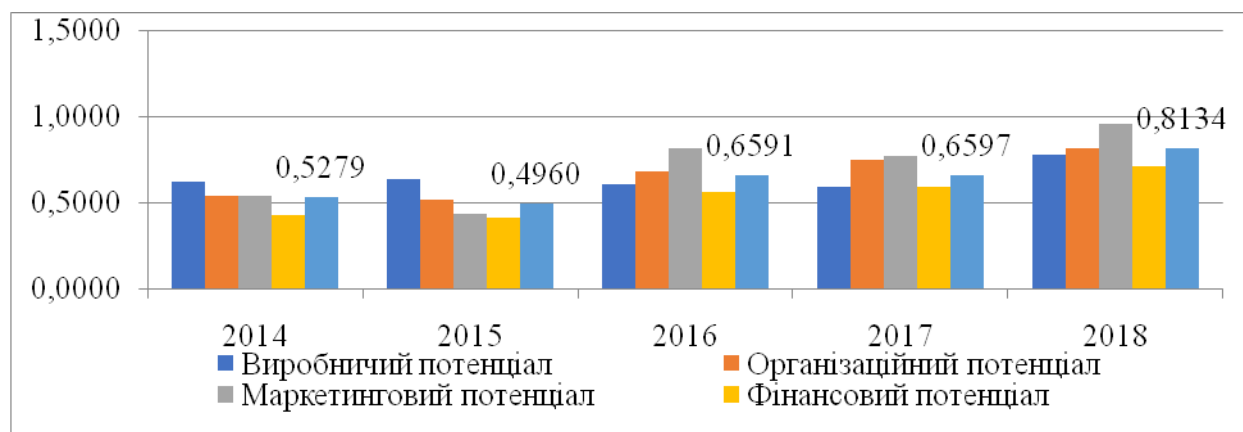


Рисунок 2.3 – Показники оцінки економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Побудовано автором на основі табл. 2.4.

Для визначення діапазонів використовуємо значення інтерпретації результатів за кожною складовою економічного потенціалу підприємства, наведені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5. Інтерпретація значень економічного потенціалу підприємства

Величина ЕП	Інтерпретація результату
0 – 0,33	Низький потенціал
0,34- 0,66	Середній потенціал
0,67 – 1,0	Високий потенціал

Примітка. Складено автором

Таким чином, порівняння розрахункових значень показників з їх інтервальними діапазонами дає змогу стверджувати, що у 2014-2017 рр. економічний потенціал ТОВ НВФ «Адвісмаш» характеризувався як середній, а у 2018 р. – як високий.

Таким чином, опрацьований підхід до оцінювання рівня економічного потенціалу підприємства ґрунтується на розрахунку складових економічного потенціалу: виробничого, організаційного, маркетингового та фінансового. В той же час кожна складова включає систему показників, котрі вимірюються кількісно, досить просто можуть бути розраховані на основі доступних даних публічної звітності. Обчислення величини сукупного економічного потенціалу підприємства здійснювалось на основі визначення суми добутків складових економічного потенціалу та їх вагових коефіцієнтів.

РОЗДІЛ 3.
НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
РОЗВИТКОМ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ТОВ НВФ «АДВІСМАШ»

3.1. Визначення перспективних напрямів удосконалення управління розвитком економічного потенціалу підприємства

Парадигма бізнесу і підприємницької діяльності полягає в тому, що кожне підприємство прагне примножити свою власність з метою ефективного використання економічного потенціалу підприємства. Нерідко відсутність у підприємства стратегії розвитку, низький рівень відповідальності керівників, недолік релевантної інформації про економічний потенціал підприємства в значній мірі гальмують розвиток бізнесу. Відсутність необхідної економічної інформації ускладнює визначення стратегії розвитку підприємства, відповідно, відсутність стратегії знижує виконавську дисципліну менеджерів.

В умовах ринкової економіки зростає і самостійність підприємства, а відповідно, і роль фінансових ресурсів в бізнесі. У підсумку метою кожного підприємства стає прагнення до стабільного розвитку [93, с. 141].

Планування стабільного розвитку економічного потенціалу підприємства проводиться за такими основними індикаторами:

- динаміка економічного потенціалу;
- виробнича потужність підприємства;
- динаміка внутрішнього ринку;
- фінансовий стан фірми;
- людський капітал або трудовий потенціал;
- престиж фірми, галузі або країни;
- забезпеченість виробничими ресурсами;
- орієнтація на зовнішній ринок;

- інноваційний або творчий потенціал;
- суспільна стабільність [55, с. 6].

Кожен з наведених вище комплексних виробничих індикаторів складається з двох-трьох десятків одиничних показників [57, с. 40]. При проведенню у 2 розділі аналізі економічного потенціалу, було визначено, що найбільший вплив на економічний потенціал ТОВ НВФ «Адвісмаш» мають показники груп маркетингового та організаційного потенціалів, а найменший – показники групи фінансового потенціалу. Тому при плануванні нарощування економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» виникає дуже складне завдання з відбору найбільш значущих показників для оцінки кожного з наведених чинників.

При аналізі та оцінці системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш», проведенню у 2 розділі, було систематизовано основні проблеми пов'язані із низьким рівнем ефективності управління на даному підприємстві та запропоновано шляхи їх вирішення (табл. 3.1.):

Таблиця 3.1. Основні проблеми управління економічним потенціалом на ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Проблема 1	Шляхи вирішення 2	Результат 3
Дублювання функцій та відсутність координації дій працівників	Створити на ТОВ НВФ «Адвісмаш» окремий підрозділ або назначити певну людину, яка організувала та контролювала сферу управління економічним потенціалом	- збільшення продуктивності праці; - активна реакція на зміни; - вирішення максимально необхідних завдань.
Фізично і морально застаріле обладнання	Необхідність залучення інвестицій та залучення підприємств до співпраці з проектами міжнародної технічної допомоги, що направлені на модернізацію підприємств.	- зростання ефективності управління виробничим потенціалом; - зростання виробничої потужності; - можливість співпрацювати із міжнародними організаціями та відповідати міжнародним стандартам.
Відсутність відповідного досвіду, знань та фахівців	- пошук компетентних працівників; - проводити регулярні заходи, що передбачають підвищення рівня знань та досвіду працівників;	- покращення організації управління; - підвищення рівня ефективності управління всіма складовими економічного потенціалу.

Продовження табл. 3.1.

1	2	3
	- запозичення міжнародного досвіду щодо управління економічним потенціалом (як варіант – обмін між міжнародними чи вітчизняними організаціями).	
Неналежний рівень моніторингу економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»	<ul style="list-style-type: none"> - необхідно звертати більше уваги на сучасні інструменти управління: стратегічне планування, контролінг, бюджетування; - потрібно впроваджувати нові технології; - збільшити витрати на інформаційну складову системи забезпечення. 	<ul style="list-style-type: none"> - зменшення кількості помилок; - зростання ефективності роботи персоналу; - зменшення кількості ризикових ситуацій;

Примітка. Сформовано автором на основі проведеного аналізу управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Однією з ключових особливостей системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» є прагнення до постійного розвитку. Основним завданням системи управління потенціалом підприємства виступає збереження стабільності та сталого економічного зростання всіх елементів і сукупного потенціалу.

Удосконалення організації управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» може проводитися із застосуванням механізму підвищення ефективності використання трудових, фінансових, інформаційних та природних ресурсів, що беруть участь у формуванні та реалізації поточних та перспективних (стратегічних) цілей з урахуванням зовнішніх і внутрішніх змін діяльності підприємства. Від зазначеного механізму багато в чому залежать способи використання ресурсів, що забезпечують реалізацію цілей ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Серед фінансових аналітиків, професійно зайнятих в області оцінки бізнесу, набув широкого поширення термін «стратегічний потенціал компанії» [37, с. 662]. Дуже часто категорії «стратегічний потенціал» і «економічний потенціал» ототожнюються.

Вчені вважають, що економічний потенціал – значно ширше й ємне поняття, ніж стратегічний потенціал, і включає в себе як стратегічний потенціал, так і науково-технічний, виробничий, інфраструктурний, інвестиційно-фінансовий та інші потенціали.

