

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Конотопський інститут Сумського державного університету
Кафедра технологій і управління
Секція менеджменту і підприємництва

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

Управління стратегічним розвитком організації

(назва теми роботи)

Студента 4-го курсу гр. Мз-71к
спеціальність 073 „МЕНЕДЖМЕНТ”

Саріашвілі Олександр Юрійович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

Науковий керівник:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали керівника)

Завідувач секції:

к.е.н., доц. Власенко Д.О.

(науковий ступінь, вчене звання, прізвище,
ініціали)

Зміст

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. Загальна характеристика галузі та підприємства.....	6
1.1. Характеристика металообробної галузі у Тернопільській області	6
1.2. Техніко-економічна характеристика ТОВ «ВАРІАНТ-К»	6
РОЗДІЛ 2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ВАРІАНТ-К».....	10
2.1. Поняття стратегії підприємства	10
2.2. Формування стратегії підприємства ТОВ «ВАРІАНТ-К» та його Swot-аналіз	10
РОЗДІЛ 3. Оцінка виробничого потенціалу підприємства.....	41
3.1. Поняття виробничого потенціалу промислового підприємства.....	41
3.2. Оцінка виробничого потенціалу підприємства ТОВ «ВАРІАНТ-К».....	43
РОЗДІЛ 4. Шляхи підвищення економічного потенціалу ТОВ «ВАРІАНТ-К» та ефективності реалізації його стратегічного розвитку.....	53
4.1. Рекомендації щодо ефективної реалізації стратегії розвитку ТОВ «ВАРІАНТ-К».....	53
4.2. Рекомендації щодо покращення виробничого потенціалу ТОВ «ВАРІАНТ-К».....	56
ВИСНОВКИ.....	57
ЛІТЕРАТУРА:.....	60

ВСТУП

Розвиток промисловості визначає спосіб життя і перспективи більшої частини населення, що особливо актуально для України, оскільки основою її економіки є великі промислові підприємства. Саме від їх ефективної і стабільної роботи залежить розвиток економіки і суспільства в цілому зараз.

Протягом останніх років тривало становлення ринкової системи господарювання, активніше здійснювалися економічні реформи, виявлялися нові аспекти реформування форм власності і структурної перебудови економіки України.

У сучасних умовах кожне підприємство повинно чітко орієнтуватися у складному лабіринті ринкових відносин, правильно оцінювати виробничий та фінансовий потенціал, стратегію подальшого розвитку, фінансовий стан як свого так і підприємств – партнерів.

Виробничий потенціал в широкому розумінні складає систему, відповідним чином організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів промислового підприємства (персонал, матеріально-технічна база та організаційно-управлінська система). Діагностування виробничого потенціалу промислового підприємства базується на економічній теорії аналізу господарської діяльності.

На формування виробничого потенціалу промислового підприємства впливають багато факторів, які необхідно розглядати в комплексі. В першу чергу це такі як: виробничого-технологічні, організаційні, економічні та інформаційно-управлінські.

Дослідженням виробничого потенціалу підприємства займалися такі видатні вчені, як Абалкін Л.І., Авдеєнко В.М., Білоусов Р.А., Волкова О.М., Горбунов Е.П., Ігнатовський П.А., Євдокімов Ф.І., Клейнер Г.Б., Ковальов В.В., Мізіна О.В., Лукінов І.І., Марушков Р.В., Мочалов Б.М., Мочерний С.В., Олексюк О.І., Рєпіна І.М., Федонін О.С. та ін. У зв'язку з чим теорія містить різні погляди авторів щодо сутності, змісту та структури виробничого потенціалу підприємства. Це обумовлено тим, що вивченням потенціалу науковці почали займатися відносно недавно та дослідники виділяли якусь одну із його рис.

Актуальність даної випускної роботи полягає у поглибленому вивченні ефективності використання виробничого потенціалу підприємства і виборі його стратегії, а також розробки методики планування цих процесів з урахуванням особливостей їх здійснення в умовах сучасної економіки. Насамперед ця необхідність виникає з вимоги адаптації підприємств до швидкозмінних умов внутрішнього і зовнішнього характеру.

Актуальність проблеми ефективності використання потенціалу підприємства підсилюється тим, що існування конкуренції між підприємствами вимагає більших інвестицій у розвиток і вдосконалення матеріально-технічної бази підприємства, а переважна більшість вітчизняних підприємств не мають необхідних коштів для розвитку виробництва.

Предметом дослідження є теоретичні і методологічні проблеми планування, використання виробничого потенціалу підприємства та побудова на основі цього раціональної стратегії.

Об'єкт дослідження: ТОВ «ВАРІАНТ-К».

Метою роботи є розробка і обґрунтування рекомендацій з вдосконалення планування й організації використання виробничого потенціалу підприємства та реалізації стратегії його розвитку.

Відповідно до поставленої мети дослідження у даній курсовій будуть розглядатися наступні питання:

- дослідження макро-, мезо- та мікросередовища ТОВ «ВАРІАНТ-К»;
- побудова SwOT-таблиці та вибір на її основі стратегії розвитку ТОВ «ВАРІАНТ-К»;
- соціально-економічна сутність виробничого потенціалу ТОВ «ВАРІАНТ-К»;
- встановлення складу і проведення аналізу факторів, які впливають на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ «ВАРІАНТ-К»;
- розробка рекомендацій для вдосконалення системи планування і організації використання виробничого потенціалу ТОВ «ВАРІАНТ-К» та щодо впровадження його стратегії розвитку.

У роботі були використані звітні дані Міністерства економіки і розвитку України, монографії і навчальні посібники з питань економічного потенціалу підприємства, звітні матеріали ТОВ «ВАРІАНТ-К».

Структура роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків.

Розділ 1. Загальна характеристика галузі та підприємства

1.1. Характеристика металообробної галузі у Тернопільській області

Тернопільська область становить 2,3% території і населення України. Її площа складає 13,8 тис. км², населення нараховує - 1,12 млн. чоловік. Більшість населення проживає в селах. Трудові ресурси міста нараховують 125 тис. чоловік. Основна частина населення зайнята у невиробничій сфері (50%) та промисловості (26%), майже 20% осіб зайняті в малому бізнесі.

На підприємствах області виробляється 0,3% промислової продукції України. Умови для розвитку промисловості сприятливі. Тут достатня кількість трудових ресурсів, нерудних копалин, сільськогосподарської сировини. На їх основі сформувались галузі харчової, легкої, машинобудівної, деревообробної, скляної і фарфоро-фаянсової промисловості, виробництво будівельних матеріалів.

Машинобудівна та металообробна промисловості у області становлять 8,4% до загального обсягу промислового виробництва області. Усі підприємства галузі працюють на довізному металі і випускають трудомістку продукцію – електротехнічні прилади, світлотехнічне обладнання, бурякозбиральні комбайни. Металообробка має місцеве значення. Металообробні підприємства зосереджені в містах - Тернополі, Чорткові, Бучачі, Підгайцях, Збаражі, смт.Товстому. Вони невеликі, основна їх продукція – литво, цвяхи, металевий та емальований посуд.

Завдяки вигідному географічному розташуванню через область проходить значна кількість залізничних та автомобільних шляхів сполучення, які з'єднують країни Азії, Близького і Далекого Сходу із країнами Західної Європи.

1.2. Техніко-економічна характеристика ТОВ «ВАРІАНТ-К»

ТОВ "ВАРІАНТ-К" має повну юридичну і господарчу самостійність і є приватним товариством.

Форма власності – приватна.

Ідентифікаційний код за ЄДРПОУ товариства – 03414254.

Юридична адреса: 460001, м. Тернопіль, вул. Бандери, 22.

ТОВ "ВАРІАНТ-К" - універсальне металообробне виробництво, засноване в 2003 році в результаті об'єднання колишнього цеху спеціального технологічного обладнання та інструментального цеху ВАТ "ВАРІАНТ-К".

В підприємства - давня історія.

Як окремі складові, виробничі підрозділи даного підприємства розпочали свою діяльність ще в 1978 році майже півстоліття тому.

Сьогодні Товариство "ВАРІАНТ-К" - поєднує:

- найсучасніші металообробні та інструментальні технології, повний комплекс технологічних процесів механічної обробки металу різанням, електроерозійна обробка на швейцарському обладнанні, зварювання, кування, художнє гравірування, гальванооздоблення нікелем та золотом;

- потужний верстатний парк;

- розробку проектів ексклюзивних світильників та освітлювальних комплексів;

- комп'ютерне проектування пресформ і штампів, а також керуючих програм для верстатів з ЧПК;

- розробку проектів ексклюзивних світильників та освітлювальних комплексів;

- спеціалісти класичної і новітньої школи.

ТОВ «ВАРІАНТ-К» володіє власним науково-технічним потенціалом, здатним виконувати на високому технічному рівні розробку, підготовку виробництва й освоєння нової техніки.

На власній випробувальній базі проводяться дослідження зразків освітлювальних приладів. Приймальні, кваліфікаційні і сертифікаційні іспити здійснюються в Українському світлотехнічному інституті (м.Тернопіль).

Розробка засобів технологічного оснащення і нових технологічних процесів виповнюється службою головного технолога, а також іншими спеціалізованими вітчизняними і закордонними організаціями. Наприклад,

разом з фірмою ATOTECH (Німеччина) впроваджено технологічні процеси і спеціальне оснащення для нікелювання, позолоті і чорного цинкування. Разом з фірмою AMADA (Японія) введено в дію координатно-револьверний прес гнуття з ЧПУ для виготовлення.

Коротко розглянемо структурні відділи ТОВ «ВАРІАНТ-К» на рис.2.1.

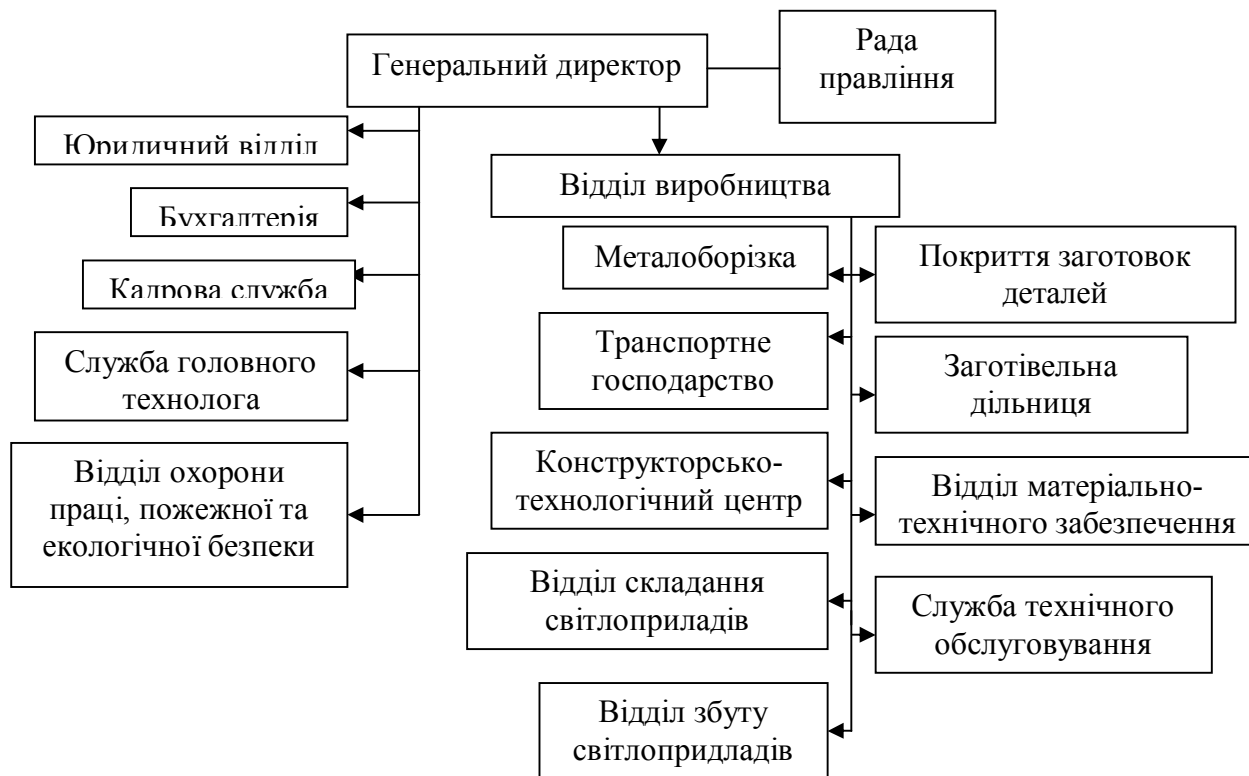


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ВАРІАНТ-К»

Отже, як видно з рис.2.1. підприємство має налагоджений тісний технологічний взаємозв'язок структурних підрозділів. Організаційна структура підприємства відповідає умовам даного періоду і має можливість вдосконалюватись в процесі розвитку підприємства.

