

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

Західнодонбаський інститут
(назва навчального підрозділу)

кафедра економіки та менеджменту
(повна назва кафедри, циклової комісії)

КУРСОВА РОБОТА (ПРОЕКТ)

Основи управління бізнесом
(назва дисципліни)

на тему: **Управління підприємницьким потенціалом підприємства**

Студентки **Бобенко В.О.**
(прізвище та ініціали)

курсу **IV**

групи **ІН35-4-22-Б1М(4.6,3)**

напряму підготовки (спеціальності) _____
Менеджмент

спеціалізації _____

Керівник **Міщенко Л.О.**

к.е.н., доцент кафедри
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії

(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

(підпис) _____ (прізвище та ініціали)

м. Павлоград
2025 рік

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.....	8
1.1 Економічний зміст підприємницької діяльності.....	8
1.2 Складові та методологія управління підприємницьким потенціалом підприємства.....	14
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1 Оцінка виробничо - господарської діяльності підприємства ТОВ «Теплообмінник».....	21
2.2 Показники оцінки ефективності підприємницької структури	26
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	35
ВИСНОВКИ.....	45
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	47

ВСТУП

Перехід до ринкової системи господарювання тісно пов'язаний з виникненням і розширенням самостійної ініціативної діяльності суб'єктів економічних відносин, направленої на виробництво продукції, надання різноманітних послуг з метою отримання прибутку. Як показує світовий досвід, саме підприємницький сектор є надійною основою формування конкурентного середовища, головним структурним елементом, рухомою силою розвитку економічної системи.

Збільшення ролі підприємництва супроводжується руйнуванням встановлених мотиваційних механізмів залучення людей до праці, появою особливої форми активності, яка передбачає корінне зміна їх поведінки. Інноваційний і ризикований характер діяльності підприємця, його самостійність в ухваленні управлінського рішення викликають підвищений інтерес до фундаментальних положень теорії сучасного підприємництва, до уміння практично упроваджувати одержані знання.

Різні теоретичні і практичні аспекти проблем підприємницького потенціалу розглянуті в працях багатьох вітчизняних і закордонних вчених, наприклад: Селезнев В.В., Гріньова В.Н., Покропивний С.В., Должанський А.І., Колот В.М., Сорока І.В., Коротенко Н.П. і т.д.

Разом з тим вивчення літературних джерел, а також практичного досвіду функціонування вітчизняних підприємств показує, що ряд питань цієї проблеми досліджений недостатньо повно, особливо стосовно сучасних вітчизняних умов і специфіки підприємницької діяльності.

Недостатня розробленість теоретичних, методичних і практичних аспектів названої проблеми, її велика практична значущість для економіки України в сучасних умовах, зумовили актуальність обраної теми курсової роботи, визначили мету і завдання дослідження.

Об'єктом дослідження є підприємницька діяльність фірми та її господарські зв'язки. Предмет дослідження - процес оцінки ефективності управління підприємницьким потенціалом приватного підприємства.

Метою курсової роботи є розробка та економічне обґрунтування заходів з вдосконалення механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства.

Досягнення поставленої мети можливо за умови вирішення наступних задач:

- узагальнити теоретичні аспекти процесу управління підприємницьким потенціалом;
- проаналізувати результативність управління підприємницьким потенціалом приватного підприємства;
- обґрунтувати заходи з вдосконалення механізму управління підприємницьким потенціалом підприємства.

В роботі використовуються наступні методи дослідження: системний і комплексний підходи; логічного узагальнення результатів, порівняння, аналізу, дедукції і індукції.

У процесі дослідження були використані законодавчі і нормативні акти, що регламентують процес управління потенціалом підприємства, методичний та інструктивний матеріал з формування і аналізу інформаційних джерел щодо визначення результативності виробництва, праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з теорії і практики функціонування виробництва, звітність підприємства.

Курсова робота складається з вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1 Економічний зміст підприємницької діяльності

Для дослідження проблем підприємницької діяльності необхідно вивчити її суть і зміст.

Два слова "підприємництво" і "ринок" пов'язані нерозривними узами. Найкоротше і ємке визначення ринкової економіки звучить як: "Економіка вільного підприємництва". Ринкова, економіка завжди характеризувалася як світ бізнесу, а бізнес і підприємництво - по суті одне і те ж. Перехід української, як і будь-якої іншої, економіки до ринкових відносин неминуче пов'язаний із становленням і розвитком підприємництва. Отже, кажучи про економіку взагалі і про ринкову економіку зокрема, неминуче доводиться концентрувати увагу на підприємстві, як невід'ємної складової частини економічної діяльності.

Вважається, що одним з перших учених, хто серйозно зацікавився підприємництвом, був А. Смит. Але до цього цей «феномен» досліджував Р. Кантільон, який сформував тезу, відповідно до якого відмінність між попитом і пропозицією на ринку дає можливість окремим суб'єктам ринкових відносин купувати товари дешевше і продавати дорожче. Сам він визнав цих суб'єктів підприємцями. У перекладі з французького даний термін позначав буквально "посередник". На думку Д. Рікардо, підприємець взагалі є інвестором, тобто звичайним капіталістом. Майже так само мислив К.Маркс, описуючи діяльність капіталіста. Ж. Б.Сей вважав, що підприємець - це економічний агент, який комбінує виробництво [12].

І лише на перетині XIX-XX ст. дослідники-економісти змінили свою думку про підприємця, зрозумівши значення творчого

підприємництва для економічного зростання. А. Маршал додав до трьох класичних чинників виробництва - землі, капіталу, праці - четвертий: організацію або з часом — підприємницьку активність [18]

Узагальнюючи наукові погляди на суть підприємництва і на роль підприємця в контексті конкретно-історичних перетворень, можна констатувати, що це - активний суб'єкт пошуку і реалізації нових можливостей в генеруванні і освоєнні новаторських ідей, розробці сучасних технологій, здійсненню інновацій, нововведень і оволодіння перспективними чинниками економічного розвитку. Як суб'єкт господарювання, підприємець звертає свою увагу на пошуку нових форм задоволення споживачів, формуванні нової потреби, веде новаторський пошук сфер застосування власного капіталу.

У конкретнішій формі, підприємництво - це система господарювання, заснована на ризиковій, інноваційній діяльності, метою якої є отримання підприємницького доходу, і що зачіпає або весь процес відтворення, або окремі його стадії (виробництво, розподіл, обмін і споживання). Головний зміст підприємництва у сфері виробництва полягає в знаходженні і формуванні попиту на продукцію (роботи, послуги) і задоволення його шляхом виготовлення і продажу як товари. Байдуже, чи сам підприємець організовує виробництво або виступає між виробником і покупцем. Головне, що відрізняє підприємницьку діяльність від некомерційних структур - це прибуток, що одержується як різниця між доходами і витратами підприємця. Підприємець не обов'язково повинен бути власником підприємства, тому треба розрізняти поняття «дохід підприємця» і «дохід власника» [6].

Підприємницька діяльність може здійснюватися в таких формах:

- безпосереднє виробництво якого-небудь товару (продукту, послуги);
- виконання посередницьких функцій по товарообігу від виробника до споживача.

В рамках такого розподілу праці сформувалася типологія підприємницької діяльності, яка представлена на рисунку 1.1.

Підприємництво є особливим видом економічної активності через обов'язкову наявність етапу, пов'язаного з підприємницькою ідеєю - результат розумової діяльності, яка з часом набуває матеріалізованої форми. Створення виробничої підприємницької діяльності можна зобразити таким чином (рис. 1.2).