На наш погляд, стратегічний потенціал – категорія більш широка, яка розкриває здатність підприємства аналізувати ситуацію, яка знаходиться в зовнішньому середовищі, і оцінювати кон'юнктуру на ринках. Іншими словами, це здатність фірми адаптуватися до умов зовнішнього середовища, які змінюються, за рахунок:

1) постійного спостереження за зміною потреб і попиту на товари і послуги, висуванням і реалізацією конкурентоспроможних ідей, які найкращим чином задовольняють ці потреби і попит;

2) пристосування виробничого апарату до найбільш ефективного виконання фірмою своїх функцій [59, с. 379].

Тому стратегічний потенціал – поняття відносне: для одних цілей, при одних первинних умовах, які складаються на ринках, він може бути досить високим, при інших – низьким. Так само, як і для різних часових періодів, стратегічний потенціал може відповідати або не відповідати вимогам потенційних споживачів продукції підприємства.

За результатами аналізу практичних аспектів управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» можна зробити висновки, що формування управління системою управління економічним потенціалом на цьому підприємстві лише починається.

Ми гадаємо, що підприємство має звернути увагу на систему стратегічного управління. Дана система стратегічного управління економічним потенціалом підприємства повинна складатися з наступних блоків:

- стратегічний аналіз зовнішнього середовища (можливостей і загроз, що виходять від неї), включаючи аналіз підприємства та аналіз конкурентів;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства, SWOT-аналіз для визначення стратегічних ресурсів і наявних конкурентних переваг;

- формування, оцінка та вибір стратегії з можливих альтернатив (стратегічний вибір);
- реалізація обраної стратегії з урахуванням наявних ресурсів і можливостей (реалізація стратегії) [34, с. 13].

Надзвичайну складність являє собою оцінка ступеня адаптивності стратегічного потенціалу організації, так як вона визначається не тільки внутрішніми, але і зовнішніми впливами [62, с. 102]. В першу чергу такий вплив виникає з боку попиту на продукцію ТОВ НВФ «Адвісмаш». Мінливість параметрів попиту обумовлена комплексом причин економічного, політичного, демографічного, соціально-культурного характеру. На адаптивність стратегічного потенціалу організації впливає також кон'юнктура, яка складається на ринках матеріальних ресурсів, фінансових ринках, ринках робочої сили, інформації, послуг.

Це означає, що, як і будь-яка система, стратегічний потенціал ТОВ НВФ «Адвісмаш» має граничні можливості адаптації до постійно змінюваних умов виробництва.

Узгодженість дій в рамках розроблених стратегій управління складовими економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» дозволить витримувати єдину економічну політику розвитку і поліпшення використання структури економічного потенціалу.

Розробка стратегічних прогнозів повинна проводитися в рамках ситуаційного моделювання. Стосовно до структури економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш», ситуаційне моделювання дозволить виявити його найбільш оптимальну структуру.

Стратегічне управління економічним потенціалом може виконувати роль інструментарію, що дозволяє органам управління підтримувати зростання економічної, інноваційної активності та результативності на тривалий період часу, а також аналізувати його майбутнє використання [26, с. 198].

Аналіз економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» безпосередньо пов'язаний з управлінням його функціональними елементами (ресурсним

забезпеченням, виробничо-технічною базою, менеджментом і т.д.). Це обумовлює необхідність інтегрованості процесу оцінювання економічного потенціалу підприємства із загальною системою управління.

Шляхом порівняння обсягу діяльності підприємства та величини економічного потенціалу можна визначити його цінність і виявити невикористані резерви підприємства.

Оцінка ефективності економічного потенціалу підприємства дозволяє виявити наявні можливості підприємства, ступінь використання економічного потенціалу шляхом зіставлення його величини з обсягами діяльності підприємства, визначити його оптимальну структуру для виявлення резервних і не повністю використаних можливостей, виявити напрямки ефективних вкладень в розвиток економічного потенціалу підприємства [13, с. 59].

Складністю оцінки ефективності використання економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» є несумісність окремих компонентів, а саме інноваційного та організаційного потенціалів.

Оцінку ефективності використання економічного потенціалу слід розглядати як комплексну систему дій, що забезпечує розробку взаємозалежних і не суперечать один одному управлінських рішень, кожне з яких вносить свій внесок в результативність всієї системи управління підприємством [14, с. 99].

Напрями підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства повинні включати ефективність використання його складових.

Важливими напрямками підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» є зменшення кількості фізично і морально застарілого обладнання і швидке залучення у виробництво нового, більш сучасного, а також оптимізація структури виробничого потенціалу.

Кваліфікація трудового потенціалу відіграє велику роль в ефективності його використання. Тому, наскільки грамотний співробітник, наскільки дбайливо і зі знанням справи він звертається з обладнанням, залежать терміни його служби і ймовірності поломки обладнання. Необхідно проводити регулярні заходи, що

передбачають підвищення кваліфікації робітників, поліпшення умов праці і відпочинку.

Проблема підвищення продуктивності праці є багатогранною: підвищення конкурентоспроможності продукції, підвищення результатів діяльності підприємства, поліпшення соціальних умов праці, зниження витрат на продукцію, що випускається і ін.

З цієї точки зору ефективним може бути визнаний тільки така праця, яка поряд з певною продуктивністю забезпечує можливості всебічного розвитку фізичних, розумових сил і здібностей людини в процесі праці; запобігає негативний вплив виробничої обстановки, формування позитивного соціального клімату в трудових колективах, посилення соціально-політичної активності і вдосконалення всього способу життя.

Величезну роль грає і інноваційний потенціал. Тому, наскільки сучасно обладнання, техніка, технології, нові види сировини і матеріалів, наскільки вони відповідають передовим розробкам, наскільки високо освоєні науково-технічні знання трудового потенціалу, залежить конкурентоспроможність продукції, економія не тільки праці, але і сировини, енергії та ін.

Організаційний потенціал визначається рівнем організації праці, виробничого процесу і управління. Підвищення його ефективності пов'язано з вдосконаленням структури апарату управління, організації управління виробництвом, поліпшенням кадрової підготовки виробничого персоналу; вдосконаленням організації праці [57, с. 120].

Проаналізувавши кожен потенціал окремо було виявлено, що керівництво не до кінця усвідомлює важливість прийняття рішень щодо економічного потенціалу загалом. Це зумовлено відсутністю відповідного досвіду, знань та фахівців, витрат на інформаційну складову системи забезпечення та нові технології чи інновації.

Тому потрібно звернути увагу на такі основні напрямки підвищення ефективності використання економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»: прогнозування темпів зростання структури економічного потенціалу

підприємства; оптимізація структури економічного потенціалу підприємства; аналіз ефективності використання структури економічного потенціалу (моніторинг, контроль і оцінка); оцінка невикористаних резервів.

Як висновок до проведеного загального аналізу щодо використання економічного потенціалу на ТОВ НВФ «Адвісмаш», можна стверджувати, що основними шляхами підвищення ефективності управління економічним потенціалом є (рис. 3.1):



Рисунок 3.1 – Основні шляхи підвищення ефективності управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Примітка. Побудовано автором за вище проведеним аналізом

Таким чином, можна зробити висновок, що ефективність використання економічного потенціалу, його структури безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства, чим ефективніше використовується потенціал, тим вище результати діяльності підприємства.

3.2. Удосконалення системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» з урахуванням фактора циклічності та сценарного підходу

Економічне зростання – це не плавний, рівномірно здійснений підйом. У русі будь-якого підприємства є роки, коли зростання загального обсягу виробництва відбувається дуже швидко, в інші роки – повільніше, іноді відбувається навіть спад. Регулярно повторювані за певний проміжок часу коливання в русі суспільного виробництва означають «циклічний» характер його розвитку. Діапазон одиничного циклу охоплює рух підприємства від однієї кризи до іншої, або, вважаючи інакше, від однієї точки зльоту («буму») до іншої [16, с. 205].