Основні напрямки діяльності товариства визначають загальні збори акціонерів. Вони обирають членів Ради акціонерів товариства. Рада товариства розглядає та затверджує звіти за квартал, рік. Керівництво поточною діяльністю здійснює голова правління - генеральний директор, заступник генерального директора, головний бухгалтер. Перевірку фінансово-господарської діяльності Правління товариства здійснює ревізійна комісія, обрана на загальних зборах акціонерів.

Безпосередньо голові правління - генеральному директору підпорядковуються всі відділи та структурні підрозділи товариства. Заступнику генерального директора підпорядковується служба технічного обслуговування, відділ охорони праці, пожежної та екологічної безпеки. Головному бухгалтеру підпорядковуються бухгалтерія та економічна служба товариства. Змін в організаційній структурі товариства не було.

Середня зарплата за 2020 рік склала 1035 грн. По області - 948,7 грн. В зв'язку з ростом мінімальних зарплат товариство підвищило її за рік на 40,7% (за 2020р. середня складала 713 грн.) За 2019 рік на заробітну плату витрачено 3,1 млн.грн.

Середньооблікова чисельність працівників облікового складу 67 чол. Позаштатних працівників та працівників, які працюють на умовах неповного робочого часу, осіб, які працюють за сумісництвом в товаристві немає.

Фонд оплати праці на кінець звітного періоду становить 711,3 тис. грн проти 891,9 тис.грн. у 2019 р. Зменшення оплати праці обумовлене зменшенням кількості працівників.

Кадрова політика товариства передбачає планове навчання нових робітників безпосередньо на виробництві, перенавчання та підвищення кваліфікації персоналу в системі безпосереднього навчання кадрів, що постійно діє на підприємстві.

Підприємство конкурує як з роздрібними торговцями, що мають низькі ціни, так і з тими, що мають високі ціни. Оскільки підприємство має можливість закуповувати товар великими партіями, то має перевагу низької оптової ціни у порівнянні з роздрібними торговцями. Таким чином, підприємство може продавати товари за цінами, нижчими ніж ціни роздрібних торговців, забезпечувати прибуток.

Розділ 2. Стратегічний аналіз діяльності ТОВ «ВАРІАНТ-К»

2.1. Поняття стратегії підприємства

У сучасному світі надзвичайно цінується гнучкість діяльності підприємства, його здатність швидко адаптуватися до зовнішніх умов середовища. Зазвичай це ті фірми, які мають систему стратегічного управління.

Завдання стратегічної системи менеджменту полягає у забезпеченні своєчасної адаптації підприємства до змін у зовнішньому середовищі та нівелюванні його негативного впливу. Крім цього, що динамізм зовнішнього оточення приносить як нові можливості для підприємства (сприятливі умови), так і нові труднощі, які обмежують його діяльність. У зв'язку з цим для виживання та успішного функціонування підприємства у перспективі слід прогнозувати, які загрози можуть виникнути у майбутньому та які нові можливості можуть з'явитися для підприємства.

Таким чином, не дивлячись на те, що в умовах нестабільності зовнішнього середовища головні фактори успіху підприємства пересуваються із внутрішнього середовища у зовнішнє.

2.2. Формування стратегії підприємства ТОВ «ВАРІАНТ-К» та його Swot-аналіз

Метод SWOT-аналізу включає аналіз зовнішнього середовища (макросередовища та безпосереднього оточення) функціонування організації та виявлення загроз і можливостей для неї з боку середовища; аналіз внутрішнього середовища функціонування організації та виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також виявлення переваг підприємства в порівнянні з основним конкурентом. Як результат проведеного SWOT-аналізу це матриця SWOT, яка дозволяє чіткіше побачити стратегічні проблеми та альтернативи розвитку досліджуваного підприємства.

Метою вивчення зовнішнього середовища підприємства є виявлення загроз (факторів несприятливого впливу) і можливостей (факторів сприятливого

впливу) для підприємства.

Аналіз макросередовища підприємства передбачає вивчення й оцінювання таких факторів: економічних, політичних, правових, демографічних, науково-технічних, природних і соціально-культурних.

Основою аналізу служить інформація, що міститься в періодичній пресі: газетах і журналах, а також у різноманітних інформаційних інтернет-виданнях, статистичних збірниках України.

2020 рік виявився досить нестійкий та повний несподіванок. Наприкінці року світ сколихнула економічна криза. Різко впав рівень виробництва, погравився темп інфляції, стрімко зріс рівень безробіття, впав рівень доходів населення, а, як наслідок, знизилася купівельна спроможність. Саме такими причинами можна охарактеризувати стан наприкінці 2020 року ТОВ «ВАРІАНТ-К», прибуток якого значно впав.

Політична ситуація в Україні характеризується нестабільністю. Постійні політичні чвари між різними політичними партіями завдають досить багато клопотів та хвилювань для бізнесу. У зв'язку з цим, іноземні інвестори досить обережно вкладають свої гроші в українську економіку.

Основна сфера діяльності ТОВ «ВАРІАНТ-К» це продаж світлотехнічного обладнання та різних автоматизованих ліній. Тому в основному підприємство орієнтується на потреби машинобудівної галузі та слідкує за новинками науково-технічного процесу.

Тернопільщина досить багата на природні ресурси та має чимало розвіданих родовищ як чорних, так і кольорових металів.

Рівень освіти в Тернополі є досить високий, однак соціальні умови життя можна вважати незадовільними, оскільки, у регіоні погано розвинена інфраструктура соціальних структур, досить низькі доходи населення, погана соціальна забезпеченість.

Таблиця 2.1.

Аналіз впливу факторів макросередовища на ТОВ «ВАРІАНТ-К»

Група факторів	Фактор	Прояв впливу фактора (зміна фактора, стан)	Характер* впливу фактора на підприємство (+,-)	Оцінка** ступеня впливу факторів на підприємство, у балах
1	2	3	4	5
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Рівень платоспроможного попиту ➤ Інфляційні процеси ➤ Податкова система 	Зростання грошових доходів населення	«(+»	3
		Знецінення грошових ресурсів	«(+»	3
		Податковий тиск	«(+»	3
		Потреба у додаткових інвестиціях	«(+»	2
		Зниження торговельних та митних бар'єрів	«(+»	3
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Політична стабільність ➤ Методи державного регулювання економіки 	Політична нестабільність	«(-»	3
Демографічні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Наявна та потенційна кількість робочої сили 	Можливість вибору та поповнення персоналу висококваліфікованою та невибагливою робочою силою	«(+»	3
Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Темпи науково-технічного прогресу 	Необхідність вкладання власних коштів у НДПКР	«(-»	3
		Поява нових технологій у металообробці	«(+»	3
Природні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Структура та наявність національних ресурсів 	Вихід на нові ринки послуг та товарів	«(+»	3
		Зростання витрат на транспортування та перевезення	«(+»	2
		Дефіцит енергоносіїв	«(+»	2
Соціально-культурні	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Відданість традиціям ➤ Мода ➤ Рівень життя населення 	Збільшення попиту завдяки зростанню престижу продукції	«(+»	2
		Гальмування темпів зростання попиту через консерватизм кінцевих користувачів	«(-»	2

Під час проведення SWOT-аналізу щодо ідентифікації та аналізу зовнішніх можливостей і загроз, застосуємо прийоми ранжування та ймовірнісного оцінювання факторів.

Для кожного з n факторів вибирають певну оцінку за 10-бальною шкалою,

якою вимірюють ступінь важливості факторів, – M_i та Z_i для можливостей і загроз відповідно, де i – номер фактора (повинна виконуватися умова $M_i = Z_i$).

Для кожної пари можливостей і загроз визначають ймовірності P_{mi} та P_{zi} таким чином, щоб дотримувалася умова $P_{mi} + P_{zi} = 1$.

Загальну оцінку можливостей (M) і загроз (Z) розраховують за формулами:
 $M = \sum M_i \cdot P_i$ та $Z = \sum Z_i \cdot P_i$, $i = 1, 2, \dots, n$.

Як бачимо з табл. 2.3, зовнішні можливості (14 балів) компанії "Будівельник" оцінюються набагато нижче, ніж загрози (26 балів). Це означає, що компанія буде позиціонуватися у нижній половині матриці SWOT - аналізу (див рис. 1.2, 2.1).

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно буде ще проаналізувати сильні й слабкі сторони компанії.

Методика SWOT-аналізу з вибором незалежних факторів зовнішніх можливостей і загроз є досить подібною, але умови $M_i = Z_i$ та $P_{mi} + P_{zi} = 1$ не виконуються, а в таблиці може бути неоднакова кількість факторів потенційних можливостей і факторів потенційних загроз.

Проведемо SWOT-аналіз на ТОВ «ВАРІАНТ-К» з вибором "парних" зовнішніх можливостей та загроз для нього (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

Оцінювання зовнішніх можливостей і загроз ТОВ «ВАРІАНТ-К»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i \cdot P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i \cdot P_{zi}$
1. Зростання грошових доходів населення	10	0,6	6,0	1. Зменшення грошових доходів населення	10	0,4	4,0
2. Стабільне політичне становище	8	0,7	5,6	2. Нестабільне політичне становище	8	0,3	2,4
3. Ослаблення позицій фірм-конкурентів	4	0,5	2,0	3. Посилення позицій конкурентів	4	0,5	2,0
4. Зниження податкового тиску	4	0,4	1,6	4. Зростання податкового тиску	4	0,6	2,4
5. Поява нових технологій металообробки	6	0,6	3,6	5. Відсутність нових технологій металообробки	6	0,4	2,4
6. Зниження торговельних і митних бар'єрів	8	0,5	4,0	6. Збільшення торговельних і митних бар'єрів	8	0,5	4,0
Разом	40	-	22,8	Разом	40	-	17,2

Як видно з табл. 2.2, зовнішні можливості (22,8 балів) ТОВ «ВАРІАНТ-К» оцінюються набагато вище, ніж загрози (17,2 балів).

Для того, щоб однозначно визначити рекомендовану стратегію, необхідно буде ще проаналізувати сильні й слабкі сторони компанії.

У табл. 2.3 “Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства” відповідно до кожного фактора подано можливі варіанти рішень (реакцій) підприємства на прояв даних факторів. Таким чином, аналіз факторів макрооточення свідчить, що ТОВ «ВАРІАНТ-К» може ефективно користати з можливостей макросередовища, і раціонально діяти у випадку загроз у макросередовищі.

Таблиця 2.3.

Перелік можливостей і загроз макросередовища для підприємства

Фактори макросередовища	Оцінка ступеня впливу фактора на підприємство, у балах	Можливі варіанти відповідних дій підприємства
1	2	3
1. Можливості (фактори сприятливого впливу):	20,8	
1.1. Зростання грошових доходів населення	5,0	Проведення різних акцій, з метою збільшити об'єми покупок клієнтів
1.2. Вихід на нові ринки послуг та товарів	4,8	Розширення асортиментного та номенклатурного складу продукції та послуг, яку пропонує підприємство
1.3. Ослаблення позицій фірм-конкурентів	1,2	Завоювання нових клієнтів, пропозиція дисконтних карток
1.4. Зниження податкового тиску	1,6	Можливість збільшувати об'єми закупівлі товарів та знижувати ціни (акції і т.д.)
1.5. Поява нових технологій металообробки	4,2	Поява переваги над конкурентами, можливість залучити більше клієнтів
1.6. Зниження торговельних і митних бар'єрів	4,0	Залучення до співпраці іноземних дилерів
2. Загрози (фактори несприятливого впливу)	19,2	
2.1. Зменшення грошових доходів населення	7,0	Пропозиція знижок та пропозиція кредитів для постійних клієнтів
2.2. Скорочення ринків	5,0	Більш ретельний підбір асортиментної групи товарів та послуг
2.3. Посилення позицій конкурентів	3,2	Слідкування за якістю наданих послуг та якістю пропонованих товарів, проведення різних ярмарків, презентацій
2.4. Зростання податкового тиску	2,8	Диверсифікація послуг та товарів
2.5. Відсутність нових технологій будівництва	2,4	Гарантія та надійність щодо пропонованих товарів та послуг
2.6. Збільшення торговельних і митних бар'єрів	1,8	Зосередження більшої уваги на співпраці з вітчизняними партнерами

Аналіз безпосереднього оточення підприємства передбачає виявлення та аналіз тих факторів зовнішнього середовища, з якими підприємство перебуває в безпосередній взаємодії. В стратегічному аналізі пріоритетними факторами мезосередовища є: споживачі, конкуренти й постачальники.