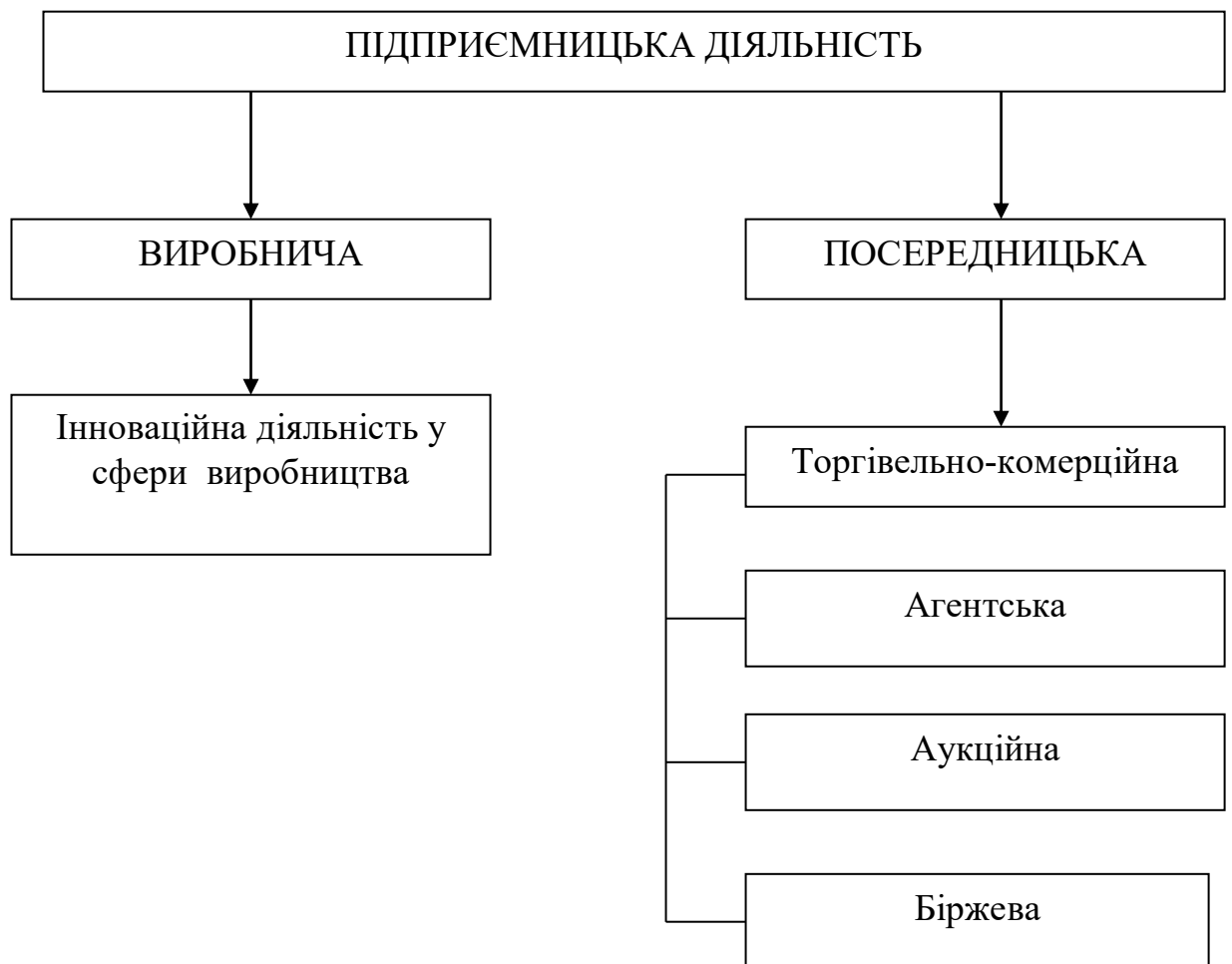


Рис. 1. 1 Типологія підприємницької діяльності [9]

Виробництво підприємницької ідеї і проходження її в конкретному бізнесі має на увазі готовність людини зайнятися такою діяльністю, при якій саме отримання прибутку і її величина будуть невизначені. Наявність такої готовності є необхідною ознакою підприємця. Відомої ж достатності визначення підприємця набуває тоді, коли людина бере на

себе кінцеву відповідальність за реалізацію своєї точки зору [12].

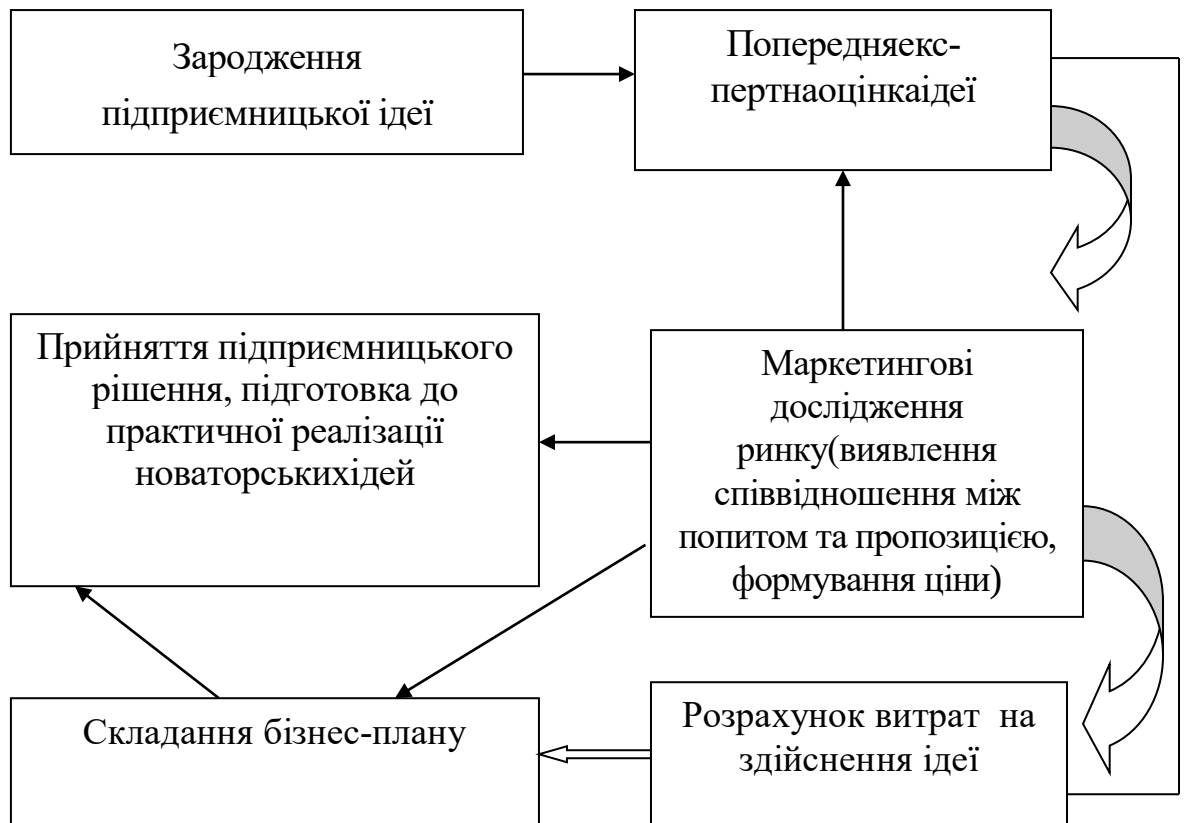


Рис. 1.2 Загальна схема підприємницької діяльності [9]

Тільки той ризик веде до підприємницького прибутку, який є унікальною невизначеністю, яка витікає з поняття кінцевої відповідальності, що за своєю природою не може ні страхуватися, ні капіталізуватися, ні компенсуватися винагородою.

У широкому сенсі слова підприємцями можуть бути названі ділові люди, поведінка яких на ринку відрізняється пошуковим характером. Пошук нового, організація роботи персоналу підприємства, направлена на виявлення нових можливостей для розширення господарської активності, освоєння нових ринків, перехід до виробництва нових товарів і послуг - це і є підприємницька діяльність. Підприємництво - це керівна господарська заповзятливість, заперечлива самозаспокоєність, застій, самовдоволення, марнотратство.

Із сказаного виходить, що підприємництво вимагає не тільки бажання, витрат енергії, але і великого уміння. Щоб стать підприємцем, недостатньо володіти деякою сумою фінансових коштів або засобів виробництва. Щоб стать підприємцем, треба доцільно розпорядитися цими грошима і засобами, щоб вони принесли нові гроші, прибуток. Підприємцем може бути що тільки знає і уміє. Підприємництву треба вчитися і не тільки на перших порах, але і завжди, постійно, зокрема на чужих і своїх помилках [13].

Основними функціями підприємницької діяльності вважають:

- 1) творчу — генерування і активне використання новаторських ідей і пілотних проєктів, готовність до виправданого ризику і уміння ризикувати в бізнесі (підприємстві);
- 2) ресурсну - формування і продуктивне використання власного капіталу, а також інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів;
- 3) організаційно-супровідну, тобто практичну організацію маркетингу, виробництва, продажу, реклами і ін. господарських справ [20].

Підприємницька діяльність може здійснюватися без використання найманої праці, без утворення юридичної особи або з утворенням такого.

Таким чином, розглянуті умови і функції здійснення підприємницької діяльності дають можливість зробити узагальнюючий висновок про те, що для підприємця трудова діяльність не нав'язується із зовні як чужа воля, а є формою реалізації власної суті. Вона реалізується як вільна діяльність, робота на себе і на суспільство.

Підприємницька діяльність виявляється в різних організаційно-правових формах. Ознайомлення з ними має велике значення для організації власного бізнесу: від правильного вибору форми діяльності майбутньої фірми багато від чого залежить її життєздатність, положення в ринковому середовищі, еволюція подальших напрямів розвитку [10].

Існують три основні організаційно-правові форми підприємницької діяльності: одноосібна власність; суспільства (партнерство); корпорації (акціонерні суспільства).

Характеристика, переваги і недоліки окремих організаційних утворень показані в таблиці 1.1.

Практика господарювання підтверджує можливість здійснення двох основних видів підприємницької діяльності - виробничої і посередницької. Виробнича підприємницька діяльність вважається такою, що визначає, оскільки вона найбільше впливає на ефективність системи господарювання і якість суспільного життя [18].

Виробнича підприємницька діяльність може мати основний або допоміжний характер. До основних відносяться види підприємницької діяльності, в процесі якої створюються і реалізуються готові до кінцевого споживання вироби. Допоміжними вважаються види підприємництва, які мають не тільки упредметнений, але і не упредметнений характер, тобто інжинірингова, консалтингова, лізингова, маркетингова, проектувальна, факторингова і подібна діяльність.

Наявність в будь-якому суспільстві умов для підприємництва, існування в ньому підприємницького корпусу - не тільки дань моді, але і показник рівня економічної свободи громадян, і віддзеркалення розуміння прогресивного характеру підприємництва з боку представників владних структур, що визначають, реалізують економічну політику, у тому числі і відносно підприємництва [21].