Будь-яка компанія є «живим» організмом: вона народжується, розвивається, досягає піку свого зростання і згасає, іншими словами проходить через певні етапи свого життєвого циклу. Теоретики менеджменту вважають, що будь-який бізнес передбачуваний свого розвитку, і пропонують нам чіткий план управління компанією на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Знаючи стадії, на якій в даний момент знаходиться бізнес, керівник може підібрати правильний метод управління компанією, врахувати всі необхідні ризики і прийняти правильні рішення, які дозволяють ефективно конкурувати в галузі [71, с. 124].

Одним із ефективних засобів для визначення стадії життєвого циклу ТОВ НВФ «Адвісмаш» є використання матриці «рівень реалізації економічного потенціалу – загальний економічний стан» (табл. 3.2.). При аналізі даної матриці, було виявлено, що в умовах циклічних змін ринкової кон'юнктури важливо визначати не лише розмір фактично мобілізованого в роботу економічного потенціалу, а й величину резервів підприємства (частину нереалізованого економічного потенціалу) та можливості щодо їх грамотного та раціонального включення в господарську діяльність із метою нівелювання

ризиків «різких» стрибків між фазами життєвого циклу та створення умов для переходу на більш вигідні стадії.

Таблиця 3.2. Матриця «рівень реалізації економічного потенціалу – загальний економічний стан» для визначення стадії життєвого циклу підприємства

Рівень реалізації економічного потенціалу підприємства	Загальний економічний стан підприємства				
	Критичний стан [0; 6] балів або [0; 0,2]	Незадовільний стан (6; 14] балів або (0,2; 0,45]	Задовільний стан (14; 21] балів або (0,45; 0,58]	Оптимальний стан (21; 27] балів або (0,58; 0,9]	Відмінний стан (27; 30] балів або (0,9; 1]
Критичний, [0; 0,2]	Стадія депресії				
Низький, (0,2; 0,45]	Стадія рецесії				
Прийнятний, (0,45; 0,58]			Стадія прогресії		
Достатній, (0,58; 0,7]			Стадія прогресії		
Високий, (0,7; 0,9]					Стадія процвітання
Еталонний, (0,9; 1]					Стадія процвітання

Джерело: [72, с. 125]

Аналізуючи матрицю, можна стверджувати, що кожній стадії життєвого циклу відповідають свої поставлені цілі, завдання і альтернативні напрями розвитку підприємства, що зумовлюють доцільність активізації різних складових економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Для результативного управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» потрібно розуміти його сутність та намагатися організувати свою діяльність так, щоб при мінімальних витратах, при раціональному використанні наявних ресурсів максимізувати одержуваний дохід. Адже в кінцевому рахунку, він визначається реальними можливостями ТОВ НВФ «Адвісмаш». При цьому ці самі можливості діляться на два типи: реалізовані; нереалізовані. Тому ми визначили пріоритетні напрями включення

в роботу складових нереалізованого економічного потенціалу підприємства з урахуванням впливу факторів циклічності (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Ієрархія рівнів нереалізованого економічного потенціалу промислового підприємства на різних стадіях життєвого циклу

Джерело: [68, с. 123]

Дослідження показали, що не завжди є необхідність включення в роботу підприємства всієї частини нереалізованого економічного потенціалу, який характеризується кількісними та якісними обмеженнями, сформованими на «перетині» впливу зовнішнього середовища та внутрішніх ресурсів підприємства.

Для визначення рівня нереалізованого економічного потенціалу підприємства, на нашу думку, доцільно розраховувати інтегральний показник за формулою:

$$P_{\text{нер}} = \left(1 - \frac{I_{\Phi}}{I_{\Pi}}\right) \quad (3.1)$$

де $P_{\text{нер}}$ – рівень нереалізованого потенціалу підприємства;

I_{ϕ} – фактичне значення показника;

I_{π} – потенційно можливий рівень показника [87, с. 176].

За потенційно можливий рівень показника візьмемо значення 1, адже при значеннях інтерпретації результатів за кожною складовою економічного потенціалу підприємства, наведених в розділі 2 таблиці 2.3, саме такий рівень має високий потенціал.

Тепер перейдемо безпосередньо до розрахунку рівня нереалізованого економічного потенціалу підприємства (табл. 3.3.) із врахуванням даних висвітлених в розділі 2, а саме результатів оцінки складових економічного потенціалу та інтегрального показника економічного потенціалу та із врахуванням формули 3.1.

Таблиця 3.3. Показник оцінки нереалізованого економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№ з/п	Показники	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1.	Нереалізований економічний потенціал	0,53	0,49	0,66	0,66	0,81

Примітка. Розраховано автором

Оскільки за потенційно можливий рівень економічного потенціалу ми взяли значення 1, то відповідно значення показника нереалізованого економічного потенціалу не змінилося за 2014-2018 рр.

Тож зобразимо стадії життєвого циклу ТОВ НВФ «Адвісмаш» за попередніми розрахунками рівня нереалізованого економічного потенціалу у таблиці 3.4.

Реалізація запропонованого методичного підходу до визначення рівня нереалізованого економічного потенціалу стадії життєвого циклу довела, що суттєва максимізація обсягів реалізації внутрішніх резервів є доцільною на стадіях підйому, що визначає необхідність розробки диференційованого управлінського інструментарію з урахуванням фактора циклічності.

Таблиця 3.4. Рівень нереалізованого економічного потенціалу стадій життєвого циклу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Підприємство	Роки				
	2014	2015	2016	2017	2018
ТОВ НВФ «Адвісмаш»	0,53	0,49	0,66	0,66	0,81
Стадії життєвого циклу	Стадія рецесії	Стадія депресії	Стадія рецесії		Стадія прогресії

Примітка. Розраховано автором

У кожній точці біфуркації можливими є три основні напрями розвитку економічного суб'єкта: збереження поточного стану; погіршення (спад); покращення (підйом) [23, с. 11].

Звичайно, основними завданнями для будь-якого суб'єкта господарювання виступають:

- покращити свій фінансово-економічний стан;
- перейти на більш вигідну стадію життєвого циклу;
- високий рівень конкурентоспроможності;
- стабілізація, «фіксація» досягнутих результатів господарювання [15, с. 28].

Сценарний підхід до управління економічним потенціалом промислового підприємства передбачає високу адаптивність до змін макросередовища, вибір найвдалішого альтернативного варіанта розвитку з урахуванням можливостей для його реалізації, націленість на включення в роботу невикористаних резервів економічного потенціалу певного кількісного та якісного складу, відповідного фактичним і перспективним умовам господарювання (рис. 3.3).

Проаналізувавши структурно-логічну послідовність управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» в умовах циклічного розвитку ринкової кон'юнктури було визначено такі етапи:

1. Оцінювання економічного потенціалу підприємства.
2. Моніторинг зовнішнього середовища.
3. Визначення цілей підприємства.

4. Розробка сценаріїв управління економічним потенціалом.

5. Контроль за виконанням вибраного сценарію.



Рисунок 3.3 – Структурно-логічна послідовність управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях життєвого циклу

Джерело: [23, с. 12]

Реалізація кожного сценарію управління потребує зосередження більшої уваги безпосередньо на ресурсах ТОВ НВФ «Адвісмаш», що визначається особливостями кожної стадії життєвого циклу.

Відповідно до цього розроблені сценарії ми пропонуємо групувати за якісними характеристиками: «проактивність», «адаптивність», «гомеостатичність», «стійкість» (рис. 3.4).