Метою аналізу факторів безпосереднього оточення підприємства є виявлення можливостей і загроз для підприємства в мікросередовищі.

Аналіз споживачів, як компонента безпосереднього оточення підприємства, полягає у:

- 1) характеристиці цільового ринку підприємства;
- 2) визначенні стану попиту на товари підприємства;
- 3) складенні профілю покупців, які купують товари підприємства.

Для характеристики цільового ринку зробимо наступне:

Ринкові сегменти, які обслуговує підприємство подані на рис. 2.1.

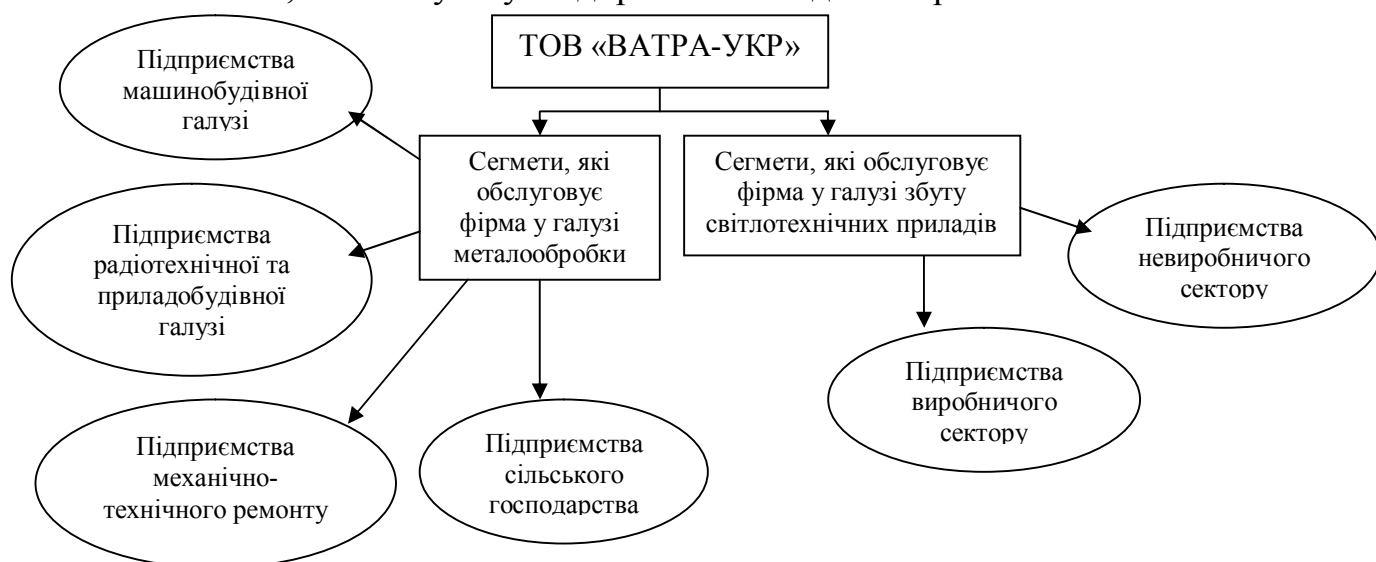


Рис.2.1. Сегменти, які обслуговує підприємство ТОВ «ВАРІАНТ-К»

ТОВ «ВАРІАНТ-К» працює у двох напрямках, тому і сегменти які авоно обслуговує будуть для кожного напрямку різні. Так, у галузі металообробки підприємство обслуговує сегменти: підприємства сільського господарства, підприємства механічно-технічного ремонту, підприємства радіотехнічної та приладобудівної галузі, підприємства машинобудівної галузі.

У галузі збуту освітлювальної техніки підприємство обслуговує досить широке коло клієнтів, а саме – підприємства невиробничої сфери – це школи

бібліотеки, державні музеї, державні залізничні станції, школи тощо, а також підприємства у галузі виробничої сфери – це всі підприємства, які займаються виробництвом продукції.

Наступним нашим кроком, буде визначення ринкової долі підприємства (рис. 2.1.).

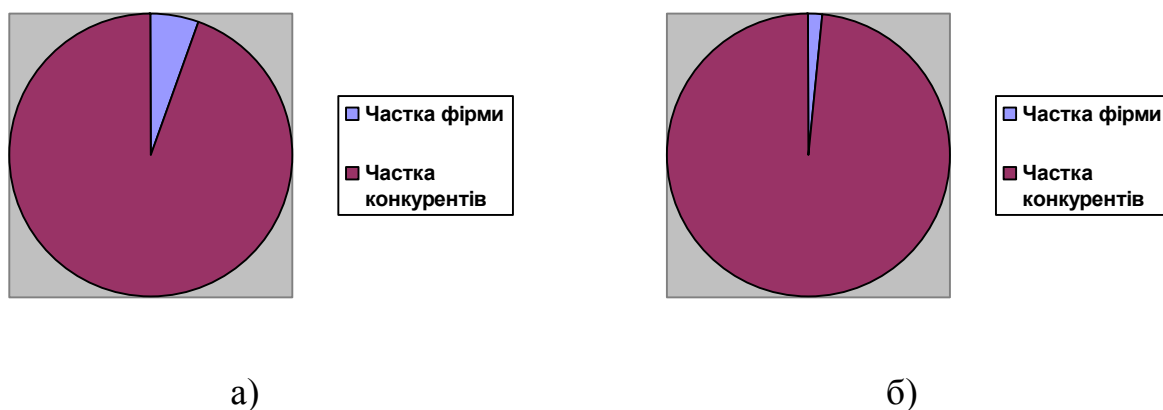


Рис. 2.2. Ринкова доля підприємства ТОВ «ВАРІАНТ-К» на ринках України:
 а) – металообробної галузі;
 б) – світлотехнічного обладнання.

На основі вивчення цільового ринку, можна зробити висновок, про його позитивний стан.

Для вивчення попиту на товари підприємства найбільш прийнятним є балансовий метод, що ґрунтується на аналізі даних про рух товарів у підприємстві.

Аналіз показників руху товарів на підприємстві (табл. 2.5) проходить на основі дослідження факторів, які вплинули на обсяг реалізованого попиту окремих товарів і товарних груп.

Таблиця 2.5.

Показники руху товарів

Товари і товарні групи	Запаси на початок періоду, тис. грн.	Надходження, тис. грн.	Реалізація, тис. грн.	Запаси на кінець періоду, тис. грн.	Коефіцієнт поточних умов реалізації
1	2	3	4	5	6
Всього за 2019 рік	77.9	2273.1	2240.3	110.7	0.95
Всього за 2020 рік	111.0	2569.0	2324.0	356.0	0.87
Всього:	X	4842.1	4564.3	X	x

Аналіз значень таблиці 2.5. «Показники руху товарів» свідчить, що у ТОВ «ВАРІАНТ-К» є досить високі коефіцієнти поточних умов реалізації за 2019 і 2020 роки, а це свідчить, про сприятливі умови для збуту товарних груп в межах наявних ресурсів. Однак, динаміка зміни цього коефіцієнту протягом 2019-2020 рр. є негативною, оскільки значення коефіцієнта знизилося на 0,08.

Покупці ТОВ «ВАРІАНТ-К» знаходяться як у Тернопільському регіоні, так і в інших регіонах України (переважно західних).

Ставлення покупця до продукту позитивне, оскільки покупець може обрати товар за доступною йому ціною та можливістю його доставити до потрібного місця.

Торговельна сила покупця - це його рівень інформованості про товари та послуги, які пропонує підприємство. Дану інформацію покупці отримують із телебачення, місцевої преси, довідково-статистичних видань. Покупці досить чутливі до ціни – при її зростанні об'єми продаж падають, а до засобів стимулювання ставляться досить позитивно – ярмарків, розпродажів, акцій; чималу увагу покупці приділяють якості товару. Намагаються орієнтуватися на відповідну торговельну марку.

Як такої періодичності закупівель на продукцію немає. Не мале значення для покупці має якість обслуговування та додаткові послуги, які може запропонувати підприємство (можливість безкоштовної доставки і т.д.).

Оцінювання характеристик профілю покупців здійснимо за допомогою табл. 2.6 шляхом аналізу продаж.

Таблиця 2.6.

Оцінювання характеристик профілю покупців

№ з/п	Параметри профілю покупців	Індикатори	Оцінка в балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1	Зміна переваг, потреб, смаків покупців	1.1. Ступінь зміни потреб покупців		Не дуже змінюються	
		1.2. Ступінь зміни смаків покупців стосовно товарів, що входять до номенклатури підприємства		Не дуже змінюються	
2	Прихильність покупців до товарів підприємства	2.1. Частота придбання товарів даного підприємства		Нерегулярно	

Продовження таблиці 2.6.					
1	2	3	4	5	6
		2.2. Частка товарів номенклатури підприємства, які купують найбільше (встановлюють експертним шляхом на основі розрахунків)		31–60%	
		2.3. Ступінь залежності покупців від продавця (встановлюють експертним шляхом)		Не дуже залежні	
3	Торговельна сила покупців	3.1. Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства			Широке оповіщення
		3.2. Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства	Дуже чутливі		
		3.3. Ступінь залежності продавця від покупця (встановлюють експертним шляхом)		1–60%	
		3.4. Фінансовий стан покупця		Середній рівень	
		3.5. Чутливість покупців до змін		Не дуже чутливі	

За результатами оцінювання характеристик профілю покупців можемо зробити висновок про ступінь змінюваності потреб, вимог, смаків покупців щодо тих товарів, які входять до номенклатури підприємства. Отже, ступінь зміни потреб, смаків покупців становить 4 бали, тобто має незначне значення. Прихильність покупців до товарів підприємства отримала 6 балів – середнє значення, та торговельна сила покупців становить 10 балів також середнє значення.

На завершення аналізу фактора «споживачі» оцінимо спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги і смаки покупців та його можливість розширити коло потенційних споживачів (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7.

Оцінювання адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку

№ з/п	Параметри	Індикатори	В балах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1	Спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1. Відповідність асортименту товарів вимогам			Цілком відповідає
		1.2. Прийнятність ціни товарів		Частково прийнятна	

		Продовження таблиці 2.7.			
1	2	3	4	5	6
		1.3. Відповідність якості реалізованих товарів вимогам споживачів			Цілком відповідає
2	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1. Наявність незадоволеного попиту	Інформація відсутня		
		2.2. Наявність привабливих сегментів			Виявлено кілька привабливих сегментів

Аналіз адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку свідчить, що спроможність підприємства задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів є досить високою (8 балів), та можливість розширення кола потенційних споживачів – 4 бали – тобто середньою. Також у підприємства виявлено кілька привабливих сегментів – це надання промислових товарів – автоматизованих ліній виробництва у лізинг для малих підприємств.

Для підприємства при виборі постачальників товарів дуже важливо всебічно дослідити їх діяльність, вивчити їх потенціал із тим, щоб встановити ділові відносини, що забезпечать підприємству стабільну роботу.

Для вивчення постачальників товарів підприємства складемо перелік усіх постачальників підприємства, згрупуємо їх за видами товару, які поставляють, визначимо конкурентну силу постачальників, вивчимо їх діяльність і оцінимо ступінь доцільності договірної політики підприємства.

Результати аналізу й оцінювання постачальників відобразимо у вигляді табл. 2.8 за такими показниками, як: ціна товару, інтервал постачання, можливий обсяг постачання і надання додаткових послуг, вписуючи фактичні дані без використання оцінювальної шкали.