Таблиця 1. 1

Порівняльна характеристика організаційно-правових форм підприємницької діяльності [16]

Організаційно-правова форма	Характеристика	Організаційно-економічні і соціальні	
		Переваги	Недоліки
Одноосібна власність	Підприємство, власником якого є фізична особа або сім'я	- Простота установи - Повна самостійність, свобода і оперативність дій підприємця - Максимально можливі спонукальні мотиви до ефективного господарювання - Гарантоване збереження комерційних	- Труднощі із залученням крупних інвестицій і отриманням кредитів - Повна відповідальність за борги - Неможливість використання спеціального менеджменту - Невизначеність терміну функціонування
Господарське суспільство (партнерство)	Об'єднання власних капіталів декількох фізичних або юридичних осіб за умови: однакового розподілу ризику і прибули; сумісного контролю бізнесу; участі в здійсненні діяльності	- Широкі можливості виробничої і комерційної діяльності - Збільшення фінансової незалежності і дієздатності - Велика свобода дій і продуманості управлінських рішень - Можливість залучення до управління менеджерів	- Загроза окремим партнерам унаслідок солідарної відповідальності, тобто можливість банкрутства із-за некомпетентності одного з партнерів - Збільшення вірогідності господарського ризику із-за недостатнього передбачення ходу розвитку процесу і результатів діяльності
Корпорація (акціонерне суспільство)	Підприємство, що знаходиться у власності акціонерів, які мають обмежену відповідальність (у розмірі свого внеску в акціонерний капітал) і розпоряджаються прибутком	- Реальна можливість залучення необхідних інвестицій - Можливість постійного нарощування об'ємів виробництва або послуг - Існування тільки обмеженої відповідальності акціонерів - Постійний (тривалий) характер функціонування	- Наявність розбіжностей між правом власності і функціями контролю діяльності - Подвійне оподаткування (спочатку прибули, а потім одержуваних дивідендів) - Потенційна можливість посадовців впливати на діяльність корпорації у власних інтересах

1. 2 Складові та методологія управління підприємницьким потенціалом підприємства

Підприємництво — це певний стиль господарювання, якому властиві принципи новаторства, антибюрократизму, постійної ініціативи, орієнтації на нововведення у процеси виробництва, маркетингу, розподілу і споживання товарів і послуг. Підприємництво виступає як особливий вид економічної активності, бо його початковий етап пов'язаний, як правило, лише з ідеєю - результатом розумової діяльності, що згодом приймає матеріалізовану форму (бізнес). Кращі ідеї покращують конкурентоспроможність і, навпаки, для підвищення рівня конкурентоспроможності необхідно впроваджувати нові ідеї, досягнення, займатись підприємництвом [14].

Підприємництво характеризується обов'язковою наявністю інноваційного моменту, чи то виробництво нового товару, зміна профілю діяльності або підстава нового підприємства. Досягнення підприємством конкурентостійкості ґрунтується на поєднанні конкурентоздатності та конкурентоспроможності підприємства. Одним з аспектів конкурентостійкості є створення найкращих можливостей для заохочення та збереження споживачів. Як вже зазначалось, на підприємстві мають бути присутні кореневі компетенції та конкурентні переваги, бо саме через них можна досягти конкурентостійкості підприємства.

Кореневі компетенції підприємства, можна назвати можливостями, або активною частиною потенціалу. Досі домінує однобічний підхід до економічного трактування сутності потенціалу – або як до сукупності ресурсів, або як до здатності господарської системи випускати продукцію, або як до можливості виробничих сил досягти певного ефекту. Потенціал – це можливість підприємства забезпечити досягнення визначених цілей, відповідно реагувати на вимоги зовнішнього середовища. В стратегічному менеджменті розглядають фінансовий, маркетинговий, виробничий,

управлінський та кадровий [21].

Сутність поняття “підприємницький потенціал” не знайшла достатньо чіткого обґрунтування в сучасній теорії і практиці. Підприємницький потенціал – це можливість підприємства знаходити та використовувати нові види продукції, розробки нової техніки і технології, нові форми організації виробництва та управління. Використання пропозицій власних робітників, удосконалення найкращого досвіду провідних компаній, спеціальні розробки для фірми. Основним ресурсом для підприємницького потенціалу є люди. Саме люди є джерелом пошуку підприємницької ідеї та носіями кореневих компетенцій [9].

Виходячи з цього, підприємницький потенціал необхідно розглядати, як відкриту систему, тому що він знаходиться під впливом факторів зовнішнього середовища: законодавчої бази, змін у зовнішній політиці, розвитку пріоритетних галузей, рівня освіти населення, рівня життя і інше та внутрішнього середовища: нові розробки, нові джерела фінансування та інше.

Основним інструментом підприємництва, а відповідно і підприємницького потенціалу є нововведення, за допомогою якого вони використовують зміни як сприятливу можливість для здійснення своїх задумів у сфері підприємництва. До основної задачі підприємців входить цілеспрямований пошук нових джерел нововведень, а також змін та їх ознак, що вказують на досягнення успіху.

Механізм процесу ОПП В рамках загальної системи управлінні розробляються інструменти процесу оцінки : критерії , одиниці , або ж шкала вимірювання , показник , система показників. Оцінка вартості ПП - це упорядкований , цілеспрямований процес визначення у грошовому виразі вартості об'єкту з урахуванням потенційного і реального доходу , який має місце в певний проміжок часу в умовах конкретного ринку. Оцінку бізнесу проводять у цілях: збільшення ефективності поточного управління підприємством або фірмою; визначення вартості цінних

паперів у випадку купівлі - продажу акцій підприємства на фондовому ринку; визначення вартості підприємства у випадку купівлі - продажу цілком; при реструктуризації підприємства; при розробці розвитку; при визначенні кредитоспроможності підприємства і вартості залогу при кредитуванні; страхування в процесі якого виникає необхідність визначення вартості активів; при оподаткуванні; при прийнятті обґрунтованих управ рішень для того, щоб виправити помилки у фінансовій звітності , що були викликані інфляційними процесами [14].

Загальні підходи щодо формування потенціалу підприємства: Потенціал підприємства не можливо сформувати на базі механічного додавання складових елементів, тому як це динамічне угруповання; При формуванні потенціалу підприємства діє закон синергії його елементів; Потенціал підприємства у більш вищих формах свого прояву може самостійно трансформуватися з появою нових складових елементів. Елементи потенціалу підприємства повинні функціонувати одночасно і в сукупності, так як закономірності розвитку можливостей підприємства не можуть бути розкриті окремо, а тільки в поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами; Всі елементи потенціалу об'єктивно пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, тобто з одного боку підлягають фізичному та моральному старінню, а з іншого вони чутливі до досягнень науково-технічного прогресу. Складові елементи потенціалу підприємства повинні бути адекватними характерам продукції і послуг, що виробляються на підприємстві [14].

Серед різноманітних проявів потенціалу підприємства особливе місце займає такий різновид його прояву - потенціал підприємства як інтегрована економічна система.

Риси потенціалу підприємства як інтегрованої економічної системи:

1) цілісність системи - це цілісність, властивості якої проявляються лише при взаємодії її елементів;

2) компонентність - система складання із певної кількості частин, які називаються елементами;

3) складність - економічна система визначається неоднорідністю складових елементів, різнохарактерними та ієрархічними взаємозв'язками між ними;

4) нестаціонарність - система містить постійно змінюючі параметри та характеризується стохастичністю поведінки;

5) унікальність - у кожному окремому випадку система змінює свою ресурсну і організаційну структури;

6) адаптивність - передбачає адаптацію параметрів системи до умов, що постійно змінюються.

7) синергічність - цілеспрямованість дії елементів системи посилює ефективність її функціонування;

8) мультиплікативність - проявляється у геометричній залежності позитивних і негативних ефектів функціонування елементів системи.

9) граничність - елементи економічні системи мають граничний характер, що обумовлюється її формою;

10) протіентропійність - можливість протидіяти руйнуючим тенденціям [11].

Використання саме цих різновидів потенціалу значною мірою визначає ефективність господарювання підприємства. Це насамперед продиктовано умовами, що ставить перед підприємством зовнішнє середовище: бурхливий розвиток інфотехнологій, збільшення значущості людського фактору в ефективності господарювання підприємства.

Трудовий потенціал - це персоніфікована робоча сила яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Інфраструктурний потенціал - це збалансований з вимогами виробництва можливості цехів, господарств які забезпечують необхідні умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задовольняють соціальні потреби його персоналу.

Інформаційний потенціал - це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, що забезпечують підготовку і прийняття управлінських рішень і впливають на характер і специфіку виробництва через збір, зберігання (накопичення), обробку та розповсюдження інформаційних ресурсів.

Інноваційний потенціал - сукупні можливості підприємства щодо генерації сприйняття та впровадження нових радикальних і модифікаційних ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення [10].

Виробничий потенціал - наявні і приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг). Виробничий потенціал підприємства включає: потенціал землі і природно-кліматичні умови, потенціал основних фондів, потенціал оборотних фондів, потенціал нематеріальних активів, потенціал технологічного переліку. Потенціал землі і природно-кліматичні умови - можливості підприємства щодо використання сукупних природних багатств в господарській діяльності.

Потенціал основних фондів - це наявні і скриті можливості основних фондів, що формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства. Потенціал оборотних фондів - це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці, що перебувають в виробничих запасах, НЗВ, напівфабрикатах власного використання, витрати майбутніх періодів.

Потенціал нематеріальних активів - сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи існуючі продукти інтелектуальної праці у господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на основі задоволення суспільних потреб.

Потенціал технологічного потенціалу - це здатність робітників виробляти різні продукти (послуги).

Фінансовий потенціал - це обсяг власних, позичкових та залучених

фінансових ресурсів підприємства, що знаходиться у його розпорядженні для здійснення поточних і перспективних витрат.

Інвестиційний потенціал - являє собою наявні приховані можливості підприємства щодо простого і розширеного відтворення і є головною складовою фінансового потенціалу підприємства.

Потенціал відтворення - сукупність матеріальних, технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які знаходяться у розпорядженні підприємства, можуть бути вигідно залучені та використанні для простого і розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства [16].

Виділяють дві головні складові потенціалу підприємства : об'єктивні складові: виробничий потенціал, потенціал землі, основні і оборотні фонди, технологічний потенціал, персонал, фінансовий потенціал з якого випливає ще один потенціал відтворення, вони пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування інноваційного, виробничого, фінансового потенціалу та потенціалу відтворення

Суб'єктивні складові: логістичний потенціал, управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, потенціал організаційної структури науково технічний потенціал., пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а виступають як передумова, як загальноекономічний, загальногосподарський, соціальний чинник раціонального споживання об'єктивних складових потенціалу підприємства [23].