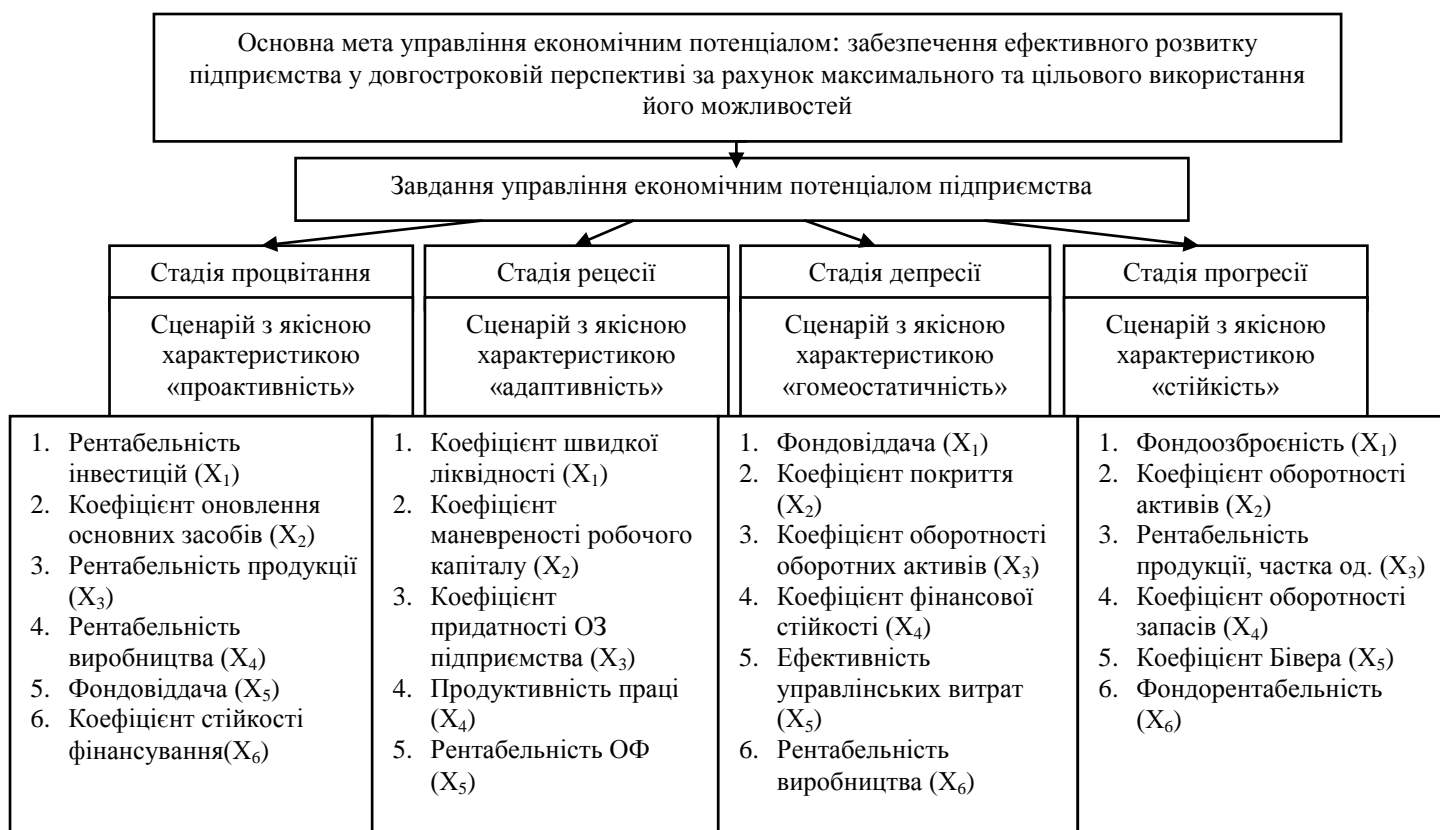


Рисунок 3.4 – Показники-індикатори якісних характеристик сценаріїв управління економічним потенціалом підприємства

Джерело: [23, с. 14]

Для визначення взаємозв'язку між показниками-індикаторами якісних характеристик сценаріїв управління економічним потенціалом та результируючим показником ефективності використання можливостей ТОВ НВФ «Адвісмаш» – рентабельністю активів – ми використали метод кореляційно-регресійного аналізу (табл. 3.5.).

Процес реалізації організаційно-управлінських рішень з метою досягнення цілей підприємства за вибраним сценарієм передбачає визначення оптимального рівня реалізації ресурсних складових у фактичних умовах господарювання.

Таблиця 3.5. Рівняння регресії сценаріїв управління економічним потенціалом підприємства (згрупованих за якісними характеристиками)

Якісна характеристика сценарію	Регресійні моделі за сценаріями управління
	ТОВ НВФ «Адвісмаш»
Проактивність	$Y = -0,007 + 0,4561 \cdot X_3 + 0,4079 \cdot X_5$
Адаптивність	$Y = -0,3293 - 0,0194 \cdot X_3 + 0,2912 \cdot X_4 + 0,4353 \cdot X_5 + 0,4309 \cdot X_6$
Гомеостатичність	$Y = -0,1539 + 0,0423 \cdot X_1 + 0,0013 \cdot X_7$
Стійкість	$Y = -0,2209 + 0,6475 \cdot X_1 + 0,0218 \cdot X_3 + 0,0816 \cdot X_7$

Джерело: [23, с. 5]

При цьому необхідним є врахування динаміки макросередовища ТОВ НВФ «Адвісмаш»: залежно від сприятливості чи агресивності його впливу змінюються можливості успішної та повної реалізації вибраного сценарію управління за якісною характеристикою.

Для реалізації оптимізаційної моделі у рамках вибраного сценарію управління ТОВ НВФ «Адвісмаш» ми визначили три можливі її варіанти залежно від змін сприятливості макросередовища: активної, помірної та інертної.

У таблиці 3.6 зазначені цільові значення факторів моделей з урахуванням бажаного рівня результуючого показника за кожним із визначених варіантів реалізації завдань.

З даних розрахунків в табл. 3.6 випливає, що найбільше ТОВ НВФ «Адвісмаш» підходить сценарій, з якісною характеристикою «стійкість», адже має найвищий показник $Y=113,88$. Дана характеристика відповідає стадії прогресу, сутність якої полягає в активізації діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш».

Також даному підприємству потрібно звернути увагу на механізм управління економічним потенціалом підприємства, який складається з трьох блоків: аналітичного, оптимізаційного та організаційно-економічного [19].

Таблиця 3.6. Оптимізаційні моделі економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш» у рамках вибраних сценаріїв управління на 2020 р.

Сценарій з якісною характеристикою «стійкість» $Y = -0,2209 + 0,6475 * X_1 + 0,0218 * X_3 + 0,0816 * X_7$	
Фактори	Початкове значення
Фондоозброєність одного працівника (X_1)	173,00
Рентабельність продукції (X_3)	17,98
Рентабельність активів (X_7)	20,74
У	113,88
Сценарій з якісною характеристикою «адаптивність» $Y = -1,2858 - 0,2000 * X_3 + 1,2393 * X_4 + 0,1384 * X_6$	
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу, (X_3)	0,56
Коефіцієнт придатності ОЗ підприємства (X_4)	0,21
Рентабельність активів (X_6)	20,74
У	7,37
Сценарій з якісною характеристикою «гомеостатичність» $Y = -0,0602 + 0,0356 * X_1 + 0,1384 * X_7$	
Фондовіддача (X_1)	4,45
Рентабельність виробництва (X_7)	48,08
У	6,75
Сценарій з якісною характеристикою «проактивність» $Y = -0,007 + 0,4561 * X_4 + 0,4079 * X_5$	
Рентабельність продукції (X_4)	17,98
Рентабельність виробництва (X_5)	48,08
У	27,81

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»

Аналітичний блок механізму управління економічним потенціалом складається з двох етапів:

Етап 1. Моніторинг зовнішнього середовища:

- визначення основних зовнішніх факторів впливу на рівень використання та розвитку економічного потенціалу;
- оцінювання рівня сприятливості зовнішнього середовища розвитку економічного потенціалу на основі розрахунку інтегрального показника «індекс сприятливості зовнішнього середовища».

Етап 2. Оцінка економічного потенціалу:

- відбувається оцінювання економічного потенціалу на різних етапах розвитку підприємства;
- визначення основних внутрішніх показників-індикаторів рівня реалізації економічного потенціалу;
- оцінювання рівня реалізації економічного потенціалу підприємства на основі синергетичного підходу;
- оцінювання загального економічного стану підприємства на основі темпових змін його основних показників;
- визначення стадії життєвого циклу підприємства «рівень реалізації економічного потенціалу – загальний економічний стан» [19].

На їх підставі визначається стадія життєвого циклу підприємства, якої вдалося досягти за рахунок наявного економічного потенціалу в умовах циклічного розвитку ринкової кон'юнктури.

Що ж до оптимізаційного блоку, то він теж включає два етапи.