Порівняльний аналіз перерахованих показників дає можливість виявити такі моменти: чи прийнятна для підприємства ціна за одиницю товару, який поставляють; чи чітко визначено та витримано графік завезення товарів; який максимально і мінімально можливий обсяг поставок, який спектр додаткових послуг надає підприємство-постачальник.

Показники оцінювання постачальників підприємства

Постачальники*	Найменування товару, товарної групи, яку постачають	Індикатори конкурентної сили постачальника, оцінка в балах				Узагальнююча оцінка конкурентної сили	Індикатори діяльності постачальника							Оцінка привабливості постачальника, в балах
		Репутація та імідж	Рівень каналу розподілу	Доступність (територіальна, комунікативна)	Концентрованість постачальника на роботі з конкретним клієнтом		Фінансовий стан	Надання гарантій якості товару, який постачають	Умови постачання та форма постачання	Інтервал та обсяг постачання	Виконання умов постачання	Ціна товару, який постачають, за од.	Надання додаткових послуг (види)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Товари														
1. ПМП«Метал» М. Тернопіль	Метал	2	1	2	2	7	4	5	3	2	5	3	2	3,4
2. ТзОВ «ОСП Корпорація ВАТРА» М.Тернопіль	Світлотехнічне обладнання	2	2	1	1	6	3	4	2	5	3	4	4	3,6
3. ТОВ «Металозбут» м. Луцьк	Метал	2	1	3	3	9	3	5	4	4	2	3	3	3,4
4. ПП «Металобаз» м. Чортків	Метал	2	2	2	1	7	3	5	4	5	2	2	2	3,3
5. ПП. Григоренко В.С.	Метал	2	2	3	2	9	4	3	2	3	2	3	4	3

Визначення доцільності договірної політики підприємства можна здійснювати за допомогою карти постачальників (рис. 2.3). Карта постачальників підприємства складають на основі результатів оцінювання конкурентної сили і привабливості кожного постачальника.

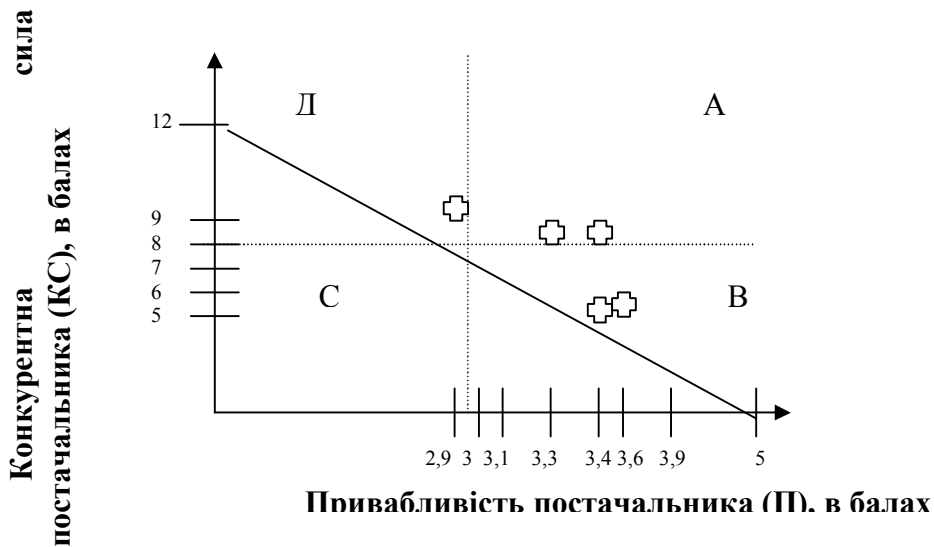


Рисунок 2.3. Карта постачальників підприємства

Карта постачальників складається з чотирьох секторів: А- сектор високої привабливості постачальника, С - сектор низької привабливості постачальника, Д - сектор значної конкурентної сили постачальника і В - сектор незначної конкурентної сили постачальника.

Чим більше постачальників потрапляє в сектор «А», тим доцільніша договірна політика підприємства.

Для ВАТ «ВАРІАНТ-К» у секторі «А» зосереджено два постачальники, які забезпечать підприємству стабільне функціонування на ринку в перспективі. До них належать: ТОВ «Металозбут» м. Луцьк, ПП Григоренко В.С.

Постачальники, що потрапили в сектор «В» або сектор «D», є для підприємства індиферентними. Ділові стосунки з такими постачальниками можуть створити певні труднощі в діяльності підприємства. Це три постачальників підприємства.

Загалом, можна позитивно оцінити ділові партнери підприємства, оскільки майже третина із них належить до сектору А. Дещо більша кількість ділових партнерів – три, належать до секторів «В» і «D», і жодного – до сектору «С».

Аналіз конкурентів, як складової мезосередовища підприємства, полягає у наступному:

- оцінці стану конкурентної боротьби на ринку діяльності підприємства;
- оцінці сили конкурентного тиску;
- виявленні дійсних і потенційних конкурентів, вивченні їх стану на ринку;

- виявленні числа активних конкурентів підприємства.

Основними методами конкурентної боротьби є цінова політика, широкий вибір асортименту товарів, можливість післяпродажного сервісу, якість обслуговування.

Оцінка сили конкурентного тиску є помірною, оскільки динаміка числа потенційних і діючих конкурентів підприємства є незначна, а також помірний ступінь агресивності політики підприємств в конкурентній боротьбі.

Для виявлення всіх діючих і потенційних конкурентів складемо перелік підприємств-конкурентів, які реалізують товари номенклатури підприємства. Джерелом інформації про конкурентів є періодичні та довідкові джерела, результати опитувань клієнтів, постачальників, різноманітні статистичні дані, інформація з Інтернет та ін. На основі було обрано три основних конкуренти підприємства, які конкурують із ТОВ «ВАРІАНТ-К» - це ВАТ «ОСП Корпорація ВАТРА», ТОВ «ВАТРА-Світлоприлад», ТОВ «ВАТРА-Техносвітло»

Оцінювання діяльності кожного конкурента будемо здійснювати за допомогою експертного методу за шкалою оцінки від 1-о до 3-х балів за визначеним переліком показників. Результати оцінювання діяльності конкурентів наведені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Оцінювання діяльності конкурентів

№ з/п	Показники	Бали		
		ВАТ «ОСП Корпорація ВАТРА»	ТОВ «ВАТРА- Світлоприлад»	ТОВ «ВАТРА- Техносвітло»
1	2	3	4	5
1	Доля ринку	2	3	3
2	Рентабельність обігу	3	2	2
3	Рентабельність капіталу	2	2	1
4	Частка власних оборотних коштів	2	3	3
5	Рівень ціни домінуючого товару	3	2	2
6	Широта асортименту	1	1	2
7	Якість товару	1	2	3
8	Система збуту	3	3	3
9	Рівень сервісу	1	2	2
10	Система управління	2	2	2
	Середній бал	2,0	2,2	2,3

Отже, як видно з таблиці 2.9. найбільший середній бал серед конкурентів ТОВ «ВАРІАНТ-К» має ТОВ «ВАТРА-ТЕХНОСВІТЛО». Для узагальнення результатів аналізу факторів мікросередовища та їх оцінки складемо табл. 2.10.

Таблиця 2.10.

Оцінювання факторів мезосередовища

Група факторів	Фактори	Прояв (стан фактора)	Характер* впливу фактора на підприємство (+;-)	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, бали
1	2	3	4	5
Споживачі	1. Стан і тенденції розвитку цільового ринку 2. Ступінь змінюваності потреб, вимог, смаків покупців 3. Торговельна сила покупців	- Можливість діяльності на нових сегментних ринках	„+”	3
		- Вихід із неприбуткових ринків товарів	„+”	2
		- Частота здійснення покупок	„+”	2
		- Чутливість споживачів до зміни рівня цін на товари підприємства - Рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	„-”	2
Постачальники	1. Конкурентна сила постачальників 2. Ступінь привабливості постачальників 3. Доцільність договірної політики	- Репутація та імідж	«+»	2
		- Фінансовий стан	«-»	2
		- Надання гарантій якості товару, який постачають	«+»	2
		- Надання додаткових послуг (види)	«+»	3
- Перспектива співпраці з постачальниками	«+»	2		
- Доцільність договірної політики	«+»	3		
Конкуренти	1. Стан конкурентної боротьби в сфері діяльності підприємства 2. Сила конкурентного тиску 3. Число активних конкурентів	- Якість товару	«+»	2
		- Широта асортименту	«+»	3
		- Система збуту	«+»	3
		- Рівень сервісу	«-»	2
		- Рентабельність капіталу	«-»	2
		- Рентабельність обігу	«-»	2
- Частка власних оборотних коштів	«+»	3		
- Доля ринку	«+»	3		

* Оцінювання характеру впливу фактора здійснюють експертним шляхом за шкалою, яку використовують для оцінювання факторів макросередовища.

Досліджувані фактори мікросередовища розташуємо в переліку за ступенем зменшення їх важливості (див. 5-ту колонку табл. 2.11).

Таблиця 2.11.

Оцінювання зовнішніх можливостей і загроз

мезосередовища ТОВ «ВАРІАНТ-К»

Зовнішні можливості				Зовнішні загрози			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{zi}$
1. Висока ринкова частка	10	0,5	5,0	1. Низька ринкова частка.	10	0,5	5,0
2. Високий фінансовий стан покупця	8	0,6	4,8	2. Низький фінансовий стан покупця	8	0,4	3,2
3. Надійні постачальники товарів	4	0,7	2,8	3. Ненадійні постачальники товарів	4	0,3	1,2
4. Можливість діяльності на нових сегментних ринках	4	0,6	2,4	4. Відсутність виходу на нові сегменти ринку	4	0,4	1,6
5. Високий рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	6	0,6	3,6	5. Низький рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	6	0,4	2,4
6. Доцільна договірна політика	8	0,6	4,8	6. Недоцільна договірна політика частка	8	0,4	3,2
<i>Разом</i>	40	-	23,4	<i>Разом</i>	40	-	16,6

Як видно з табл. 2.11, можливості мезосередовища (23,0 балів) ТОВ «ВАРІАНТ-К» оцінюються набагато вище, ніж загрози (16,6балів).

Внутрішнє середовище підприємства – це сукупність усіх внутрішніх змінних підприємства, що визначають процеси його життєдіяльності. Внутрішнє середовище постійно та безпосередньо впливає на функціонування підприємства і складає систему ситуаційних факторів у середині підприємства.

Методика аналізу внутрішнього середовища підприємства передбачає таку послідовність:

- Оцінювання діючих стратегій.
- Аналіз потенціалу підприємства.
- Визначення сильних і слабких сторін.
- Виявлення конкурентних переваг.

Оцінювання діючих стратегій здійснюється на основі показників, що відображають результати діяльності підприємства. При оцінюванні стратегії дотримуються таких правил:

- використовують ситуаційний підхід до відбору критеріальних показників;
- розглядають підприємство як відкриту систему і визначають ефективність;
- використовують узагальнюючі та окремі показники досягнення результатів і стану системи;

– доповнюють економічні показники ефективності поведінковими показниками підприємства.

Максимальна підсумкова оцінка 15 балів свідчить про повне досягнення всіх поставлених цілей підприємства.

Таблиця 2.12.

Оцінювання ступеня досягнення перспективних цілей*

Вид цілі	Зміст цілі	Ступінь досягнення			
		Повне	Неповне	Часткове	Цілі не досягнуто
1	2	3	4	5	6
Загальна	Одержання прибутку в інтересах акціонерів товариства, максимізації добробуту акціонерів у вигляді зростання ринкової вартості акцій товариства		+		
Організаційна	Забезпечити безперебійну та злагоджену роботу всіх структурних підрозділів підприємства		+		
Маркетингова	Забезпечення ефективної реалізації товару та послуг, враховуючи при цьому побажання цільової клієнтури		+		
Соціальна	Здійснення суспільно-корисної діяльності, забезпечення суспільство необхідними товарами, забезпечення соціальним захистом всіх працюючих та несення відповідальності за свою діяльність	+			
Фінансова	Досягнути збільшення вартості акцій товариства на 25%, а як наслідок підвищення прибутку та збільшення інвестицій			+	
Підсумкова оцінка	Позитивна, характеризується неповним ступенем досягнення				

* Оцінювання ступеня досягнення цілі здійснюють на основі використання такої шкали: повне досягнення цілі – 3 бали; неповне досягнення – 2 бали; часткове досягнення – 1 бал; ціль не досягнута – 0 балів.