Підприємницький потенціал - це сукупність ресурсів (трудових, технічних, фінансових), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу, щодо виробу товарів (послуг) отримання максимального доходу і забезпечення і функціонування розвитку підприємства. Потенціал підприємства - це складна, динамічна, поліструктурна система, що характеризується чотирма основними рисами:

- 1) потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері економічної діяльності;
- 2) можливості будь якого підприємства в більшій ступені залежить від наявності ресурсів і резервів не залучених у виробництво;
- 3) потенціал підприємства визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, а ще й навичками різних категорій персоналу;
- 4) рівень і результати реалізації потенціалу підприємства визначається формою підприємства і адекватною до неї організаційною структурою підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Оцінка виробничо - господарської діяльності підприємства ТОВ «Теплообмінник»

Яскравим прикладом суб'єкта підприємницької діяльності виступає товариство з обмеженою відповідальністю «Теплообмінник». ТОВ «Теплообмінник» було створено в 1995 році на основі об'єднання капіталу 7 засновників.

За цей час підприємство встигло зарекомендувати себе як надійний і солідний партнер.

Забезпечення ефективності виробництва в сучасних умовах вимагає в першу чергу забезпечення якості продукції. Колектив підприємства складається з висококваліфікованих фахівців з великим досвідом розробки і впровадження, нових рішень у області водонагрівальних установок. Конструкторське бюро підтримує тісні зв'язки з провідними вітчизняними проектувальниками, і тому всі технологічні нововведення в найкоротші терміни стають доступними споживачам нашої продукції.

Всю сукупність цілей організації можна розділити на чотири види або блоки: економічні, науково-технічні, виробничо-комерційні і соціальні.

Економічна мета полягає в отриманні підприємством розрахункової величини прибули від реалізації продукції або послуг; науково-технічна мета - забезпечення заданого науково-технічного рівня продукції і раз розробок, а також підвищення продуктивності праці за рахунок вдосконалення технології; виробничо-комерційна мета - виробництво і реалізація продукції або послуг в заданому об'ємі і із заданою ритмічністю (що забезпечують економічну мету, договірні зобов'язання,

держзамовлення і т.п.); соціальна мета направлена на досягнення заданого ступеня задоволення соціальних потреб працівників.

Основними видами діяльності ТОВ «Теплообмінник» є:

- виробництво неелектричних побутових приладів; виробництво теплообмінних апаратів;
- виробництво продукції з міді, алюмінію і інших кольорових металів і сплавів;
- виробництво газових приладів і устаткування.

На підприємстві ТОВ «Теплообмінник» працюють більше 100 чоловік, на виробничій площі 600 м². У виробництві задіяне 70 одиниць різного технологічного устаткування. Крім того ТОВ «Теплообмінник» виготовляє і несерійну продукцію під замовлення.

Більше 70% об'єму виробництва доводиться на котли марки - ВПГ-23Л, ВПГ-18. Виробнича потужність підприємства по даному виду продукції складають до 6000 штук в місяць. Все вище перераховані теплообмінники виготовляються за однією технологією, на одному і тому ж устаткуванні з використанням певного прокату. Дані моделі відрізняються габаритами.

Також виготовляються опалювальні газові котли трьох типорозмірів по потужності: для квартир АОГВ-7 (на 70 кв. м), і для приватних будинків АОГВ-12, АОГВ-16 (на 120-160 кв. м). Вони бувають: одноконтурні - для опалювання; двоконтурні - для опалювання і підігріву води. Всі апарати, виготовлені з вересня 2001 року, сертифіковані в Державній системі Укрсепро.

В даний час підприємство займається розробкою і постановкою на виробництво нових типів опалювальних апаратів.

За аналізований період, з 2021 по 2024 рр. об'єм виробництва підприємства ТОВ «Теплообмінник» постійно зростає (табл.2. 1)

Таблиця 2.1

Динаміка виробництва продукції ТОВ «Теплообмінник» за 2021-2024 рр.

Показники	Роки			
	2021	2022	2023	2024
Обсяг виробленої продукції в фактичних цінах, тис. грн	6537, 8	11515, 9	12740, 3	15328, 2
Індекс збільшення (зменшення)	-	1,76	1,11	1, 203
Обсяг виробництва у порівняльних цінах 2018 року, тис. грн.	6537, 8	6327, 4	11344, 9	12626, 2
Індекс збільшення (зменшення)	-	0,97	1,79	1,11

За наведеними даними обсяги виготовленої підприємством продукції збільшився з 6237, 3 тис. грн в 2021 р. до 15328, 2 тис. грн. в 2023 р., тобто на 33,1 %. Але в порівнюваних цінах 2020 р., темпи збільшення показника набагато менше. 2023 рік випадає із загальної тенденції поступового збільшення продукції, замість збільшення на 4978, 1 тис. грн., за реальними показниками, відбулося зниження на 210, 4 тис. грн. Це ще раз підтверджує необхідність врахування інфляційного чинника під час аналізу для об'єктивності отриманих результатів.

Важливим ресурсом, який визначає всю роботу підприємства, є його персонал. Саме люди виступають організаторами виробничого процесу, носіями специфічного товару - робоча сила, і потенційним джерелом інновацій у сфері виробництва і інших сферах життєдіяльності людини.

Результати діяльності якого-небудь підприємства залежать від ефективності залучення персоналу підприємства до виробничої діяльності. Оцінка використання трудового потенціалу здійснюється за такими показниками, як наявність і

структура персоналу підприємства, продуктивність праці, середньомісячна зарплата одного працівника і тому подібне (табл.2. 2).

Розглянемо зміни, що відбулися під час цього періоду в структурі доходів підприємства (табл. 2.2).

Таблиця 2. 2

Динаміка показників трудового потенціалу ТОВ «Теплообмінник» за
2022 – 2024 р.р.

Показники	Од. вим.	2023 рік	2024 рік	Темпи приросту (зниження), %	
				2024 до 2023	2024 до 2022
Обсяг виробництва	тис.грн	12740,3	15328,2	20,3	33,1
Середньооблікова чисельність робітників:	люд.	104	101	-2,9	21,7
в тому числі ПВП	люд.	71	67	-5, 6	34
Продуктивність праці робітників підприємства	тис.грн./л юд.	122, 5	151, 8	23, 9	9, 4
Продуктивність праці ПВП	грн./чол	179,4	228,8	27,5	-0,7
Середньомісячна заробітна плата робітника підприємства	грн	17496,15	18050,74	5,5	62,6
Середньомісячна заробітна плата ПВП	грн	11394, 95	11837, 4 3	4, 3	63, 5

На підставі показників доходу видно, що в 2023 році в порівнянні з 2022 роком, зростає дохід (виручка від реалізації) на 76,6 % - це дає для підприємства реальну можливість отримання прибутку, яке веде до таких стимулів як: збільшення оплати праці, спонука підприємства до здійснення нововведень і інвестування, а основний цей

розвиток виробництва. Але в 2024 році дохід падає на 10,7 %, відбувається погіршення діяльності підприємства. Підприємству необхідно поліпшити продуктивність праці, підвищуючи її. При отриманні доходу природно відбуваються відрахування до бюджету у вигляді ПДВ, що приводить до поповнення бюджету. ПДВ - податок на споживання, пов'язаний з власне виробничим процесом. При діяльності підприємства виникають витрати, основна частина яких пов'язана з процесом виробництва і відповідно до цього за показниками 3-х років ми бачимо, що собівартість в 2023 році збільшилася на 89,9 %, а в 2024 році в порівнянні з 2023 роком падає на 13,3 %, але в порівнянні з 2022 - виросла на 64,6 %. Валовий дохід - це загальна сума доходу підприємства від всіх видів діяльності, з 2022-2024 рр. постійно збільшується (на підставі табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Формування доходу ТОВ «Теплообмінник» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Темпи приросту (зниження), %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Доход (виторг від реалізації)	11333, 5	20014, 6	17869, 3	76, 6	-10, 7	57, 7
ПДВ	1888,9	3335,8	2978,2	76,6	-10,7	57,7
Інші відрахування з доходу	-	-	-	-	-	-
Чистий дохід	9444,6	16678,8	14891,1	76,6	-10,7	57,7
Собівартість реалізованої продукції	7966, 5	15124, 9	13109, 9	89, 9	-13, 3	64, 6
Валовий прибуток (збиток)	1477,8	1553,9	1781,2	5,1	14,6	20,5
Інші операційні доходи	-	1, 9	1, 1	100	-42,1	100
Разом валовий дохід	1477,8	1555,8	1782,3	5,3	14,6	30,6

Дохід характеризує загальну суму коштів, що поступають на підприємство за певний період і, за вирахувань податків, може бути використаний на споживання і інвестування. Загальна величина доходу підприємства включає доходи від реалізації продукції, послуг, робіт, реалізації матеріальних цінностей і майна. Прибуток показує абсолютний ефект діяльності без урахування ефективності використовуваних при цьому ресурсів, є основним фінансовим джерелом розвитку підприємства, науково-технічного вдосконалення його матеріальної бази і продукції, всіх форм інвестування.

2.2 Показники оцінки ефективності функціонування підприємницької структури

Показники підприємницької діяльності втілюють економічні, соціальні, технологічні та інші індикатори введення справи. Кожна підприємницька структура має поліваріантний характер розвитку згідно вибраної стратегії. Використання системи показників повинна повністю відображати особливості діяльності фірми, давати можливість вести певну аналітичну роботу, на підставі якої затверджуються управлінські рішення.