Етап 1. Оціночний, на якому відбувається:

- визначення рівня нереалізованого потенціалу підприємства;
- визначення цільового кількісного рівня «включення в роботу» нереалізованого економічного потенціалу підприємства на основі розрахунку інтегрального показника «нереалізований економічний потенціал стадії життєвого циклу».

Етап 2. Прогнозний етап передбачає:

- прогнозування рівня нереалізованого економічного потенціалу стадії життєвого циклу;
- вибір сценарію управління економічним потенціалом підприємства;
- формування оптимізаційних моделей економічного потенціалу підприємства.

Третій організаційно-економічний блок здійснює:

- формування системи інструментів реалізації оптимізаційних моделей економічного потенціалу підприємства;
- спостереження за виконанням поставлених завдань управління;

- коригування організаційно-управлінських рішень відповідно до змін на мікро- та макрорівнях [19].

Проаналізувавши дані етапи, можна сказати, що економічний потенціал розвитку має динамічну форму, змінюється з плином часу в залежності від зовнішніх та внутрішніх чинників, тому управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» має спрямовуватись на пошук фахівців у даній справі, введення нових технологій, програм та сучасних інновацій.

Механізм розвитку економічного потенціалу підприємства чітко і органічно повинен вписуватися в системи управління підприємством і конкретизуватися спеціально сформованою системою управління, яка має власні специфічні принципи функціонування, певну структуру і набір складових елементів.

Отже, організаційно-управлінські дії щодо вдосконалення механізму управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш» мають базуватися на засадах превентивної та перманентної діагностики, високої диверсифікованості, що є важливими факторами для досягнення ефективності прийнятих рішень. Життєвий цикл управління економічним потенціалом передбачає його комплексне дослідження з урахуванням фактора циклічності та надає можливість підвищувати якість управління на різних етапах розвитку ТОВ НВФ «Адвісмаш». Створення ефективних механізмів реагування на динаміку зовнішнього середовища дозволить запобігати різким циклічним «стрибкам» у процесі діяльності підприємства та забезпечувати максимально повне та раціональне використання наявних і перспективних можливостей.

ВИСНОВКИ

Магістерська робота містить теоретичні узагальнення та практичні рекомендації спрямовані на нове вирішення наукового завдання щодо удосконалення управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш». Основні висновки та пропозиції дослідження зводяться до наступного:

1. Охарактеризовано сутність економічного потенціалу, що являє собою систему, що включає в себе сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних, інформаційних та інших потенціалів (можливостей), спрямованих на забезпечення довгострокового економічного розвитку підприємства на основі прийнятих до реалізації стратегій. Визначено, що на формування економічного потенціалу підприємства впливають такі фактори, як: сфера діяльності, розмір, місце розташування підприємства та ін. Основною метою управління економічним потенціалом, як системи взаємозалежних важелів, що забезпечують спрямований, скоординований і стимулюючий вплив на економічний потенціал у розрізі ресурсних джерел, є забезпечення раціонального його використання. Розглянуто систему управління економічним потенціалом підприємства і було з'ясовано, що управління економічним потенціалом є однією із складових стратегічного управління підприємства.

2. Зазначено, що система управління економічним потенціалом – це сукупність засобів і методів, що спрямовані на інтереси підприємства з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку. Дана система виконує ряд таких функцій, як планування, організація, аналіз, регулювання, облік і контроль, за допомогою яких підвищується результативність прийняття рішення щодо управління економічним потенціалом. Доведено, що управління економічним потенціалом дозволяє зробити процес використання ресурсів підприємства більш раціональним, цілеспрямованим, орієнтованим на підвищення ефективності діяльності підприємства.

3. Встановлено, що ТОВ НВФ «Адвісмаш» – це сучасне машинобудівне підприємство, яке спеціалізується на виробництві технологічного обладнання, механізованої техніки, запасних частин та іншої машинобудівної продукції. Проаналізовано сучасний стан системи управління економічним потенціалом ТОВ НВФ «Адвісмаш», що показав відсутність системного координованого управління цим напрямом: функції управління у цій сфері розосереджені по різним підрозділом, при цьому використовується обмежений інструментарій управління з переважним використанням традиційних інструментів та методів управління. Слід відмітити, що за досліджуваний період на підприємстві не здійснювались витрати, спрямовані на розвиток системи управління економічним потенціалом: не фінансувалось навчання працівників у сфері управління економічним потенціалом, відсутнє програмне забезпечення, яке б дозволяло інтегрувати необхідну інформацію для цілей системи, не проводились дослідження щодо запозичення досвіду інших підприємств у цьому напрямку.

4. Проведена за п'ять років оцінка засвідчила, що найбільше значення економічного потенціалу 0,81 має ТОВ НВФ «Адвісмаш» у 2018 р. При цьому найбільший вплив на величину економічного потенціалу здійснили показники групи маркетингового та організаційного потенціалу, а найменший – показники групи фінансового потенціалу. А порівняння розрахункових значень показників з їх інтервальними діапазонами дає змогу стверджувати, що у 2014-2017 рр. економічний потенціал ТОВ НВФ «Адвісмаш» характеризувався як середній, у 2018 р. – як високий. Тому з метою підтримання економічного потенціалу та його подальшого нарощення доцільним є створення дієвої системи управління економічним потенціалом, в тому числі за рахунок підвищення ефективності функціонування його фінансової складової.

5. Проведений аналіз діяльності ТОВ НВФ «Адвісмаш» показав, що для підвищення ефективності управління економічним потенціалом необхідно забезпечити реалізацію таких заходів: зменшити кількість фізично і морально застарілого обладнання; впровадити у виробництво сучасне обладнання,

технології та інші інновації; підвищити рівень організаційної праці, виробничого процесу та управління загалом; прискорити залучення нового обладнання; оптимізувати структуру виробничого потенціалу; проводити ретельний моніторинг зовнішнього середовища; раціонально використовувати наявні ресурси.

6. Визначено поняття «нереалізований економічний потенціал підприємства» як сукупність нереалізованих можливостей підприємства, які доцільно включати в роботу у фактичних умовах господарювання, що визначається ресурсним забезпеченням підприємства, яке зумовлює його фактичну конкурентоспроможність та здатність забезпечити адаптивність підприємства до впливу зовнішнього середовища. Опрацьовано пропозиції щодо удосконалення управління економічним потенціалом на основі використання сценарного підходу із врахуванням циклічності розвитку підприємства, що передбачає побудову оптимізаційних рівнянь на основі кореляційно-регресійного аналізу. Аргументовано необхідність формування механізму такого управління, основними якісними характеристиками якого визначені: проактивність – стадія процвітання, адаптивність – стадія рецесії, гомеостатичність – стадія депресії, стійкість – стадія прогресії. При цьому необхідним є врахування динаміки макросередовища ТОВ НВФ «Адвісмаш»: залежно від сприятливості чи агресивності його впливу змінюються можливості успішної та повної реалізації вибраного сценарію управління за якісною характеристикою.

Отже, за результатами проведеного аналізу доведено, що економічний потенціал підприємства є складною ієрархічною структурою, який залежить від збалансованості, оптимальної взаємодії елементів економічного потенціалу, професійності та компетентності працівників та злагодженої роботи всієї організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азарян О. М. Управління економічним потенціалом промислових підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Сер. : Економічні науки. 2012. № 2. С. 108-112.
2. Аристархов П. В. Развитие концепции экономического потенциала предприятия в разрезе селевого подхода. URL: <http://sibac.info/index.php/2009-07-01-10-21-16/624-2012-01-17-14-09-52>.
3. Асмолова І. М. Оцінка управління економічним потенціалом приватного підприємства. *Економіка і організація управління*. 2010. № 2(8). С. 93–97.
4. Бабина О. Є. Потенціал як системна економічна категорія. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2011. № 36. URL: <http://www.nbu.gov.ua>.
5. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» на 31 грудня 2017 р. : Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2017. 2 с.
6. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» на 31 грудня 2016 р. : Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2016. 2 с.
7. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» на 31 грудня 2015 р. : Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2015. 2 с.
8. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» на 31 грудня 2014 р. : Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2014. 2 с.
9. Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ НВФ «Адвісмаш» на 31 грудня 2018 р. : Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності». Хмельницький, 2018. 2 с.