Аналізуючи показники таблиці 2.12, можна помітити, що підприємство набрало 20 балів по реалізації цілей. Загальна підсумкова оцінка є позитивною, однак характеризується неповним ступенем досягнення.

При адаптації до ринкових умов функціонування підприємства як «відкритої системи» реалізація стратегії пов'язана з деяким ризиком. Тому для обґрунтування отриманої оцінки ступеня досягнення цілей необхідно визначати рівень ризику.

Для оцінювання рівня ризику скористаємося формулою Z-фактора Е.Альтмана:

$$Z\text{-фактор} = 1,2 X_1 + 1,44 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + X_5, \quad (2.2)$$

де X_1 – вартість оборотних фондів, поділена на "разом активи";

X_2 – сума резервів, фондів спеціального призначення, розмір цільового фінансування і нерозподіленого прибутку, поділена на "разом активи" (ЧП/А);

X_3 – прибуток до сплати податків і відсотків, поділена на "разом активи" (БП/А);

X_4 – ринкова вартість статутного капіталу (число акцій, помножене на поточне котирування), поділена на "разом пасиви" (зобов'язання в цілому);

X_5 – обсяг продажу, поділений на "разом активи".

Підставивши бали підприємства отримаємо:

$$Z\text{-фактор} = 1,1 * 2 + 1,44 * 2 + 3,3 * 2 + 0,6 * 3 + 1 = 2,4 + 2,88 + 6,6 + 1,8 + 1 = 11,61$$

Інтерпретація отриманих результатів розрахунку свідчить, що у ТОВ «ВАРІАНТ-К» є середній рівень ризику.

Для економічної характеристики підприємства вся інформація про підприємство ТОВ «ВАРІАНТ-К» зібрана та систематизована у таблиці 2.13. Для зібрання даних було вивчено баланс підприємства (форма №1), звіт про фінансові результати та їх використання (форма №2), звіт про рух грошових коштів (форма №3), звіт про власний капітал.

Таблиця 2.13.

Динаміка основних показників економічної діяльності
та ефективності підприємства

№ з/п	Показники	Од. виміру	Роки		Темпи зміни показників 2019 року порівняно з 2020 роком, %	Формули розрахунку та джерела даних
			2019	2020		
1	2	3	4	5	6	7
1	Товарообіг у поточних цінах	грн.	6498,1	5562,4	1,17	Із балансу за 2019-2020 рр.
2	Валовий дохід із ПДВ, у сумі, в % до товарообігу	грн. %	0,15	0,18	0,83	$\frac{П}{Т}$, де П – валовий дохід, Т - товарообіг

Продовження таблиці 2.13.

1	2	3	4	5	6	7
3	Витрати обігу, в сумі, в % до товарообігу	грн. %	0,067	0,069	0,97	$\frac{B}{T}$, де В- витрати обігу
4	Прибуток від реалізації, в сумі, в % до товарообігу	грн. %	0,24	0,12	2	$\frac{\Pi_{реаліз}}{T}$, де $\Pi_{реаліз}$ - прибуток від реалізації
5	Середня облікова чисельність працівників	люд.	70	67	1,23	Із звітності за 207-2020 рр.
6	Фонд оплати праці	грн.	891,9	711,3	1,25	Із звіту про рух основних коштів за 2019-2020 рр.
7	Середньорічна вартість основних фондів	грн.	5239,9	5400,15	0,97	Із балансу за 2019-2020 рр.
8	Середньорічна вартість обігових фондів	грн.	6250	5692	1,09	Із балансу за 2019-2020 рр.
13	Ресурсовіддача	%	0,52	0,47	1,106	$\frac{T}{\overline{OF} + \overline{OK} + \overline{FOP}}$, де Т–обсяг роздрібного товарообігу; \overline{OF} – середньорічна вартість основних фондів; \overline{OK} – середньорічна сума оборотних коштів; FOP – фонд оплати праці
14	Рентабельність ресурсів	%	0,25	0,13	1,92	$\frac{\Pi}{\overline{OF} + \overline{OK} + \overline{FOP}}$, П – балансовий прибуток
15	Фондовіддача	%	67	79	0,85	$\frac{T}{\overline{OZ}}$, де \overline{OZ} – середньорічна вартість основних коштів за аналізований період
16	Фондомісткість	%	0,015	0,013	1,15	$\frac{\overline{OZ}}{T}$
17	Рентабельність власного капіталу	%	14,2	12,2	1,16	Це показник відношення прибутку до вартості власного капіталу
18	Фондоозброєність	%	63,23	58,24	1,09	$\frac{\overline{OZ}}{Ч}$, де Ч – середньообліко-ва чисельність працівників
19	Продуктивність праці одного працівника	%	26,9	31,4	0,86	$\frac{T}{Ч}$
20.	Прибуток на одного працівника	%	16,97	8,72	1,95	$\frac{\Pi}{Ч}$

Аналізуючи табл. 2.13. можна помітити, що товарообіг у підприємства, чисельність працівників та інші показники суттєво зменшилися у 2020 році у порівнянні з 2019 роком. Збільшилася вартість основних фондів, у той час, як вартість обігових фондів, ресурсовіддача значно зменшилася. Впала також і

рентабельність ресурсів, однак фондовіддача зросла. Зменшилася рентабельність власного капіталу, впала фондоозброєність. Однак продуктивність праці на одного працівника значно підвищилася.

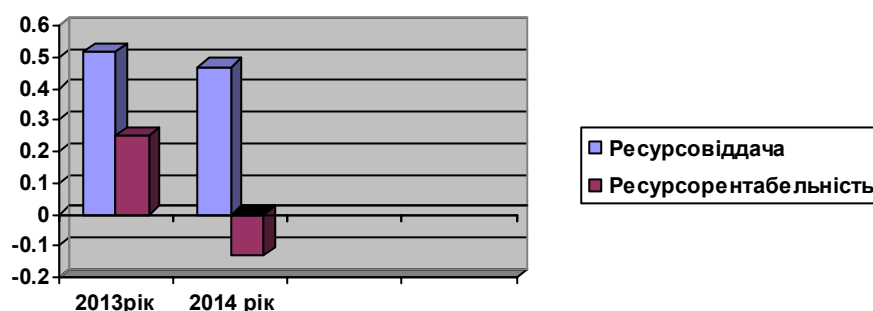


Рис. 2.4. Динаміка показників ресурсовіддачі та рентабельності ресурсів

Підприємство у 2020 році отримало дохід у розмірі 645 тис.гривень, такий стан справ на підприємстві можна пояснити на основі отриманих показників по оборотних фондах, які у порівнянні з 2019 роком, значно зменшилися.

Аналізуючи організацію управління, можна зробити висновок, що на підприємстві є два рівні управління – директор та структурні підрозділи. Вид організаційної структури управління є лінійно-функціональний, де всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, який очолює певний колектив. При розробці конкретних питань йому допомагає спеціальний апарат, який складається із функціональних підрозділів (відділів, бюро). Даний тип управління має більше плюсів, ніж мінусів, і є досить ефективним на підприємстві.

У процесі аналізу комунікаційних процесів можна говорити про налагодженість вертикальних і горизонтальних комунікацій, інформованість співробітників підприємства щодо процесів, які відбуваються в системі управління. Стан використання сучасних засобів комунікації є задовільний.

Підприємство проводить маркетингову політику проникнення на ринок та політику стабільних цін. Підприємство діє у таких напрямках:

- 1) продаж освітлювальної техніки;
- 2) продаж та виготовлення автоматизованих промислових ліній.

Кожний відділ має досить розгалужену асортиментну групу, яка доцільно підібрана за ціною та якістю.

Цінова політика підприємства проводиться раціонально. Ціна визначається - собівартість плюс п'ятнадцять процентів націнки. Крім цього, підприємством передбачені знижки на замовлення у великих об'ємах та знижки для постійних клієнтів.

На даний час підприємство активно рекламується у газетних, журнальних виданнях Тернопільського регіону. Також рекламу підприємства можна зустріти і у Інтернеті, однак власного сайту ТОВ «ВАРІАНТ-К» ще не має. Як такої оцінки ефективності реклами на підприємстві не ведеться.

За результатами проведеного аналізу визначимо ступінь маркетингової активності підприємства, використовуючи табл. 2.14.

Таблиця 2.14.

Оцінювання маркетингової активності підприємства

Елементи маркетингової діяльності	Бали*		
	1	2	3
1	2	3	4
Здійснення сегментації ринку			+
Вивчення потреб і переваг споживачів		+	
Вивчення конкурентів	+		
Ступінь зміни асортименту товарів з урахуванням купівельних переваг за останні 5 років	+		
Рівень контролю за якістю товару		+	
Використання торговельної марки		+	
Облік еластичності попиту при встановленні ціни		+	
Застосування системи знижок з ціни		+	
Використання прогресивних методів продажу		+	
Рівень сервісу		+	
Ефективність руху товарів		+	
Використання заходів СТИЗ		+	
Ефективність рекламних заходів		+	

*1 бал – використання елементів маркетингу залежно від ситуації, що склалася.

2 бали – часте, але нерегулярне використання елементів маркетингової діяльності.

3 бали – систематичне використання елементів маркетингу.

Оцінювання ступеня використання елементів маркетингової діяльності підприємства слід здійснювати експертним шляхом.

Просумуємо бали ТОВ «ВАРІАНТ-К» по маркетинговій діяльності:

$$3*1 + 10*2 + 1*2 = 3 + 20 + 2 = 25 \text{ балів}$$

Ступінь маркетингової активності підприємства є середньою.

Науково-дослідну діяльність на підприємстві, як така, не здійснюється. Розробка нових проектних робіт ведеться економічною службою підприємства та ухвалюється директором підприємства. Ними ж також проводиться аналіз та прогнозування діяльності. Співробітництво з НДІ, вузами, консалтинговими фірмами та іншими організаціями в галузі НДВКР підприємством не ведеться. Сферами нововведень на підприємстві зазвичай є тільки модифікований товар. Інноваційні можливості підприємство використовує не на повну силу.

За результатами аналізу ступінь активності підприємства є середня в галузі НДДКР.

Дослідження технологій виробничих підприємств пов'язано, насамперед, із вивченням організації виробничих процесів і станом матеріально-технічної бази підприємства. Характеристику складського господарства відображено у табл. 2.15.

Таблиця 2.15.

Характеристика складського господарства підприємства

Найменування складів та їх спеціалізації	Складська площа, м ²	Складський обсяг, м ³	Рівень механізації	Наявність під'їзних залізничних шляхів
1	2	3	4	5
Склад освітлювальних приладів	48	39	низький	-
Склад автоматизованих промислових ліній	58	49	середній	-

Наявне виробничо-господарське устаткування є в задовільному стані. Система організації технічного ремонту є добре налагодженою. Можна зробити висновок про середній рівень організації технологічних процесів на підприємстві.

При оцінюванні персоналу підприємства необхідно проаналізувати динаміку чисельності та склад персоналу, рівень професійної підготовки.

Важливим показником кадрового потенціалу підприємства є стабільність трудового колективу, яка характеризується показниками руху кадрів на

підприємстві (табл. 2.16).

Таблиця 2.16.

Аналіз руху робочої сили

№	Показники	2019	2020	Відхилення 2019 від 2020	
				абсолютне	відносне
1	2	3	4	5	6
1.	Оборот по прийому	9	7	2	-0,22
2.	Коефіцієнт обороту по прийому	0,09	0,09	0	1
3.	Оборот по звільненню	26	5	21	0,81
4.	Коефіцієнт обороту по звільненню	0,29	0,07	0,22	0,76
5.	Плинність кадрів	-17	2	-19	1,12
6.	Коефіцієнт плинності кадрів	0,29	0,07	0,22	0,76
7.	Коефіцієнт стабільності	0,87	0,815	0,055	0,06

Проаналізувавши дані таблиці, бачимо, що плинність кадрів низька, тобто колектив працівників ТОВ «ВАРІАНТ-К» переважно стабільний. Коефіцієнт стабільності 0,87 і 0,815, це досить високий показник.

Таблиця 2.17.