Аналіз фінансової стійкості вивчає структуру пасивів підприємства. Для аналізу фінансової стійкості використовуються наступні показники (табл. 2.4)

Показники ділової активності підприємства.

1. Коефіцієнтом оборотності дебіторської заборгованості називається відношення виторгу від реалізації і середньої дебіторської заборгованості, розраховується по формулі:

$$\text{Кодз} = \text{ВР} / \text{ДЗ} \quad (2.1.)$$

де, Кодз - коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості;

ВР - виторг від реалізації;

Таблиця 2. 4

Аналіз фінансової стійкості ТОВ «Теплообмінник» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Коефіцієнт загальної платоспроможності	0,7	0,4	0,4	-0,3	-	-0,3
Коефіцієнт автономії	0,41	1,6	1,6	1,19	-	1,19
Коефіцієнт фінансової залежності	1, 4	2, 6	2, 7	1, 2	0, 1	1, 3
Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	0, 3	0, 6	0, 6	0, 3	-	0, 3
Фінансовий леверидж	0	0	0, 4	-	0, 4	0, 4
Коефіцієнт маневреності	0, 86	0, 9	1, 2	0, 04	0, 3	0, 34
Коефіцієнт забезпечення обіговими коштами	2, 1	0, 5	0, 9	-1, 6	0, 4	-1, 7

ДЗ - середня дебіторська заборгованість.

2. Коефіцієнтом оборотності кредиторської заборгованості називається відношення виручки від реалізації і середньої кредиторської заборгованості, розраховується по формулі:

$$K_{окз} = ВР/КЗ \quad (2.2)$$

де, $K_{окз}$ - коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості;

КЗ - середня кредиторська заборгованість.

3. Коефіцієнтом оборотності активів, називається відношення виручки від реалізації і середньої валюти балансу, розраховується по формулі

$$K_{оа} = ВР/ВБ \quad (2. 3)$$

де, $K_{оа}$ - коефіцієнт оборотності активів;

ВБ - середня валюта балансу.

4. Коефіцієнт оборотності основних засобів - це відношення чистого доходу від реалізації продукції і середньої вартості основних фондів, розраховується по формулі:

$$K_{оос} = ЧД/СОФ \quad (2. 4)$$

де, ЧД - чистий дохід від реалізації;

СОФ - середня вартість основних фондів;

5. Коефіцієнт оборотності матеріально виробничих запасів - це

відношення собівартості реалізованої продукції і середніх виробничих запасів, розраховується по формулі:

$$\text{Комз} = \text{СТ} / \text{ПЗ} \quad (2. 5)$$

де, Комз - коефіцієнт оборотності матеріально виробничих запасів;

СТ - собівартість реалізованої продукції;

ПЗ - середні виробничі запаси.

Проаналізувавши ділову активність підприємства, ми бачимо, що в порівнянні з 2022 роком, коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості в 2024 збільшився більш ніж в 2 рази. Це означає збільшення якості і ліквідності дебіторської заборгованості. Бачимо, що дебіторська заборгованість перевищує кредиторську, що створює загрозу фінансової стійкості підприємницької структури, вимагає залучення додаткових джерел фінансування.

Таблиця 2. 5

Показники ділової активності ТОВ «Теплообмінник» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості	13, 2	17, 3	39, 0	4, 1	21, 7	25, 8
Коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості	19, 1	11, 9	10, 6	-7, 2	-1, 3	-8, 5
Коефіцієнт обіговості активів	6,4	7,2	6,4	0,8	-0,8	-
Коефіцієнт обіговості основних засобів	30,2	54,5	48,7	24,3	-5,8	18,5
Коефіцієнт обіговості матеріально-виробничих запасів	11, 1	8, 4	7, 3	-3, 8	-1, 1	-3, 8

4. Аналіз рентабельності.

Рентабельність - показник, що характеризує ефективність використання різних видів активів і видів пасивів. Відповідно, аналіз рентабельності дозволяє визначити віддачу на кожен вкладений гривню по видах активів і пасивів.

1. Загальна рентабельність (рентабельність всього капіталу) показує, скільки чистого прибутку (чистий економічний ефект) доводиться на гривню всього вкладеного в підприємство капіталу:

$$P_o = \text{ЧП/ВБ} \quad (2.6)$$

де, P_o - загальна рентабельність;

ЧП - чистий прибуток;

ВБ - валюта балансу.

Таким чином, загальна рентабельність показує ефективність функціонування досліджуваного підприємства.

2. Рентабельність власного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу і показує, скільки чистого прибутку доводиться на одиницю власного капіталу:

$$P_{ск} = \text{ЧП/СК} \quad (2.7)$$

де, $P_{ск}$ - рентабельність власного капіталу;

СК - власний капітал.

3. Рентабельність статутного капіталу характеризує ефективність використання власного капіталу і показує, скільки чистого прибутку доводиться на одну грошову одиницю статутного капіталу:

$$P_{ук} = \text{ЧП/УК} \quad (2.8)$$

де, $P_{ук}$ - рентабельність статутного капіталу;

УК - статутної капітал.

Рентабельність постійних активів характеризує ефективність використання постійних активів і показує, скільки чистого прибутку доводиться на гривню постійних активів:

$$P_{па} = \text{ЧП/ПА} \quad (2.9)$$

де, $R_{па}$ - рентабельність постійних активів;

ПА - постійні активи.

Провівши аналіз рентабельності, бачимо, що в порівнянні з 2022 роком, в 2024 році рентабельність збільшилася, також збільшився чистий прибуток підприємства (табл. 2.6).

Відбувається ефективне використання різних видів активів і видів пасивів, підвищення виробничої ефективності підприємницької структури.

Таблиця 2. 6

Показники рентабельності ТОВ «Теплообмінник» за 2022-2024 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+, -)		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Загальна рентабельність	0,26	0,1	0,3	-0,16	0,2	0,04
Рентабельність власного капіталу	0, 3	0, 4	0, 7	0, 1	0, 3	0, 4
Рентабельність уставного капіталу	6,8	5,6	7,3	-1,2	1,7	0,5
Рентабельність постійних активів	2, 5	2, 6	4, 8	0, 1	2, 2	2, 3
Рентабельність поточних активів	0,28	0,1	0,3	-0,18	0,2	0,02

Проблема функціонування підприємницької діяльності полягає в необхідності враховувати вплив інституційних чинників на його особливості в період трансформації економіки. Зовнішні умови його існування складаються як постійно діючі чинники взаємовпливу різних суб'єктів підприємницької діяльності в рамках особливого інституційного середовища їх функціонування. Саме вони впливають на розвиток економіки країни в цілому, тому потрібно проаналізувати їх на етапі

формування ринкової інфраструктури, особливо у фазі трансформації економіки.

Підприємництво може розвиватися за наявності в країні певних зовнішніх (табл. 2.7) і внутрішніх чинників (табл. 2.8), що в сукупності забезпечують сприятливі можливості для розвитку цивілізованого процвітаючого підприємництва, тобто якщо сформоване певне підприємницьке середовище. Під підприємницьким середовищем слід розуміти ту, що склалася в країні сприятливу соціально - економічну, політичну, цивільно-правову ситуацію, яка забезпечую економічну свободу дієздатним громадянам для заняття підприємницькою діяльністю, направленою на задоволення потреб всіх суб'єктів ринкової економіки.

Таблиця 2. 7

Зовнішні фактори діяльності підприємства

Загальноекономічні	Ринкові	Інші
Зміна об'ємів національного доходу	Зміна місткості внутрішнього ринку	Політична ситуація
Інфляція	Рівень монополізму на ринку	Демографічні тенденції
Уповільнення платіжного обороту	Попит	Стихійні біди
Податкова система	Товари-замінники	Кримінальна ситуація
Регульоване законодавство	Стан фінансового ринку	-
Зміна рівня реальних доходів громадян	Стан фондового ринку	-
Рівень безробіття	Стан валютного ринку	-

Таблиця 2.8

Внутрішні фактори впливу на діяльність підприємства

Виробничі	Інвестиційні	Фінансові
Неефективний маркетинг	Структура фондового портфеля	Ефективність фінансової стратегії

Структура поточних витрат	Одержаний плановий інвестиційний прибуток при реалізації реальних проектів	Ефективність структури активів
Низький рівень використання основних фондів	Термін будівельно-монтажних робіт	Структура капіталу
Високий розмір страхових і сезонних запасів		Дотримання допустимих ризиків
Недостатньо Диверсифікаційний асортимент продукції		

Відмінність між зовнішніми і внутрішніми чинниками, які впливають на діяльність підприємства, полягає в тому, що внутрішніми чинниками менеджери можуть управляти самостійно відповідно до своїх цілей, а зовнішні чинники підприємство сприймає як такі, які вже склалися, і лише пристосовується до них.

Аналізуючи макроекономічні показники, підприємець може зробити певні висновки про стан економічної кон'юнктури, обумовлений циклічним характером розвитку, економічними коливаннями. Причини циклічності пояснюються по-різному, але більшість економістів вважають, що причиною циклічних коливань є зміни сукупної пропозиції і сукупного попиту, а головним є збільшення капіталовкладень, попит на інвестиції.

Три основних напрямів взаємовпливу чинників такого середовища:

1. Економічна свобода необхідна всім суб'єктам підприємницької діяльності для функціонування в такому інституційному середовищі згідно своїм інтересам і можливостям

2. Економічний і позаекономічний державний вплив тих або інших форм суб'єктів підприємницької діяльності

3. Економічна влада властива певним суб'єктам підприємницької діяльності щодо інших і здатна впливати на їх існування.

Державний вплив на суб'єкти підприємницької діяльності - це

своєрідна спроба органів влади контролювати їх поведінку використання системи законодавчо встановлених засобів і послуг.