10. Балацкий О.Ф. Экономический потенциал административных и производственных систем : моногр. Сумы : Университетская книга, 2006. 972 с.
11. Бачевський Б. Є., Заблодська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
12. Бездудный Ф., Смирнова Г. Проблемы оценки потенциала промышленного предприятия. *В мире оборудования*. 2013. № 5–6. С. 11-14.
13. Безручко О. А. Диагностика экономического потенциала предприятия в условиях цикличности деятельности предприятия. *Вестник БарГУ. Серия «Исторические науки и археология. Экономические науки. Юридические науки»*. 2013. Выпуск 1. С. 57–66.
14. Безручко О. О. Особливості управління економічним потенціалом підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. Сер. : Економічні науки. 2019. № 1. С. 96-107.
15. Безручко О. О., Маслак О. І. Синергетичний підхід до оцінювання економічного потенціалу промислового підприємства в умовах циклічних коливань. Сучасні концепції, передумови та перспективи розвитку підприємств України (управлінський аспект) : [колективна монографія]. Донецьк : Ландон-XXI, 2012. С.26-45.
16. Безручко О. О., Маслак О. І. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. *Маркетинг і менеджмент інновацій : науковий журнал*. 2014. № 1. С. 201–212.
17. Беломестнов, В. Г. Управление потенциалом промышленных предприятий. *Российское предпринимательство*, 2011. № 4. С. 74–78.
18. Бобырев Д. Б., Артемьев Б. В. Механизму правления экономическим потенциалом предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. *Современная наука : актуальные проблемы и пути их решения*. Липецк : 2015. С. 88–93.

19. Бородин А. Этапы формирования стратегического потенциала предприятия. *Проблемы теории и практики управления*. 2012. URL: https://www.cfin.ru/management/strategy/potential_stages.shtml.

20. Ващенко Н. Теоретичні підходи до визначення сутності та структури економічного потенціалу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2007. № 28. С. 41–44.

21. Вихрущ В. П. Економіка підприємств : навч. посіб. для студ. екон. ф-тів і вузів. Т. : Екон. думка, 2000. 449 с.

22. Гаркавенко Ю. В. Управление экономическим потенциалом предприятия. *Экономические науки*. Волгоград. 2017. № 58-4. URL: <https://novainfo.ru/article/10662>.

23. Георгієв В. А. Сценарний підхід до управління економічним потенціалом великих промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Держ. вищ. навч. закл. «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2011. 20 с.

24. Гунина И. А. Методический подход к выявлению состояния элементов механизма развития потенциала промышленного предприятия. *Машиностроитель*. 2005. № 9. С. 37-39.

25. Гунина И. А. Механизм развития экономического потенциала промышленного предприятия : теория, методы : [монография]. Воронеж : Научная книга, 2005. 239 с.

26. Детмер У. Производство с невероятной скоростью: улучшение финансовых результатов предприятия. Г. : Альпина Паблишерз, 2009. 330 с.

27. Дженстер Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. М. : Издательский дом «Вильямс», 2003. 368 с.

28. Должанский И. З. Управление потенциалом предприятия : [учеб. пособ.]. К. : Центр учебной литературы, 2006. 362 с.

29. Економіка підприємства : підруч. / за ред. С. Ф. Покропивного. Вид.2-е, перероб. та доп. К. : КНЕУ, 2001. 528 с.

30. Ермакова А. А. Теоретические подходы к определению понятия «экономический потенциал». *Молодой ученый*. 2016. №10.1. С. 15-19.
31. Жариков В. Д., Воеводкин С. Ю. Механизм планирования и оценки экономического потенциала промышленного предприятия. Университет им. В.И. Вернадского. 2012. №4 (42). С. 193-199.
32. Железняк В. В. Діагностика та управління економічним потенціалом промислових підприємств [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Держ. вищ. навч. закл. «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2012. 20 с.
33. Жигунова О. А. Теория и методология анализа и прогнозирования экономического потенциала предприятия. Монография. М. : Финансы и кредит, 2010. С. 70-90.
34. Жоглина Е. В. Согласование механизмов управления развитием экономического потенциала : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2008. 26 с.
35. Журова Л. І. Огляд підходів до структуризації економічного потенціалу розвитку господарюючого суб'єкта. *Вестник Волжского университета имени В. Н. Татищева №1*. Том 2, 2018. С. 29-38.
36. Завадський Й. С., Осовська Т. В., Юшкевич О. О. Економічний словник Київ : Кондор, 2006. 356 с.
37. Замбржицкая Е. С., Логачёва М. В., Логачёва А. В. Методические подходы к оценке производственного потенциала промышленного предприятия. *Молодой ученый*. 2015. № 10. с. 659–664.
38. Захарчук І. О., Захаркевич Н. П. Управління економічним потенціалом підприємства. *Сучасні напрямки розвитку економіки і менеджменту на підприємствах України* : матеріали V всеукраїнської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти та молодих вчених (м. Харків, 21 листопада 2019 року). м. Харків, 21 листопада. 2019 року. С. 303-306.
39. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2014 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2014. 2 с.

40. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2015 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2015. 2 с.
41. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2016 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2016. 2 с.
42. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2017 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2017. 2 с.
43. Звіт із праці ТОВ НВФ «Адвісмаш» за січень-грудень 2018 р. : Форма №1-ПВ. Хмельницький, 2018. 2 с.
44. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р. : Форма №1-П. Хмельницький, 2017. 4 с.
45. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р. : Форма №1-П. Хмельницький, 2016. 4 с.
46. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р. : Форма №1-П. Хмельницький, 2015. 4 с.
47. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2014 р. : Форма №1-П. Хмельницький, 2014. 4 с.
48. Звіт про виробництво промислової продукції (товарів, послуг) за видами ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р. : Форма №1-П. Хмельницький, 2018. 4 с.
49. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р. : Форма №2. Хмельницький, 2017. 2 с.
50. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р. : Форма №2. Хмельницький, 2016. 2 с.
51. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р. : Форма №2. Хмельницький, 2015. 2 с.

52. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2014 р. : Форма №2. Хмельницький, 2014. 2 с.

53. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р. : Форма №2. Хмельницький, 2018. 2 с.

54. Ибрагимова Р. С., Головкин Д. С. Методическое обоснование оценки экономического потенциала предприятия. *Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение*. 2016. №3 (47). С. 64-74.

55. Ільчук О. О. Стратегічне управління економічним потенціалом торговельного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Укоопспілка, Львів. комерц. акад. Л., 2010. 20 с.

56. Історія створення ТОВ НВФ «Адвісмаш». URL: <https://advismash.com.ua/>. (дата звернення: 20.11.2019)

57. Капканець В. С. Методологія управління фінансово-економічним потенціалом на галузевому рівні. Випуск 10. 2016 С. 38-42.

58. Квасній Л. Г., Щербан Т. Й. Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*. 2012. № 5. С. 248-250.

59. Квач І. Я. Формування теоретико-методологічних аспектів системи економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. №22. С.376-382.

60. Керженцев Ф. А. Развитие методов оценки экономического потенциала промышленных предприятий : автореф. дис. ... к-та экон. наук: 08.00.05. Самарский гос. эконом. ун-т, 2019. 24 с.

61. Ковальчук В. Г., Лаврук О. С. Управління економічним потенціалом підприємства. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. *Економічні науки*. 2015. Вип. 23. С. 119-126.

62. Козаченко Г. В., Пономарьов В. П. Економічна безпека підприємства : сутність та механізми забезпечення : монографія. К. : Лібра, 2003. 280 с.

63. Козлова Т. В., Заболотская Н. В. Оценка экономического потенциала предприятия. *Экономический анализ: теория и практика*. 2019 (5). С. 42–47.

64. Костирко Р. О. Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія та організація [Текст] : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. 728 с.

65. Котирєва С. О., Дуда С. Т. Сутність та особливості управління економічним потенціалом підприємства. *Науковий вісник*. 2007. № 17.1. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/chem_biol/nvnltsu/17_1/234_Kotyriewa_17_1.pdf

66. Красноруцький О. О. Функціональні та інструментальні концепції в дослідженнях механізмів управління економічним потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 2. С. 5-10.