Структура трудових ресурсів ТОВ «ВАРІАНТ-К»

Категорії персоналу	2019		2020		Відхилення 2020 від 2019
	Чисельність, чол.	Питома вага, %	Чисельність, чол.	Питома вага, %	
Працівники основної діяльності, у т.ч.:	70	100	67	100	-3
- робітники	37	53	37	55,2	-
- керівники	1	1,4	1	1,49	-
- спеціалісти	32	45,7	29	43,3	-3
Обсяг товарної продукції	тис. грн.	2437	2324	-113	4,63

Структура трудових ресурсів показує, що на підприємстві питома вага робітників, керівників і протягом двох років залишається майже незмінною, тільки спеціалістів стало працювати на підприємстві дещо менше, на 2,4% у порівнянні з попереднім роком.

Якісний склад трудових ресурсів ТОВ «ВАРІАНТ-К»

За віком, років	Чисельність, чол.	Питома вага, %	За статтю	Чисельність, чол.	Питома вага, %	За рівнем освіти	Чисельність, чол.	Питома вага, %
Від 18до30	11	16,4	Жінки	18	26,9	Середня	10	14,93
Від 30до40	36	53,7	Чоловіки	49	73,1	Середня спеціальна	20	29,85
Від 40до50	16	23,9				Вища	37	55,2
Від 50до60	8	11,94						
Старші 60	3	4,47						
Разом	67	100		67	100		67	100

Дані таблиці показують, що на підприємстві працюють 18 жінок, що становить 26,9% всіх працюючих. Працівники у віці 30-40 років становлять 53,7%, а у віці 40-50 років 23,9%, в загальній кількості працюючих. 37 працюючих мають вищу освіту, це становить 55,2%.

Аналізуючи персонал підприємства, відзначити ступінь мотивації діяльності працівників підприємства. Так, для кожного відділу підприємство має розроблений план продаж, виконавши який працівники відділ можуть отримати премію до зарплати. Зарплата кожного працівника формується таким чином: ставка плюс процент від продаж. У результаті аналізу можна побачити, що на підприємстві є висока ступінь вмотивованості діяльності персоналу.

Для характеристики цього елемента оцінимо фінансовий стан підприємства, скориставшись табл. 2.19.

Залежно від ситуації на підприємстві та конкретних цілей аналізу систему показників можна доповнити.

На основі аналізу показників платоспроможності (ліквідності капіталу) необхідно зробити висновок про можливість підприємства своєчасно розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями.

Показники фінансового стану підприємства

№ з/п	Показники	Формула для розрахунку	Рекомендоване значення	Фактичне значення	Відхилення (+.-)
1	2	3	4	5	6
<i>Показники ліквідності</i>					
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Поточні активи – запаси і витрати – дебіторська заборгованість / Поточні зобов'язання	> 0,2-0,3	3,6	+0,06
2	Коефіцієнт термінової ліквідності	Поточні активи – запаси і витрати / Поточні зобов'язання	> 0,6-0,7	3,85	-3,15
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	Поточні активи / Поточні зобов'язання	2-3	4,57	+1,57
4	Робочий капітал	Поточні активи / Поточні зобов'язання	-max	4,57	+
<i>Показники фінансової стійкості</i>					
1	Коефіцієнт автономії	Власні кошти / Валюта балансу	>0,6	0,49	-0,11
2	Коефіцієнт фінансування (співвідношення власних і позичених коштів)	Власні кошти / Позикові кошти		2,23	
<i>Показники ділової активності</i>					
1	Коефіцієнт обігового капіталу, число обігів	Товарообіг / Середня сума обігового капіталу	-> max	0,39	+
2	Тривалість обігу обігового капіталу, у днях	Середня сума обігового капіталу - Кількість днів у періоді / Товарообіг	-> max	2,46	+
3	Коефіцієнт мобільності обігового капіталу	Поточні активи - Запаси і затрати / Поточні активи	-> max	0,84	+
4	Доля обігового капіталу, %	Обіговий капітал / Валюта балансу		0,33	
5	Доля власного обігового капіталу, %	Власний обіговий капітал / Обіговий капітал	-> max	0,75	+
6	Рентабельність власного капіталу, %	Прибуток * 100% / Власний капітал	-> max	12,2	+
7	Рентабельність капіталу, %	Прибуток * 100% / Валюта балансу	-> max	5,96	+
8	Капіталовіддача	Товарообіг / Валюта балансу	-> max	0,13	+

Аналіз показників фінансової стійкості свідчить, що підприємство має досить позитивні показники, тільки коефіцієнт термінової ліквідності та коефіцієнт автономії є дещо низькими. Загалом, ступінь фінансової стійкості можна охарактеризувати, як середню фінансового забезпечення розвитку підприємства в перспективі.

ТОВ «ВАРІАНТ-К» має позитивний імідж (споживчий та діловий рейтинг) серед своїх клієнтів, так і конкурентів, оскільки досить вдало підбирає товар, та

слідкує за якого якістю.

На основі проведеного аналізу ступінь розвиненості організаційної культури є середня, а імідж підприємства - високий.

Сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища підприємства так само, як загрози й можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу підприємства оцінимо профіль діяльності підприємства (див. табл. 2.20).

Таблиця 2.20.

Профіль діяльності підприємства

№ з/п	Показники	Бали		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1	Ступінь досягнення цілей		+	
2	Рівень ризику (Z-фактор)		+	
3	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
4	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
5	Стиль управління		+	
6	Рівень прибутку	+		
7	Доля ринку		+	
8	Система контролю якості товару		+	
9	Широта асортименту			+
10	Гнучкість цінової політики		+	
11	Доцільність договірної політики		+	
12	Система організації збуту		+	
13	Рівень сервісу		+	
14	Система стимулювання покупців		+	
15	Ступінь маркетингової активності		+	
16	Дослідження і розроблення (НДДКР)	+		
17	Стан матеріально-технічної бази	+		
18	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
19	Рух кадрів		+	
20	Ступінь мотивації кадрів		+	
21	Фінансові можливості підприємства	+		
22	Організаційна культура		+	
23	Рейтингова оцінка підприємства		+	

Аналізуючи профіль підприємства підрахуємо загальний бал – це $4*1+2*18+1*3=4+36+3=43$ бали. Судячи з цього можна назвати діяльність підприємства задовільною.

За результатами оцінювання факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в табл. 2.20, і типового переліку сильних і слабких сторін складаємо перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства ТОВ «ВАРІАНТ-К» (табл. 2.21).

Таблиця 2.21.

Сильні сторони				Слабкі сторони			
Фактори	M_i	P_{mi}	$M_i * P_{mi}$	Фактори	Z_i	P_{zi}	$Z_i * P_{mi}$
1. Високий рівень прибутку	10	0,4	4,0	1. Низький рівень прибутку	10	0,6	6,0
2. Позитивний імідж підприємства	8	0,6	4,8	2. Негативний імідж підприємства	8	0,4	3,2
3. Широка асортименту товарів	4	0,5	2,0	3. Невеликий асортимент	4	0,5	2,0
4. Добре налагоджена система збуту	4	0,5	2,0	4. Погано налагоджена система збуту	4	0,5	2,0
5. Задовільний стан матеріально-технічної бази	6	0,6	3,6	5. Незадовільний стан матеріально-технічної бази	6	0,4	2,4
6. Активне проведення досліджень і розробок (НДДКР)	8	0,5	4,0	6. Недостатнє проведення досліджень і розробок (НДДКР)	8	0,5	4,0
Разом	40	-	20,4	Разом	40	-	19,6

Найсильніші сторони підприємства стануть основою стратегії, яка повинна зводити до мінімуму негативний вплив слабких сторін підприємства на його конкурентний статус.

Проведений аналіз використання потенціалу підприємства і діючих стратегій, а також конкурентів дозволяє виявити відносні конкурентні переваги підприємства. Для цього складають карту аналізу сильних і слабких сторін, або так званій "Профіль полярностей" (табл. 2.22).

Таблиця 2.22.

Профіль полярностей

№ з/п	Показники	Бали				
		«+»		«0»	«-»	
		2	1	0	1	2
1	2	3	4	5	6	7
1	Ступінь досягнення цілей		+			
2	Рівень ризику (Z-фактор)		+			
3	Ступінь доцільності організаційної структури		+			
4	Рівень комунікаційних зв'язків підприємства		+			
5	Стиль правління		+			

Продовження таблиці 2.22.						
1	2	3	4	5	6	7
6	Рівень прибутку				+	
7	Доля ринку		+			
8	Система контролю якості товарів		+			
9	Широта асортименту		+			
10	Гнучкість цінової політики	+				
11	Доцільність договірної політики			+		
12	Система організації збуту			+		
13	Рівень сервісу		+			
14	Система стимулювання покупців		+			
15	Ступінь маркетингової активності		+			
16	Дослідження та розроблення (НДДКР)				+	
17	Стан матеріально-технічної бази			+		
18	Кваліфікаційний склад кадрів		+			
19	Рух кадрів		+			
20	Ступінь мотивації кадрів			+		
21	Фінансові можливості підприємства			+		
22	Організаційна культура		+			
23	Рейтингова оцінка підприємства		+			

Порівняльне оцінювання здійснюють з використанням даних профілю діяльності активного конкурента і досліджуваного підприємства за допомогою вирахування з оцінки кожного показника діяльності підприємства оцінку відповідного показника активного конкурента. Отримані результати порівняльного оцінювання відображають у «Профіль поліарностей». Результат зі знаком «+» свідчить про перевагу над конкурентом, а зі знаком «-» вказує на слабкі сторони підприємства.

Аналіз таблиці 2.22. свідчить, що підприємство ВАТ «Тернопільвоголовпостач» має позитивний профіль та значні конкурентні переваги.

Таблиця 2.23.

Визначення звичайної й абсолютної конкурентної сили компанії

№ з/п	Фактор	Оцінка (0 ... 10 балів)					
		С1	С2	С3	С4	ТОВ «ВАРІАНТ-К»	
						С5	$C_i - \max C_{kj}$
1	Прибутковість	5	4	3	2	3	0
2	Репутація (Імідж)	9	9	8	10	9	-1

Продовження таблиці 2.23							
1	2	3	4	5	6	7	8
3	Продуктивність	7	7	8	7	8	0
4	Продукція	6	6	6	7	9	2
5	Фінансові ресурси	7	6	8	8	6	- 1
6	Виробничі потужності, будівлі й споруди	5	5	7	7	8	1
7	Дослідження і впровадження новинок	4	5	6	6	4	- 2
8	Організація фірми	6	7	6	7	7	0
9	Трудові ресурси	6	7	7	8	8	0
10	Соціальна відповідальність	4	5	7	7	9	2
Конкурентна сила:		59	61	66	69	71	7

Пояснення до таблиці 2.23. – під позначками С1- ВАТ «ОПС Корпорація «ВАТРА»», С2- ТОВ «ВАТРА-Світлоприлад», С3 - ТОВ «ВАТРА-Техносвітло», С4 – ТОВ «ВаТРА-Світло», С5 – ТОВ «ВАРІАНТ-К».

Абсолютна конкурентна сила – показник, який дозволяє визначити позицію фірми, яку досліджують, відносно умовної "ідеальної" компанії. Звичайна оцінка конкурентної сили ТОВ "ВАРІАНТ-К" становить 71 бал – найвище значення серед фірм-конкурентів.

Отже, абсолютна конкурентна сила ТОВ "ВАРІАНТ-К" оцінюється у 2 бали. Для того, щоб знати, мало це чи багато, необхідно за даними табл. 2.23 визначити абсолютну силу всіх чотирьох конкурентів. Цей показник становить -12, -10, -5 і -2 балів для 1-го, 2-го, 3-го і 4-го конкурентів відповідно. Як бачимо, лише компанія "ВАРІАНТ-К" має додатне значення абсолютної конкурентної сили і випереджає за цим показником найближчого конкурента на 2 бали.

Отже, на основі проведеного аналізу складемо SWOT-матрицю для ТОВ «ВАРІАНТ-К».