Чинники впливу держави на функціонування суб'єктів підприємницької діяльності охоплює три сфери його діяльності: державного регулювання цього суб'єкта, державна регламентація його дій і втручання в їх виконання.

Перша сфера охоплює такі дії: санкціонування певних галузей виробництва; обмеження проникнення в таке інституційне середовище небажаних форм суб'єктів підприємницької діяльності; зумовлювати здійснення підприємницької діяльності особливими соціально-економічними чинниками, властивими країні.

Друга сфера діяльності - це пряма фіксація умов здійснення підприємницьких функцій (наприклад, атрибутів місця торгівлі, час і обов'язкові умови до оформлення купівлі-продажу товарів). При цьому держава має можливість встановлювати зовнішній порядок взаємодії суб'єктів підприємницької діяльності.

Третя сфера державного впливу - державне втручання у функціонування суб'єкта підприємницької діяльності - охоплює фіскальні чинники впливу як загальнодержавної, так і місцевої влади. Це відрахування конкретними суб'єктами підприємницької діяльності певних засобів - податки, орендна платня, вступні внески, мита і інше.

Підприємці функціонують в певних умовах, що становлять в сукупності підприємницьке середовище, яке і представляє інтегровану сукупність різних (об'єктивних і суб'єктивних) чинників, що дозволяють підприємцям добиватися успіхів в реалізації поставлених цілей, в здійсненні підприємницьких проектів і договорів в отриманні прибутку (доходу). Як інтегрована складна система підприємницьке середовище підрозділяється на зовнішню, як правило, незалежну від самих підприємців, і внутрішню, яка формується безпосередньо самими підприємцями.

Умови розвитку ринкової інфраструктури і чинники, що впливають на її становлення в Україні, схожі з умовами і чинниками здійснення підприємницької діяльності, як за змістом, так і по набору позитивних і негативних рис. Очевидно, що в умовах, що приводять західних фахівців в жах і, на жаль, сприйманих українськими як щось належне і неминуче, по всіх законах ні підприємництво, ні ринкова інфраструктура працювати не може. Але до загального здивування, вони не тільки виживають, але і функціонують, не дивлячись на всі перешкоди. Це робить честь вітчизняним підприємцям, загартованим в тяжких умовах, але ніяк не може служити виправданням, керівним органами.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У підприємницькому секторі України ще не сформувалася власна модель управління. Це пов'язано з незначним періодом ринкових перетворень, необробленістю механізмів взаємодії держави і підприємств, браком професійних навиків менеджменту. Тому при рішенні практичних питань управління підприємці повинні використовувати відомі підходи теорії і практики менеджменту:

- підхід школи наукового управління, адміністративного управління, людських відносин, науки про поведінку, кількісних методів;
- процесний підхід, який розглядає управління як безперервну серію взаємозв'язаних управлінських рішень;
- системний підхід, який розглядає кожен форму як сукупність взаємозв'язаних елементів, таких як люди, структура, завдань і технологій, орієнтовані на досягнення різної мети в умовах навколишнього середовища, яке міняється;
- ситуаційний підхід, згідно якому можливість застосування різних методів управління визначається ситуацією, а найефективнішим методом є метод, який найбільш відповідає конкретній ситуації [22].

Кожний з названих підходів вимагає окремого розгляду. Головне, на чому доцільно зосередити увагу - на можливості і доцільності застосування на практиці тих або інших підходів. Наприклад, згідно з процесним підходом, первинними функціями управлінського

процесу є: планування, організація, мотивація і контроль. Організація позначає утворення певних структур для виконання планів і досягнення мети. Мотивація - це виникнення внутрішньої спонуки до дії на підставі виявлення потреб і способів їх задоволення в процесі трудової діяльності. Суть контролю полягає у встановленні стандартів,

вимірюваннях досягнутого, порівнянні очікуваних результатів, а при потребі і коректування.

Не завжди при побудові сучасної системи управління на підприємстві доцільно спиратися тільки на власні зусилля. Існують спеціалізовані фірми з наданням різного роду управлінських послуг. Зокрема, набуває розширення так звана системна інтеграція - надання комплексного рішення автоматизації підприємства, а саме: інтеграція устаткування, програмного забезпечення і операційних систем [21].

Менеджмент в підприємництві повинен бути направлений на комбінацію двох основних чинників, які визначали успіх фірми в конкурентно-ринковому середовищі: інноваційну діяльність (науково-технічні, економічні і організаційні нововведення) взаємоузгоджену, органічно об'єднану з відповідною активністю маркетингових досліджень. Власні розробки якого-небудь продукту повинні узгоджуватися з «розпізнаванням бажань клієнта», сервісними послугами, після продажним обслуговуванням, високою готовністю до постачань, врахуванням особливих бажань клієнта і гарантією якості. Це має набагато більше значення, ніж ціна товару або послуг. Інновації підштовхують до скорочення життєвого циклу продукції, тобто часу від появи ідеї до появи товару на ринку. Одночасно скорочується і ринковий цикл продукту, який обумовлює необхідність скорочення терміну окупності витрат. Термін життя продукту на ринку в середньому в промисловості складає від 5 до 7 років, а прибуток перевищує витрати тільки після досягнення фази зростання, на отримання прибутку залишається, максимум, 3-4 роки.

Підприємницька, інноваційна діяльність повинні бути організованими. Впровадження підприємницького управління повинні будуватися на таких принципах:

1. Організацію можна зробити сприйнятливою до нововведень на основі розробки певної політики і її методичного забезпечення;
2. Необхідно проводити систематичне вимірювання ефективності дій фірми;

3. Необхідна певна політика щодо організаційної структури, кадрів, менеджменту, оплати праці, стимулювання і винагороди;

4. Доцільно ввести обмеження на те, що не потрібно застосовувати. Взаємоузгоджений розвиток підприємницького управління в єдності і взаємному доповненні вказаних напрямів діяльності є запорукою успіху фірми на ринку і її конкурентоспроможності.

Управління підприємством в сучасних економічних умовах, коли відбуваються достатньо швидкі і не завжди прогнозовані зміни в зовнішньому середовищі, — це мистецтво. Але мистецтво, яке вимагає від керівників оволодіння новими методами і навиками у області стратегічного управління. Крім того, економічна ситуація, що склалася, підводить до іншого розуміння системи управління підприємством [13].

На думку деяких українських фахівців у області управління, ефективність діяльності багатьох підприємств України в сучасних економічних умовах залишається низькою або навіть збитковою. Причиною цього може бути не зовсім повне усвідомлення вищим менеджментом підприємств структури сучасної системи управління. Необхідно розглянути декілька аспектів цього явища, таких як недостатнє розуміння, керівництвом взаємозв'язку функціональної і процесної моделей підприємства і типу реакції підприємства на зміну зовнішнього середовища.

Сукупність функцій підприємства, таких як: економіка, фінанси, постачання, НІОКР, виробництво, капітальне будівництво, збут, якість, кадри дуже часто сприймається вищим менеджментом підприємства як система управління. Але це не зовсім так. Вищезазначена сукупність функцій є функціональною моделлю підприємства, що дає уявлення про функції підприємства і про розподіл відповідальності за їх виконання. Функціональна модель не містить інформації про взаємозв'язки функцій і тому вона доповнюється процесними моделями, які дають опис потоків ресурсів, використовуваних при виконанні функцій (якісна структурна модель процесів бізнесу), і їх вартісну оцінку (кількісна модель у вигляді

бюджету процесів бізнесу), необхідну для розрахунку фінансового плану підприємства. На жаль, відсутність в більшості випадків у вищого керівництва підприємств розуміння суті і важливості процесів бізнесу, а також відсутність цих моделей не дозволяє їм ухвалювати адекватні управлінські рішення. Але в той же час, деякі підприємства України все-таки створюють свої внутрішні стандарти і інструкції, що визначають взаємозв'язок функцій, хоча ці документи не завжди повно відображають якісні і кількісні характеристики процесу [10].

В умовах стабільного зовнішнього середовища, коли майбутнє передбачається на основі екстраполяції, системі управління логічно відповідає приростному стилю поведінки організації і виробничий або конкурентний тип реакції. Іншими словами, функціонування системи управління підприємства здійснюється за рахунок функціонування систем оперативного і поточного управління. Але із збільшенням динамізму зовнішнього середовища (що характерне для сучасних економічних умов) така система управління стає недостатньо ефективною. Підприємству, як об'єкту управління, необхідно забезпечити раціональне поєднання властивостей «рухливості» і «стабільності», тобто визначити стратегію свого майбутнього розвитку в певній тимчасовій перспективі.

Потрібен регулятор, що приводить підприємство (об'єкт управління) через системи оперативного і поточного управління до стану постійного досягнення необхідної економічної ефективності. Крім того, функціонування такого регулятора спільно з системами оперативного і поточного управління повинне забезпечувати максимальний синергетичний ефект діяльності підприємства (об'єкту управління).

Враховуючи все це, доцільно систему управління підприємством, представляти таким чином (рис.3. 1).

Саме система стратегічного управління (ССУ) є тим регулятором системи управління підприємством, який, спільно з системами оперативного (СОУ) і поточного (СПУ) управління, забезпечує стабільність розвитку об'єкту управління на основі обґрунтованого ціліпологання

і достовірного прогнозування майбутнього якісного і кількісного стану підприємства. В цьому випадку якість управління об'єктом визначається достовірністю прогнозування і обґрунтованістю цілі.