67. Крисак А. О. Управління економічним потенціалом малих підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Київ. нац. ун-т ім. Т. Шевченка. К., 2011. 20 с.

68. Лапин Е. В. Экономический потенциал предприятия : [Монографія]. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002. 310 с.

69. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості : формування, оцінка, управління : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.07.01. Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Х., 2006. 36 с.

70. Макарова Г. С. Форми оцінки економічного потенціалу підприємства. *Економіка підприємства та управління виробництвом*. 2011. № 5. С. 89–92.

71. Марушков Р. В. Оценка использования экономического потенциала предприятия : автореф. дис. ... к-та екон. наук : 08.00.05. Московский гос. ун-т печати. 2014. 24 с.

72. Маслак О. І., Безручко О. О. Особливості оцінювання економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Випуск 1(48). С. 121–127.

73. Мерзликина Е.М. Оценка эффективности деятельности организации : монография. М. : МГУП, 2018. 93 с.

74. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.

75. Никитина Н. В. Организационно-экономические направления повышения эффективности использования производственного потенциала промышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2011. 25 с.

76. Новаківський І. І. Інформаційний потенціал системи управління підприємством : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.06.01. Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Л., 2018. 20 с

77. Отенко І. П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 3. С. 241-246.

78. Посошкова Е.П. Производственный потенциал и его взаимосвязь с другими потенциалами. *Российское предпринимательство*, 2010. № 12 (1). С. 65-69. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-struktura>.

79. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2017 р. : Форма №5. Хмельницький, 2017. 10 с.

80. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2016 р. : Форма №5. Хмельницький, 2016. 10 с.

81. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2015 р. : Форма №5. Хмельницький, 2015. 10 с.

82. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2014 р. : Форма №5. Хмельницький, 2014. 10 с.

83. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» за 2018 р. : Форма №5. Хмельницький, 2018. 10 с.

84. Прохорова В. В., Божанова О. В. Управление экономическим потенциалом предприятий [Текст] : [монография]. Х. : НТМТ, 2011. с. 208-219.

85. Романов А. П., Серебренников Г. Г. Управление экономическим потенциалом организации : учебное пособие. Тамбов : Изд-во ФГБОУ ВПО «ТГТУ», 2012. 88 с.

86. Сабадирьова А. Л., Бабій О. М., Куклінова Т. В. Потенціал і розвиток підприємства : навчальний посібник. Одеса : ОНЕУ, Ротапринт, 2013. 343 с.

87. Савченко М. В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств [Текст] : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01. Харківський національний економічний ун-т. Х., 2004. С. 167-184

88. Ситник Й. С. Формування механізмів управління розвитком малого підприємництва : автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.06.02. Нац. ун-т «Львів. політехніка». Л., 2002. 20 с.

89. Сіваєв Б. Економічна сутність ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск № 3. С. 134-139. URL: <http://intkonf.org/sivaev-bo-ekonomichna-sutist-resursnogo>.

90. Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия. М. : Издательский дом «Экономическая литература», 2004. 208 с.

91. Сотнікова К. В. Використання та управління економічним потенціалом підприємств машинобудування [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Держ. вищ. навч. закл. «Приазов. держ. техн. ун-т». Маріуполь, 2012. 20 с.

92. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю Науково-виробнича фірма «Адвісмаш» : затверджено рішенням Зборів засновників від 31.05.2016 р., протокол № 9. Хмельницький, 2016. 8 с.

93. Степашко В. С., Мельник І. М. Моделі розрахунку інтегрального індексу для груп первинних економічних показників. *Науково-технічна інформація*. 2005. №2. С. 8-12.

94. Тарасенко І. О. Оцінювання економічного потенціалу підприємства в контексті сталого розвитку. *Легка промисловість*. 2015. № 4. С. 40-43.

95. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. : Пер. с англ. М. : Банки и биржи. Изд-во, ЮНИТИ, 2010. 576 с.

96. Трофименко Н. А. Оценка и прогнозирование производственного потенциала предприятия. *Вісник СумДУ*. 2011. № 9 (68). С. 147-157.

97. Управление экономическим потенциалом предприятия. URL: https://spravochnick.ru/ekonomika/potencial_iskpolzovaniya_ekonomicheskikh_resurso v/upravlenie_ekonomicheskim_potencialom/ (дата звернення: 27.11.2019).

98. Федонін О. С., Репіна І. М. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник. К. : КНЕУ, 2004. 316 с.

99. Фролова Л., Григоращ О. Стратегічне управління економічним потенціалом підприємства торгівлі. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 5. С. 50-58.

100. Шешукова Т. Г., Колесень Е. В. Экономический потенциал предприятия : сущность, компоненты, структура. *Вестник Пермского университета*. 2011. Вып. 4 (11). С. 118-127.

101. Щепетова В. Н. Системно целевой подход к анализу экономического потенциала коммерческой организации: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Орел, 2008. 25 с.

102. Яковенко Р. В. Тлумачний англо-український словник економічних термінів з елементами теорії та проблематики. Дидактичний довідник; навч. Кіровоград : Видавець Лисенко В. Ф., 2015. 130 с.

Виконала студентка 2 курсу
магістратури спеціальності
073 Менеджмент
денної форми навчання
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

І.О. Захарчук

Ініціали, прізвище

Науковий керівник
к.е.н., доцент
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

Н.П. Захаркевич

Ініціали, прізвище

Робота допущена до захисту:
завідувач кафедри
д.е.н., професор
« ____ » січня 2020 р.

Підпис

В.П. Синчак

Ініціали, прізвище

ДОДАТКИ

Таблиця А. Основні методологічні підходи до визначення поняття «економічний потенціал»

Автори	Визначення
П. В. Арістархов [2]	Можливість стійкого розвитку підприємства, що досягається адаптацією внутрішніх факторів виробництва до інноваційних змін зовнішнього середовища, на базі максимально ефективного використання наявних ресурсів і доступних технологій.
О. Ф. Балацький [10, с. 27]	Сукупна здатність наявних економічних ресурсів забезпечити виробництво максимально можливо го обсягу корисності, відповідного потребам суспільства на певному етапі його розвитку.
Ф. А. Керженцев [60, с. 5]	Матеріально-речові резерви і невикористані можливості підвищення ефективності виробництва
М. В. Савченко [87, с. 170]	Складна економічна система функціональних відносин між елементами реального потенціалу в розвитку підприємства, що відбиває його готовність у певний час мобілізувати ресурсні можливості для досягнення поставлених цілей з максимальною ефективністю у процесі оптимальної взаємодії зовнішнім середовищем.
Р. В. Марушков [71, с. 4]	Здатність забезпечувати своє довгострокове функціонування і рішення своїх стратегічних завдань (досягнення стратегічних цілей) на основі використання системи наявних ресурсів.
І. А. Гуніна [24, с. 39]	Система, що включає в себе сукупність кадрових, фінансових, виробничих, інноваційних, інформаційних та інших потенціалів (можливостей), спрямованих на забезпечення довгострокового економічного розвитку підприємства на основі прийнятих до реалізації стратегій.
О. А. Жигунова [33, с. 74]	Інтегральна характеристика володіння сукупними здібностями і наявності реальних можливостей (в результаті створення певних умов і (або) виникнення обставин), обумовлених взаємодією зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечувати свій сталий розвиток і досягати стратегічних цілей на основі раціонального використання системи наявних ресурсів.

Продовження додатку А

Ж. В. Лапін [68, с. 37]	Максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг, що забезпечують найбільш повне використання в часі і продуктивності наявних економічних ресурсів і характеризує максимально можливу віддачу виробничої системи.
Р. С. Ібрагімова [54, с. 68]	Здатність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування і досягнення стратегічних цілей на основі використання системи наявних ресурсів з урахуванням можливостей, відкритих перед підприємством, з метою задоволення попиту споживача в товарах і послугах в тому обсязі і якості, який визначається його індивідуальними потребами.

Примітка. Сформовано автором на основі узагальнення літературних джерел

Додаток Б

Таблиця Б. Динаміка основних показників діяльності підприємства за 2014-2018 рр.