У ліву частину матриці SWOT запишемо виявлені можливості та сильні сторони підприємства з їх оцінкою, а у праву частину матриці – виявлені загрози зовнішнього середовища та слабкі сторони з їх оцінкою, використовуючи при цьому дані таблиць про оцінювання макро-, мезо- і мікро-

Матриця-SWOT для ТОВ «ВАРІАНТ-К»

Зовнішнє середовище Внутрішнє Середовище	Можливості	Оцінка в балах	Загрози	Оцінка в балах
Сильні сторони	Поле СіМ - 33,2		Поле СіЗ - 28,8	
	1. Високий рівень прибутку та стабільне політичне становище	9,6	1. Позитивний імідж підприємства та збільшення торговельних і митних бар'єрів	8,8
	2. Позитивний імідж підприємства та зниження торговельних і митних бар'єрів	8,8	2. Задовільний стан матеріально-технічної бази та низький фінансовий стан покупця	6,8
	3. Активне проведення досліджень і розробок (НДДКР) та доцільна договірна політика	8,8	3. Активне проведення досліджень і розробок (НДДКР) та низький рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	6,4
	4. Задовільний стан матеріально-технічної бази та можливість діяльності на нових сегментних ринках	6,0	4. Високий рівень прибутку та зростання податкового тиску	6,4
Слабкі сторони	Поле СлМ - 32,4		Поле СлЗ - 27,6	
	1. Низький рівень прибутку та стабільне політичне становище	11,6	1. Низький рівень прибутку та зростання податкового тиску	8,4
	2. Недостатнє проведення досліджень і розробок (НДДКР) та доцільна договірна політика	8,8	2. Негативний імідж підприємства та збільшення торговельних і митних бар'єрів	7,2
	3. Негативний імідж підприємства та зниження торговельних і митних бар'єрів	7,2	3. Недостатнє проведення досліджень і розробок (НДДКР) та низький рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	6,4
	4. Незадовільний стан матеріально-технічної бази та можливість діяльності на нових сегментних ринках	4,8	4. Незадовільний стан матеріально-технічної бази та низький фінансовий стан покупця	5,6

Отже, охарактеризуємо кожне поле матриці SWOT.

Поле СіМ (сила і можливості) припускає стратегії, які використовують сильні сторони підприємства для реалізації можливостей, що з'явилися в

зовнішньому середовищі.

Поле СіЗ (сила і загрози) припускає стратегії, які використовують сильні сторони для усунення загроз у зовнішньому середовищі.

Поле СлМ (слабкість і можливості) припускає стратегії, що мінімізують слабкі сторони підприємства, використовуючи можливості ситуації на ринку.

Поле СлЗ (слабкість і загрози) припускає стратегії, що мінімізують як слабкі сторони підприємства, так і загрози, що з'явилися в зовнішньому середовищі.

Аналізуючи дану таблицю можна зробити наступні висновки:

		$\Pi > C$	$C > \Pi$
$M > Z$	Стратегія «Максі-Максі»	I	Стратегія «Міні-Максі» II
	Стратегія «Максі-Міні»	III	Стратегія «Міні-Міні» IV
$Z > M$			

Рисунок. 2.4. Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу

$C > \Pi$ – слабких сторін більше, ніж переваг;

$Z > M$ – загроз більше, ніж можливостей.

Отже, за допомогою матриці SWOT-аналізу визначимо корпоративну стратегію фірми (рис. 2.4). Оскільки сильні сторони фірми переважають слабкі, а ринок надає більше можливостей, ніж створює загроз (клітинка I), то рекомендується стратегія "Максі-Максі".

У цій ситуації фірма повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, диверсифікації продуктів, виведення на ринок товарів-новинок. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів тощо.

Таблиця 2.26.

Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
1	2	3
СіМ	1. Задовільний стан матеріально-технічної бази та можливість діяльності на нових сегментних ринках	6,0
СлМ	1. Незадовільний стан матеріально-технічної бази та можливість діяльності на нових сегментних ринках	4,8
СіЗ	1. Задовільний стан матеріально-технічної бази та низький фінансовий стан покупця	6,8
	2. Активне проведення досліджень і розробок (НДДКР) та низький рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	6,4
	3. Високий рівень прибутку та зростання податкового тиску	6,4
СлЗ	3. Недостатнє проведення досліджень і розробок (НДДКР) та низький рівень інформованості покупців про товар, ціну, режим роботи підприємства	6,4
	4. Незадовільний стан матеріально-технічної бази та низький фінансовий стан покупця	5,6

Таблиця 2.27.

Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СіМ	1. Високий рівень прибутку та стабільне політичне становище	9,6
	2. Позитивний імідж підприємства та зниження торговельних і митних бар'єрів	8,8
	3. Активне проведення досліджень і розробок (НДДКР) та доцільна договірна політика	8,8
СлМ	1. Низький рівень прибутку та стабільне політичне становище	11,6
	2. Недостатнє проведення досліджень і розробок (НДДКР) та доцільна договірна політика	8,8
	3. Негативний імідж підприємства та зниження торговельних і митних бар'єрів	7,2
СіЗ	1. Позитивний імідж підприємства та збільшення торговельних і митних бар'єрів	8,8
СлЗ	1. Низький рівень прибутку та зростання податкового тиску	8,4
	2. Негативний імідж підприємства та збільшення торговельних і митних бар'єрів	7,2

РОЗДІЛ 3. Оцінка Виробничого потенціалу підприємства

3.1. Поняття виробничого потенціалу промислового підприємства

В етимологічному значенні термін "потенціал" походить від латинського . У словнику іноземних слів Васюкова приводиться тлумачення терміна як міць, сила. В етимологічному словнику російської мови відзначається походження слова "потенційний" як запозиченого в 19 столітті з французької мови, де *potentiel* з латинського *potentialis* похідного від *potens* "здатний" буквально "здатний бути". У Великій Радянській Енциклопедії приводиться визначення терміна "потенціал" як "засоби, запаси, джерела, що є в наявності і здатні бути мобілізовані, приведені в дію, використані для досягнення визначених цілей, здійснення плану; рішення якої-небудь задачі; можливості окремої особи, суспільства, держави у визначеній області"[22,36].

Виробничий потенціал в широкому розумінні складає систему, відповідним чином організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів промислового підприємства (персонал, матеріально-технічна база та організаційно-управлінська система). Діагностування виробничого потенціалу промислового підприємства базується на економічній теорії аналізу господарської діяльності.

На формування виробничого потенціалу промислового підприємства впливають багато факторів, які необхідно розглядати в комплексі. В першу чергу це такі як: виробничого-технологічні, організаційні, економічні та інформаційно-управлінські.

Для ефективного управління виробничим потенціалом необхідна інформаційна система, яка б включала в себе оперативний облік і контроль ефективності господарської діяльності підприємства. Формування та використання виробничого потенціалу підприємства повинно базуватися на дослідженнях попиту промислових підприємств, який може бути визначений як вторинний, нееластичний, нестійкий або парний. Стимулювання попиту на продукцію промислових підприємств передбачає застосування сучасних

концепцій маркетингу. Дослідження попиту повинно враховувати кожен групу промислових товарів та послуг.

На формування виробничого потенціалу промислового підприємства впливає також характеристика спектру послуг, що надає підприємство - чим вони складніші й технологія їх здійснення, тим виникають більш різноманітні зв'язки на підприємстві, що в свою чергу необхідно враховувати при розбудові системи управління, в тому числі виробничим потенціалом.

Тобто при формуванні виробничого потенціалу підприємства чітко простежується взаємозв'язок технологічних та організаційних структур. «Організаційні структури управління є відображенням структур технологічних систем. Технологічні зв'язки первинні щодо організаційних. Технологічні процеси та їх системи будуються за своїми законами, а організація й управління виробництвом покликані забезпечити їх функціонування та розвиток. Отже, знаючи об'єктивні закономірності розвитку технологічних систем, можна створити оптимальну систему керування ними» [16,232].

Найбільш уніфікованим і універсальним вимірником елементів виробничого потенціалу (практика це підтверджує) є їхня вартість. Порівнянність показників потенціалу в грошовій оцінці в часі і просторі дозволяє виявити динаміку і структуру виробничих потенціалів підприємств і територіальних утворень, розходження і тенденції їхньої диференціації за цим показником, а також за ефективністю використання виробничого потенціалу. У цьому випадку сума вартостей елементів буде характеризувати величину усього виробничого потенціалу підприємства. Таким чином, визначення величини потенціалу пов'язано насамперед з оцінкою вартості його елементів.

В оцінці потенціалу зацікавлені кредитори, інвестори, держава, акціонери, управлінці, постачальники, страхові фірми. Вони бажають реалізувати свої економічні інтереси і визначають головні цілі оцінки:

- зростання ефективності поточного управління підприємством чи фірмою;
- визначення вартості приватного підприємства у разі купівлі-продажу

акцій підприємства;

- реструктуризація підприємства;
- визначення кредитоспроможності підприємства і вартості застави за умови кредитування;
- прийняття обґрунтованих управлінських рішень, зокрема для усунення впливу інфляційних процесів.

3. 2. Оцінка виробничого потенціалу підприємства ТОВ «ВАРІАНТ-К»

Основними завданням аналізу потенціалу трудових ресурсів будуть: порівняння фактичної середньооблікової кількості працівників у цілому і за окремими категоріями з плановими даними та даними за попередній період, виявлення відхилень і причин змін кількості, також можливі зрушення у структурі працюючих, оцінювання стану загальної забезпеченості підприємства робочою силою.

Показник, який характеризує тривалість робочого періоду в днях (явочні дні), залежить від таких факторів, як: кількість вихідних і святкових днів, кількість днів чергової відпустки, інші види відпусток, передбачених законодавством, кількість днів непрацездатності, неявка на роботу з дозволу адміністрації, прогули, інші.

Тривалість робочого дня (зміни) робітника визначають такі фактори: величина нормативного робочого тижня, час простою упродовж дня, зафіксований в обліку, час понадурочної роботи, час інших скорочень робочого дня, передбачених законодавством.

Таблиця 3.1

Аналіз балансу робочого часу

Показники	2019		2020		Відхилення 2020 від 2019	
	На весь персонал люд/год	На одного працюючого о год.	На весь персонал люд/год	На одного працюючого о год.	На весь персонал люд/год	На одного працюючого о год.
1	2	3	4	5	6	7
1. Календарний фонд робочого часу (N)	265720	2920	216080	2920	-49640	0
2. Вихідні і святкові	80080	880	65120	880	-14960	0
3. Табельний фонд робочого часу (Ктфрч)	185640	2040	150960	2040	-22440	0
4. Щорічні відпустки	19046	209,3	15549	210,13	-3497	0,83
5. Максимально можливий фактичний робочий час (Кммфрч)	183738	2019,1	135410	1829,87	-48328	-189,23
6. Тимчасова непрацездатність	7597	83,48	6318	85,38	-1278	1,9
7. Відпустки передбачені законом	2533	27,83	1882	25,43	-651	-2,4
9. Корисний фонд робочого часу	173609	1907,8	1272134	1719,1	1098525	-188,7
12. Неявки з дозволу адміністрації	632	6,94	471	6,37	-161	-0,57
14. Фактичний фонд робочого часу	172977	1900,85	126740	1712,7	-46237	-188,15
15. Середня тривалість робочого дня, год.	-	7,45	-	6,72	-	-0,73

Аналіз балансу робочого часу дає змогу зробити висновок, що середня тривалість робочого дня зменшилася майже на 10%, фактичний фонд робочого часу скоротився на 10%, це відбулося за рахунок зменшення показника максимально можливого робочого часу на 26% .

Структура персоналу залежить від особливостей виробництва, номенклатури виробів, спеціалізації виробництва, масштабів виробництва. Питома вага кожної категорії працюючих змінюється з розвитком техніки, технології, організації виробництва. Підвищення організаційно-технічного рівня виробництва призводить до відносного скорочення чисельності працівників і зростання питомої ваги робітників у загальній чисельності працюючих.

Порівнюючи фактичну чисельність персоналу з потребою у робочій силі (плановою чисельністю) та чисельністю персоналу в попередньому періоді в

цілому по підприємству, за групами персоналу (промисловий, непромисловий) і за категоріями працівників, визначаємо забезпеченість підприємства трудовими ресурсами, а також зміну їх чисельності порівняно з потребою у робочій силі та попереднім періодом.

Проаналізуємо забезпеченість підприємства трудовими ресурсами за даними таблиці 2.17. Аналізуючи дані цієї таблиці, можна зробити висновок, що за всіма категоріями відбулося зменшення чисельності персоналу підприємства. Загальна чисельність працюючих зменшується, у порівнянні з попереднім роком приблизно на 18%. У 2020 році обсяг товарної продукції зменшився на 113 тис. грн., або на 4,63% при зменшенні кількості працівників на 17 чоловік, або на 18%.