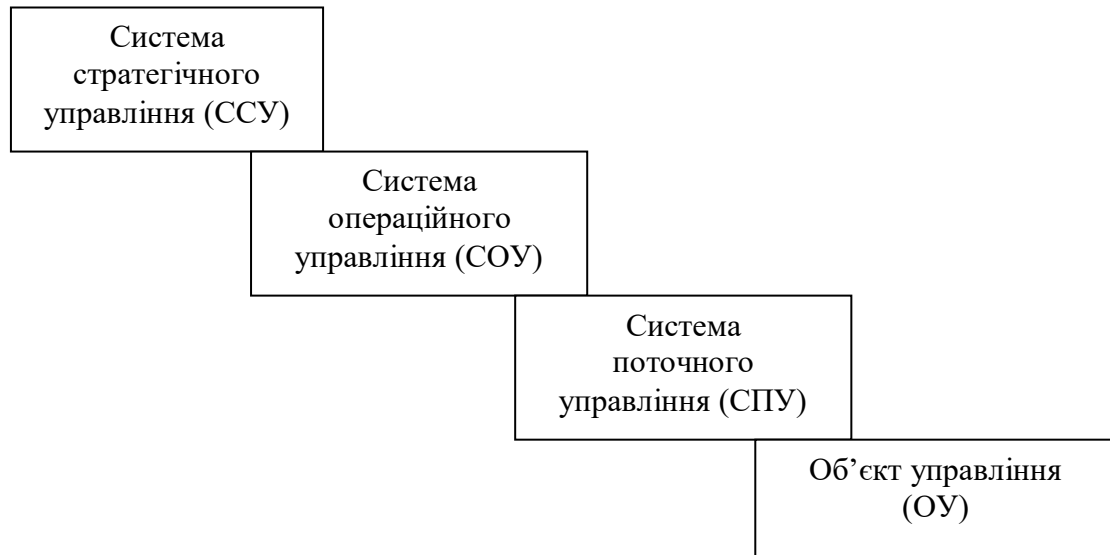


Рис. 3. 1 Структура системи управління підприємством [16]

Очевидно, що відсутність у підприємства ССУ — інструменту вищого керівництва — не дозволяє йому ефективно розвиватися в довгостроковій перспективі, а досягати лише деяких короткострокових цілей, достовірно визначених на основі екстраполяції. Але це зовсім не означає, що підприємство працює (і працюватиме) економічно ефективно.

В даний час керівнику підприємства бажано знати, наскільки ефективно функціонує на його підприємстві система стратегічного управління. Для цього йому доцільно провести діагностику цієї системи за допомогою незалежних експертів і своїх керівників і фахівців з наступних критеріїв:

- 1) якість команди підприємства;
- 2) філософські основи бізнесу і управління підприємством;
- 3) якість управління циклом (процесами бізнесу) стратегічного управління;
- 4) якість управління процедурами стратегічного управління;

- 5) якість управління маркетингом;
- 6) інтеграція внутрішньофірмового планування.

Серед проблем стратегічного управління, як підкреслюється зарубіжними і вітчизняними ученими, є забезпечення успішності реалізації розробленої стратегії підприємства, яка залежить від багатьох чинників, зокрема від дій системи контролю. Вивчення наукових праць з питань теорії і методології стратегічного контролю свідчить, що вони належать до найменше розроблених в теорії стратегічного управління. Як частина управлінського контролю стратегічний контроль служить способом вимірювання і оцінки ступеня наближення до стратегічної мети підприємства. З погляду такий контроль підлягає спостереженню і оцінці досягненню мети і виконання вибраних стратегій підприємств. Так от, стратегічний контроль виконується впродовж періоду дії певної стратегії і передбачає аналіз і оцінку виконання засобів стратегії з погляду відповідності стратегічного плану і ступеня досягнення стратегічної мети. За моїм уявленням цей контроль як підсистема контролю на підприємствах передбачає періодичну перевірку доцільності стратегії для досягнення стратегічної мети і визначення можливостей подальшої реалізації стратегій за певних умов.

Стратегічний контроль в системі стратегічного управління не слід сприймати як тип контролю, виділений по періодичності виконання в будь-якій сфері для будь-якого об'єкту діяльності підприємства. У системі стратегічного управління такий контроль за змістом ототожнюється з контролем стратегії підприємства. Визначення змісту стратегічного контролю в системі стратегічного управління дозволила виявити певні його особливості, пов'язані із специфікою стратегії як засобом досягнення мети. По-перше, багатоаспектність стратегії зумовлює контроль процесу реалізації багатьох стратегічних рішень, що значно його ускладнює. По-друге, встановлені якісні стратегічні цілі підприємства ускладнюють визначення досягнутих результатів і процес виявлення ступеня досягнення мети. З цього погляду стратегічний контроль базується на невизначених,

часто дуже приблизних оцінках, а не на конкретних результатах. По-третє, періодичність виконання стратегічного контролю обумовлено терміном реалізації стратегії, певними етапами виконання способів стратегії[12].

Згідно теорії управління завданнями контролю є:

- визначення об'єктів контролю
- утворення системи стандартів
- оцінка стану об'єктів контролю
- визначення причин відхилення
- формування системи коректуючих способів.

Тому, на підставі викладеного, можна визначити, що стратегічний контроль націлений на розвиток успіху підприємства, зменшення впливу невизначеності зовнішнього середовища і попередження критичних ситуацій.

За умов відхилень фактичних результатів від стандартів управлінські дії прямують на виправлення процесу досягнення мети. При цьому залежно від встановленої причини формується система коректуючих заходів щодо процесу стратегії або змінюються стандарти. В умовах реальності стандартів, коректуючі заходи направлені на визначення шляхів подолання невідповідності між реальністю і планами. Сукупність коректуючих заходів доцільно аранжувати по напрямках: заходи щодо ліквідації причин відхилення від стандартів і коректування власне самого стратегічного плану. Перші можуть стосуватися змін системи мотивації, розстановки кадрів, зміна організаційної структури управління, методів управління, зміни повноважень персоналу, змін структури ресурсів і т.д. Такі коректуючі заходи розробляються тоді, коли відсутня необхідність зміни цілей і стратегій, тобто ця система заходів стосується змін, які визначають внутрішню гнучкість підприємства. У разі не успішності діючої стратегії система коректуючих заходів повинна впливати на стратегічний план підприємства по таких напрямках:

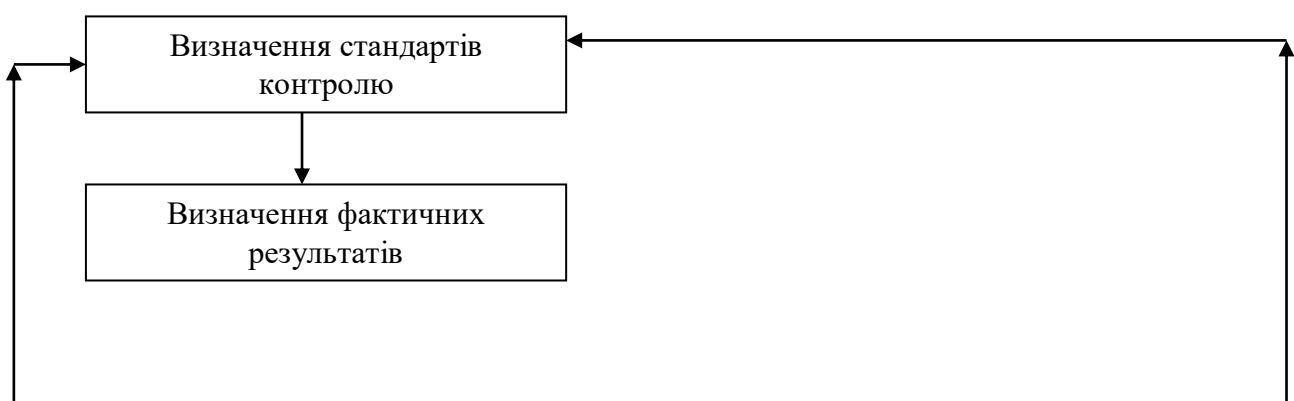
- зміна цілей;
- зміна стратегій;
- коректування цілей, стратегій;
- зміна термінів виконання окремих стратегічних заходів і осіб, відповідальних за них;
- введення нових способів реалізації стратегії;
- виключення недоцільних способів реалізації стратегії;
- коректування цілей.

Що коректують способи щодо зміни стратегічного плану забезпечують зовнішню гнучкість підприємства.

Дієвість стратегічного контролю і його ефективності забезпечується за умови дотримання принципів його організації і виконанні, серед яких відзначимо своєчасність (почало процесу і надання результатів), гнучкість (швидка реакція на зміни; відповідне удосконалення системи контролю), відповідність (зовнішнім вимогам і внутрішнім можливостям), об'єктивність (реальність результатів контролю), економічність (виправдовувати витрати на організацію контролю)[8].

Тому, враховуючи основні аспекти методології і особливості організації стратегічного контролю, підприємство забезпечує собі успіх в реалізації стратегії підприємства і досягненні мети.

В процесі управління підприємницькою діяльністю об'єктивною необхідністю стає планування - визначення цілей розвитку підприємства, використання певних способів їх досягнення. Планування дає здатність підприємцю визначити стан фінансових, матеріальних, інформаційних і трудових ресурсів фірми, поточні і перспективні цілі розвитку його діяльності.