№ з/п	Назва показників	Одиниці виміру	Роки					Темп росту 2018 р. до 2014 р., %
			2014	2015	2016	2017	2018	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Обсяг товарної продукції	тис. грн.	21281,71	16058,90	28775,21	30955,98	47754,36	224,39
2.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт, послуг	тис. грн.	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00	222,19
3.	Собівартість реалізованої продукції	тис. грн.	13378,00	10658,00	19311,00	21000,00	31617,00	236,34
4.	Валовий прибуток	тис. грн.	7693,00	5321,00	9123,00	9349,00	15201,00	197,60
5.	Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00	у 14,9 раз
6.	Сукупні витрати на 1 грн. реалізованої продукції	грн./грн.	0,98	1,07	0,94	0,91	0,88	89,48
7.	Рентабельність – продажу	%	2,86	-9,90	8,95	12,39	17,98	629,71
	– витрат	%	1,85	-6,19	6,47	9,37	13,82	748,54
8.	Чисельність працюючих –працівників	осіб	111	91	77	69	78	70,27
	–робітників	осіб	91	76	65	57	62	68,13
9.	Виробіток: – 1 працівника	тис.грн./особу	191,73	176,47	373,70	448,64	612,24	319,33
	– 1 робітника	тис.грн./особу	233,86	211,30	442,70	543,09	770,23	329,35
10.	Фонд заробітної плати,	тис. грн.	2940,60	3973,00	3696,80	4423,40	5275,80	179,41
11.	Середньомісячна ЗП одного працівника	тис. грн.	2,21	3,64	4,00	5,34	5,64	255,32
12.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	8472,50	9058,50	9816,00	10232,50	10726,00	126,60
13.	Фондовіддача	грн./грн.	2,51	1,77	2,93	3,03	4,45	177,25

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» [5-9; 39-53; 79-83]

Додаток В

Таблиця В. Фактична оцінка складових економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№	Чинники складових	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ						
1	Виробнича потужність, од.	4500000	4500000	4500000	4500000	4500000
2	Обсяг виробництва у вартісному виразі, тис. грн.	21281,71	16058,90	28775,21	30955,98	47754,36
3	Рентабельність продукції, %	2,86	-9,90	8,95	12,39	17,98
4	Рентабельність виробництва, %	57,50	49,92	47,24	44,52	48,08
5	Придатність основних фондів, %	0,33	0,28	0,26	0,21	0,21
6	Фондоозброєність одного працівника, тис. грн./особу	93,10	119,19	151,02	179,52	173,00
7	Фондовіддача, грн./грн.	2,51	1,77	2,93	3,03	4,45
8	Капітальні інвестиції на 1 грн. продукції, грн./грн.	0,0195	0,0679	0,0148	0,0003	0,0174
9	Коефіцієнт оновлення основних засобів, од.	0,08	0,12	0,04	0,04	0,08
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ						
1	Співвідношення середньомісячної заробітної плати одного працівника підприємства з середньогалузевою середньомісячною заробітною платою, од.	0,67	0,65	0,64	0,62	0,65
2	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	191,73	176,47	373,70	448,64	612,24
3	Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн.	2,21	3,64	4,00	5,34	5,64
4	Адміністративні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,12	0,11	0,09	0,07	0,09
5	Зарплатоємність продукції, грн./грн.	0,14	0,25	0,13	0,15	0,11
МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ						
1	Частка ринку, %	12,5	14,7	13,1	12,3	14,8
2	Обсяг реалізації, тис. грн.	21071,00	15979,00	28434,00	30349,00	46818,00
3	Темп зростання обсягів реалізації, %	89,36	75,83	177,95	106,73	154,27
4	Коефіцієнт співвідношення темпу зростання обсягу реалізації підприємства і темпу зростання обсягів галузі, од.	0,98	0,85	1,21	1,08	1,32
5	Витрати на збут на 1 грн реалізованої продукції, грн./грн.	0,18	0,12	0,03	0,03	0,03
6	Рентабельність продажу, %	1,81	-6,60	6,08	8,57	12,14
7	Співвідношення середнього темпу зростання ціни і середнього темпу зростання собівартості продукції, од.	0,84	0,92	0,91	0,93	0,97
8	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	128,70	171,31	58,67	43,13	26,07
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ						
1	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	382,00	-1055,00	1728,00	2601,00	5685,00

Продовження додатку В

2	Чисті активи, тис. грн.	22517	22807	19925	21717	27416
3	Рентабельність активів, %	1,70	-4,63	8,67	11,98	20,74
4	Тривалість фінансового циклу, днів	157,48	144,37	141,57	147,57	130,22
5	Частка фінансових витрат в чистому доході від реалізації продукції, од.	0,00	0,00	0,01	0,01	0,02
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,25	0,45	0,49	0,37	0,31
7	Коефіцієнт автономії	0,80	0,98	0,92	1,00	0,50
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,59	0,63	0,55	0,56	0,56

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш» [5-9; 39-53; 79-83]

Таблиця Г. Нормовані значення складових економічного потенціалу ТОВ НВФ «Адвісмаш»

№	Чинники складових	Роки				
		2014	2015	2016	2017	2018
1	2	3	4	5	6	7
ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ						
1	Виробнича потужність, од.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
2	Обсяг виробництва у вартісному виразі, тис. грн.	0,45	0,34	0,60	0,65	1,00
3	Рентабельність продукції, %	0,16	-0,55	0,50	0,69	1,00
4	Рентабельність виробництва, %	1,00	0,87	0,82	0,77	0,84
5	Придатність основних фондів, %	1,00	0,83	0,79	0,65	0,64
6	Фондоозброєність одного працівника, тис. грн./особу	0,52	0,66	0,84	1,00	0,96
7	Фондовіддача, грн./грн.	0,56	0,40	0,66	0,68	1,00
8	Капітальні інвестиції на 1 грн. продукції, грн./грн.	0,29	1,00	0,22	0,00	0,26
9	Коефіцієнт оновлення основних засобів, од.	0,66	1,00	0,36	0,37	0,64
ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ						
1	Співвідношення середньомісячної заробітної плати одного працівника підприємства з середньогалузевою середньомісячною заробітною платою, од.	1,00	0,97	0,96	0,93	0,97
2	Продуктивність праці одного працівника, тис. грн./особу	0,31	0,29	0,61	0,73	1,00
3	Середньомісячна заробітна плата одного робітника, грн.	0,39	0,65	0,71	0,95	1,00
4	Адміністративні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, грн./грн.	0,00	0,08	0,31	0,42	0,31
5	Зарплатоємність продукції, грн./грн.	0,44	0,00	0,48	0,41	0,55
МАРКЕТИНГОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ						
1	Частка ринку, %	0,84	0,99	0,89	0,83	1,00
2	Обсяг реалізації, тис. грн.	0,45	0,34	0,61	0,65	1,00
3	Темп зростання обсягів реалізації, %	0,50	0,43	1,00	0,60	0,87
4	Коефіцієнт співвідношення темпу зростання обсягу реалізації підприємства і темпу зростання обсягів галузі, од.	0,74	0,64	0,92	0,82	1,00
5	Витрати на збут на 1 грн реалізованої продукції, грн./грн.	0,00	0,32	0,84	0,83	0,83
6	Рентабельність продажу, %	0,15	-0,54	0,50	0,71	1,00
7	Співвідношення середнього темпу зростання ціни і середнього темпу зростання собівартості продукції, од.	0,87	0,95	0,94	0,96	1,00
8	Період погашення дебіторської заборгованості, днів	0,25	0,00	0,66	0,75	0,85
ФІНАНСОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ						
1	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	0,07	-0,19	0,30	0,46	1,00
2	Чисті активи, тис. грн.	0,82	0,83	0,73	0,79	1,00
3	Рентабельність активів, %	0,08	-0,22	0,42	0,58	1,00
4	Тривалість фінансового циклу, днів	0,00	0,08	0,10	0,06	0,17
5	Частка фінансових витрат в чистому доході від реалізації продукції, од.	1,00	1,00	0,46	0,34	0,00
6	Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,51	0,91	1,00	0,74	0,64
7	Коефіцієнт автономії	0,80	0,98	0,92	1,00	0,50
8	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,93	1,00	0,87	0,89	0,90

Примітка. Розраховано автором на основі звітності ТОВ НВФ «Адвісмаш»[5-9; 39-53; 79-83]