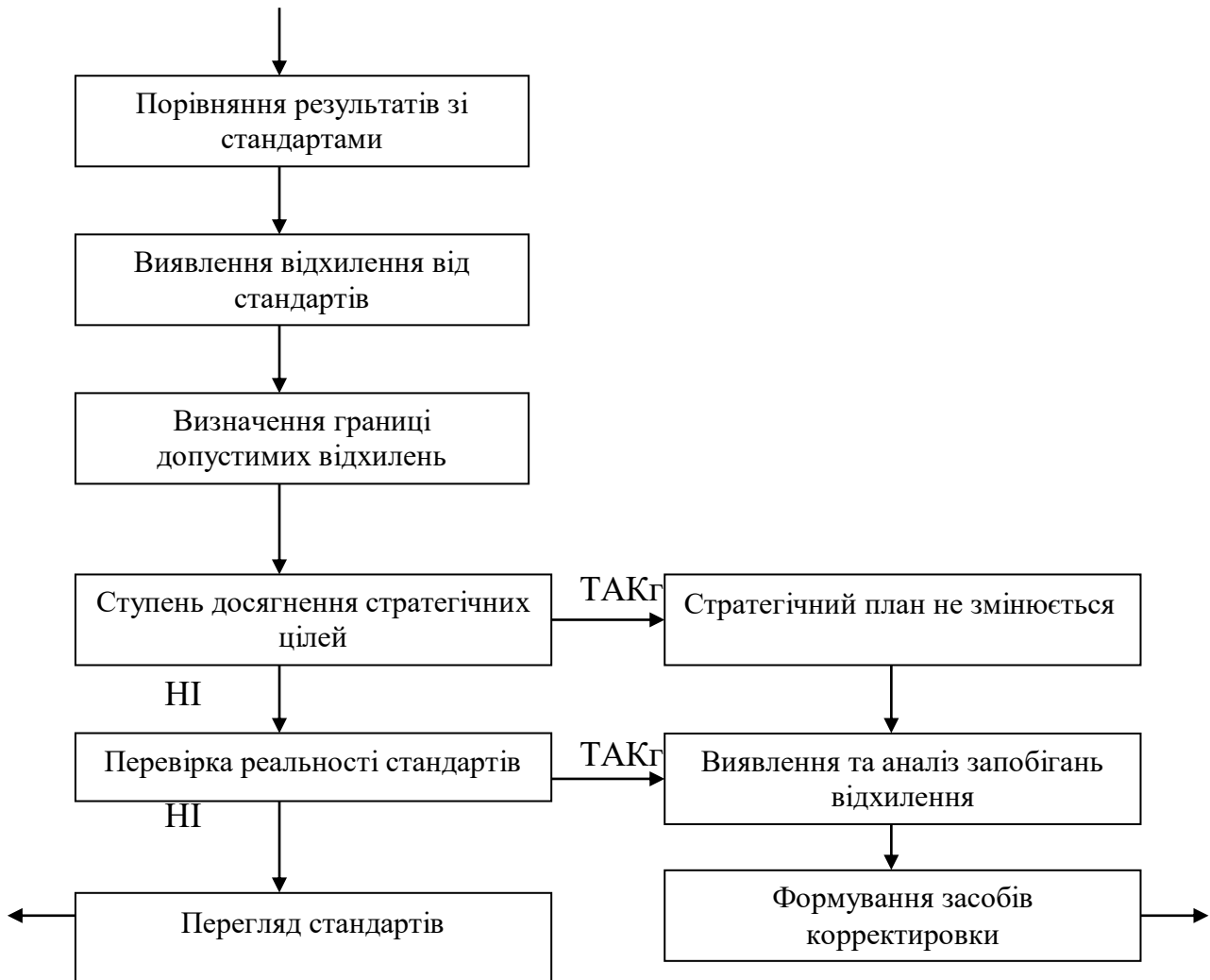


Рис. 3.2 Схема стратегічного контролю на підприємстві[18]

Планування підприємницької діяльності має систематизований характер і включає такі елементи:

- прогнозування - визначення ринкової стратегії на перспективний період;
- формування на базі прогнозу загальних завдань і встановлення термінів їх виконання і визначення ресурсного забезпечення;
- конкретизація термінів виконання плану;
- складання бюджетів;
- розширення планових завдань до виконавчих ланок.

Основними об'єктами планування виробничо-господарської діяльності

є:

- 1) об'єм продажів продукції або наданих послуг;
- 2) прибуток або дохід;
- 3) частина продукції підприємства на ринках збуту.

Всі об'єкти планування зв'язані між собою і взаємно впливають один на одного. Окрім цього, на динаміку цих показників значний вплив робить зовнішнє середовище.

ВИСНОВКИ

Перехід до ринкової системи господарювання тісно пов'язаний з виникненням і розширенням самостійної ініціативної діяльності суб'єктів економічних відносин, направленої на виробництво продукції, надання різноманітних послуг з метою отримання прибутку. Як показує світовий досвід, саме підприємницький сектор є надійною основою формування конкурентного середовища, головним структурним елементом, рухомою силою розвитку економічної системи. Рухомий і динамічний, він дає можливість серйозні економічні і соціальні проблеми: сприяє повнішому задоволенню потреб споживачів, розвитку реального сектора економіки, розширює можливості працевлаштування населення.

Підприємницька діяльність грає важливу роль в економічному розвитку країни. Проте воно вимагає подальшої активізації. Це в свою чергу, припускає необхідність формування мотивації в розвитку підприємницької діяльності, а також відповідної інфраструктури, яка повинна підтримати найбільш життєздатні нові форми підприємництва на всіх етапах його функціонування, нове відношення до підприємництва як до важливої галузі діяльності. Підприємство, розглянуте мною, є товариством з обмеженою відповідальністю. Це одна організаційно - правових форм підприємництва.

Для підвищення ефективності діяльності підприємства не обходжений розширювати асортимент продукції, покращувати якість продукції, знижувати витрати на виробництво, щоб одержати максимальний прибуток .

Підприємництво може розвиватися за наявності в країні певних зовнішніх і внутрішніх чинників, що в сукупності забезпечують сприятливі можливості для розвитку цивілізованого процвітаючого підприємництва, тобто якщо сформоване певне підприємницьке середовище.

Метою управління підприємством є забезпечення стійкого функціонування підприємства в зовнішньому середовищі протягом тривалого (у ідеалі - необмеженого) періоду часу. А при оцінці ефективності управління завжди слід враховувати, що управління має на увазі як визначення цілей, так і забезпечення їх досягнення.

Підприємство може і повинно постійно контролювати процес використання внутрішніх чинників шляхом розробки і послідовної реалізації власної програми підвищення ефективності діяльності, а також враховувати вплив на неї зовнішніх чинників.

Взаємоузгоджений розвиток підприємницького управління в єдності і взаємному доповненні вказаних напрямів діяльності є запорукою успіху фірми на ринку і її конкурентоспроможності.

Для успішного ведення справи необхідна інформація про конкурентів, ринки, банки, ціни, постачальників і покупців. В умовах жорсткої конкуренції сучасного бізнесу оперативне отримання необхідної інформації - основа ефективної діяльності підприємницької фірми.

Тільки уміле і комплексне використання всієї системи чинників тих, що впливають на підприємницьку діяльність забезпечує достатні темпи зростання ефективності виробництва.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 436-IV // *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 18–22. Ст. 144.
2. Цивільний кодекс України : Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV // *Відомості Верховної Ради України*. 2003. № 40–44. Ст. 356.
3. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 берез. 2012 р. № 4618-VI // *Відомості Верховної Ради України*. 2013. № 3. Ст. 23.
4. Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2027 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 трав. 2017 р. № 504-р // *Офіційний вісник України*. 2017. № 54. Ст. 1629.
5. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : постанова Кабінету Міністрів України від 3 берез. 2021 р. № 179 // *Офіційний вісник України*. 2021. № 20. Ст. 896
6. Бачевський Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства / Б. Є. Бачевський. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/17280924/ekonomika/otsinyuvannya_potentsialu_trudovih_resursiv_pidpriyemstva. (дата звернення – 12.09.2025 р).
7. Беляєв, О. О. Менеджмент підприємницької діяльності. К.: Центр навчальної літератури, 2020. 356 с.
8. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка*. 2017. Вип. 4 (40). Ч. II. С. 20–28.
9. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. Хмельницький : ХНУ, 2019. 333 с.
10. Гончарова, О. М. Підприємницький потенціал: сутність, структура, напрями розвитку. К.: НАН України, 2017. 240 с.
11. Грішнова, О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. К.: Знання, 2019. 472 с.

12. Дикань, В. Л., Єлагін, Ю. В. Підприємництво: теорія та практика. Харків: УкрДАЗТ, 2018. 289 с.
13. Завадський, Й. С. Менеджмент організацій. К.: КНЕУ, 2021. 540 с.
14. Ілляшенко, С. М. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Суми: Університетська книга, 2018. 384 с.
15. Кузнєцова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 195 с.
16. Кузьмін, О. Є., Мельник, О. Г. Основи менеджменту. Львів: Новий Світ-2000, 2019. 416 с.
17. Мельник, Л. Г. Економіка підприємства: сучасний стан і перспективи розвитку. Суми: Університетська книга, 2021. 410 с.
18. Мочерний, С. В. Підприємництво: економічний механізм розвитку. Львів: Світ, 2018. 302 с.
19. Отенко І.П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес-Інформ.* 2015. № 3. С. 241–246.
20. Пилипчук, В. П. Підприємництво і менеджмент бізнесу. К.: КНЕУ, 2020. 412 с.
21. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2019. № 41. С. 209–215.
22. Сабадирьова А. Л. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / О. М. Бабій, Т. В. Куклінова, Д. Є. Салавеліс. Одеса : ОНЕУ, 2019. 343 с.
23. Федонін, О. С., Репіна, І. М., Олексюк, О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2019. 326 с.
24. Харун О.А. Аналіз сучасних методичних підходів до оцінки трудового потенціалу підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 11. С. 354-358
25. Хачатрян В. В. Управління підприємницьким потенціалом за умов інтеграційних змін: теорія, методологія, практика : монографія / В. В. Хачатрян.

Хмельницький : ХНУ, 2019. 325 с.

26. Чобіток, В. І. Управління розвитком підприємницького потенціалу підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 278 с.

27. Шершньова, З. Є. Стратегічне управління. К.: КНЕУ, 2020. 700 с.