Для характеристики якісного складу трудових ресурсів ТОВ «ВАРІАНТ-К» скористаємося таблицею 2.18. Аналіз даних таблиці 2.18. показує, що на підприємстві працюють 18 жінок, що становить 26,9% всіх працюючих. Працівники у віці 30-40 років становлять 53,7%, а у віці 40-50 років 23,9%, в загальній кількості працюючих. 37 працюючих мають вищу освіту, це становить 55,2%.

Для характеристики трудових ресурсів ТОВ «ВАРІАНТ-К» скористаємося таблицею 2.17. Структура трудових ресурсів показує, що на підприємстві питома вага робітників, керівників і протягом двох років залишалася майже незмінною, тільки спеціалістів стало працювати на підприємстві менше на 2,4%, у порівнянні з попереднім роком.

Плинність кадрів на підприємствах тим менша, чим кращі (порівняно з іншими підприємствами цього району, міста) умови праці, вищий рівень оплати праці, чим вищий рівень задоволення соціальних потреб працівників, який забезпечується через витрати на будівництво житла, об'єктів відпочинку, охорони здоров'я тощо. Для аналізу руху робочої сили скористаємося таблицею 2.16. Проаналізувавши дані таблиці, бачимо, що плинність кадрів низька, тобто колектив працівників ТОВ «ВАРІАНТ-К» переважно стабільний. Коефіцієнт стабільності 0,87 і 0,815, це досить високий показник.

Для того, щоб виявити резерви подальшого зростання ефективності використання трудових ресурсів підприємства, детально проаналізуємо стан використання працівниками робочого часу, головним чином — причини його непродуктивних витрат.

На підприємстві практично немає простоїв, з причин, пов'язаних з матеріально-технічним постачанням, у тому числі через відсутність енергоносіїв.

Для характеристики стану використання на підприємстві трудових ресурсів і виявлення резервів збільшення обсягу виробництва та підвищення рентабельності роботи проаналізуємо показники, пов'язані з рухом, якістю робочої сили, її продуктивністю, а також її вартістю.

Таблиця 3.2.

Аналіз відносних показників використання фондів часу

№	Показники використання робочого часу	2019 рік	2020 рік	Відхилення 2019 від 2020
1	2	3	4	5
1.	Коефіцієнт використання календарного фонду робочого часу	0,65	0,59	-0,06
2.	Коефіцієнт використання табельного фонду робочого часу	0,93	0,84	-0,09
3.	Коефіцієнт використання максимально можливого фонду робочого часу	0,94	0,94	0
4.	Коефіцієнт використання	0,996	0,996	0

Фонди часу на даному підприємстві досить високі, хоча відхилення присутнє, але коефіцієнт використання фондів часу у 2020 році дорівнює 1, це відмінний показник, який говорить про чітку і стабільну організацію праці.

Продуктивність праці — головний фактор зростання обсягів виробництва, найважливіша характеристика ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Аналіз її стану і динаміки має на меті виявити резерви зростання продуктивності праці на підприємстві.

Таблиця 3.3.

Аналіз продуктивності праці

№	Показники	2019	2020	Відхилення 2019 від 2020	
				Абс.	Відн., %
1	2	3	4	5	6
1.	Обсяг реалізації продукції (тис. грн.)	2437	2324	-113	-4,63
2.	Середньооблікова чисельність працюючих (R) (чол.)	70	67	17	18,6
3.	Кількість робітників (г)	37	37	-	0
3.1.	Питома вага робітників від загальної чисельності працюючих, %	52,9	55,2	-2,7	-4,34
4.	Середньорічна продуктивність праці (Тис.грн)	36,4	40,8	4,43	12
5.	Відпрацьовано днів всього одним працівником	255,15	254,87	0,28	0,4
6.	Відпрацьовано людино-днів	17095,05	14527,59	2567,46	15
7.	Середньоденна продуктивність праці (грн.)	2,13	2,81	-0,68	32
8.	Середня тривалість робочого дня (год.)	7,45	6,72	0,73	9,8
9.	Відпрацьовано людино-годин	127358	97625,41	-29732,6	-23
10.	Середньогодинна продуктивність праці (грн.)	0,29	0,42	-0,13	-44

Наведені дані свідчать про те, що за 2020 рік підприємство спромоглося досягти підвищення середньоденної продуктивності праці (за збутом продукції у розрахунку на одного працівника) порівняно з 2019 роком на 32%, і досягнуто росту середньорічної продуктивності праці на 12%. Це свідчить, що підприємству вдалося задіяти резерви зростання продуктивності праці, які враховані при плануванні діяльності на звітний рік.

До основних засобів належать матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів і послуг, надання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він триваліший за рік).

Наявність, рух і динаміка основних засобів

№ з/п	Основні засоби	2019	2020	Відхилення 2019 від 2020	
		рік тис. грн.	рік тис. грн.	Абс.	Відн., %
1.	Вартість О.З. (тис.грн.)	127 590	102 238	25 352	19,87
1.1.	Будинки, споруди та передавальні пристрої	80186,00	64186,00	16000	19,95
1.2.	Машини та обладнання	29750	12700	-17050	-57,3
1.2.1.	Сума зносу, (тис.грн.)	612,40	612,00	0,40	0,99
1.2.2.	Коефіцієнт зносу	0,27	0,26	0,01	0,98
1.2.3.	Коефіцієнт придатності	0,73	0,74	-0,01	1,08
1.3.	Транспортні засоби	8564	6300	-2264	-26,4
1.3.1.	Сума зносу,(тис.грн.)	221,60	658,50	221,00	2,97
1.3.2.	Коефіцієнт зносу	0,37	0,37	-0	1,0
1.3.3.	Коефіцієнт придатності	0,63	0,63	0	1,0
1.4.	Малоцінні необоротні активи	2140	1200	-940	-43,9
1.4.1.	Сума зносу, (тис.грн.)	20,70	20,00	0,70	0,96
1.4.2.	Коефіцієнт зносу	0,31	0,38	0,03	0,94
1.4.3.	Коефіцієнт придатності	0,69	0,62	-0,07	1,06
1.5.	Інструменти, прилади, інвентар	17 200	17 852	652	3,8
1.5.1.	Сума зносу, (тис.грн.)	21,00	28,00	3,00	0,97
1.5.2.	Коефіцієнт зносу	0,31	0,29	0,02	0,98
1.5.3.	Коефіцієнт придатності	0,69	0,71	-0,02	1,22
2.	Сума зносу основних засобів (тис. грн.)	48942	38732	-10210	-20,7
3.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,26	0,28	0,02	7,69
4.	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,74	0,72	-0,02	-2,7
5.	Коефіцієнт надходження	0,34	0,37	0,03	8,8
6.	Коефіцієнт вибуття	0,01	0,01	0	1

За даними таблиці 3.4. можна зробити висновок, що вартість основних засобів зменшилася на 25352 тис.грн. у порівнянні з 2019 роком. Сума зносу зменшилася на 10210 тис. грн., або на 20,7%.

Найбільше абсолютне збільшення відбулося у таких основних засобів ТОВ «ВАРІАНТ-К», як «Інструменти, прилади, інвентар» на 652 тис. грн. Тоді як по решті основних засобів підприємства спостерігається зменшення їх вартості.

На підприємстві коефіцієнт зносу і коефіцієнт придатності машин та обладнання погіршується у 2019 році. В 2020 році це було враховано, тому

показники дещо покращилися, однак основні засоби на підприємстві потребують оновлення.

Досить високий коефіцієнт зносу, майже 0,87, і досить низький коефіцієнт придатності - 0,13, у транспортних засобів. За проаналізовані роки покращення цих показників не спостерігається. Однак, помітна тенденція покращення коефіцієнту зносу і коефіцієнту придатності малоцінних необоротних активів. Коефіцієнт зносу і коефіцієнт придатності інструментів, приладів, інвентарю, також покращився у 2020 році, в порівнянні з 2019 роком.

Коефіцієнт зносу середній по всіх видах основних засобів становить:

$$K_{\text{зн.}}=(0,26+0,37+0,37+0,38+0,29)/5=0,334.$$

Проаналізувавши отримані результати можна зробити висновок, що основні засоби ТОВ «ВАРІАНТ-К» знаходяться в досить нормальному стані, оскільки показник зносу є досить низьким.

Коефіцієнти надходження є високі, а вибуття дуже низькі. Це говорить про те, що всі основні засоби були оновлені і на даний час не ліквідовуються.

Загальним показником ефективності використання основних виробничих засобів є збут товарної продукції в розрахунку на 1 грн. їх середньої вартості - фондovіддача.

$$\Phi_{\text{в}}=\text{ТП}/\text{ОЗ}, \quad (3.2)$$

де ТП - обсяг товарної продукції;

ОЗ - середня вартість основних засобів за період, що аналізується.

$$\Phi_{\text{в}2019}=3640,7/127\,590*100\%=2,85\%$$

$$\Phi_{\text{в}2020}=4250/102238*100\%=4,16\%$$

З 2019 року по 2020 спостерігається зріст фондovіддачі.

На підприємстві постійно впроваджуються нові технології. Їх використання значно покращує якість наданих послуг та рівень обслуговування.

На підприємстві розроблена єдина облікова політика. Бухгалтерський облік в товаристві ведеться автоматизованим способом з використанням типової бухгалтерської програми "1-С Бухгалтерія 7.7." у відповідності з діючими

нормативними і інструктивними документами.

Таблиця 3.5.

Аналіз забезпечення підприємства обчислювальною технікою

Показники	2019	2020	Відхилення	
			2019 від 2020	
			Абс.	Відн.
Процесори: PC/XT та PC/AT од.	20	40	20	100
AMD од.	6	15	9	150
Pentium од.	30	45	15	50
Операційні системи: Windows од.	30	45	15	50
Linux од.	18	24	6	33,33
DOS од.	10	20	10	100
Системи керування базами даних: Clipper од.	1	4	3	300
Інтегровані офісні системи: Open office од.	42	63	21	50

Аналіз забезпечення підприємства обчислювальною технікою і комп'ютерними технологіями показав, що в період з 2019 по 2020 роки відбувся значний ріст по всіх перерахованих у таблиці показниках. Так кількість процесорів збільшилася на 100%, операційних систем на 61,11%, систем керування базами даних на 300%, інтегрованих офісних систем на 50%.

Оцінка вартості потенціалу – упорядкований, цілеспрямований процес визначення в грошовому виразі вартості об'єкта з врахування потенційного і реального доходів, який має місце в певний проміжок часу за умов конкретного ринку.

Таблиця 3.6.

Вихідні дані для визначення вартості потенціалу підприємства

№ з/п	Показники	Одиниця вимірювання	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5
1.	Середньорічна вартість основних виробничих фондів	тис. грн.	5239,9	5400,15
2.	Обсяг реалізації продукції	тис. грн.	6498,1	5562,4
3.	Коефіцієнт капіталізації		0,15	0,15
4.	Нормовані оборотні засоби	тис. грн.	6250	5692
5.	Коефіцієнт витягу продукції із оборотних засобів		0,82	0,82
6.	Сумарна вартість нематеріальних активів і земельних ресурсів за експертною оцінкою	тис. грн.	3360,2	6532
7.	Середньоспискова чисельність працівників	Осіб	91	74

Продовження таблиці 3.6.				
1	2	3	4	5
8.	Середньоспискова чисельність робітників	осіб	67	57
9.	Продуктивність праці на I-го робітника	тис. грн.	36,4	40,8
10.	Продуктивність праці на I-го працівника	тис. грн.	26,9	31,4
11.	Товарна продукція у порівняних цінах	тис. грн.	2240,3	1800
12.	Фондоозброєність в розрахунку на I-го працівника	тис. грн.	63,23	58,24
13.	Фондоозброєність в розрахунку на I-го робітника	тис. грн.	46,55	45,03
14.	Інноваційні витрати за звітний період	тис. грн.	-	-
15.	Витрати на управління	тис. грн.	435,4	386
16.	Балансовий прибуток	тис. грн.	1543,9	-645
17.	Повна собівартість товарної продукції	тис. грн.	3640,7	4250

Розрахунки щодо таблиці 3.6:

1. Потенціал виробничих фондів підприємства (ФП) визначаємо за формулою:

$$\text{ФП} = \Phi * \text{Н}_{\text{еф}} \quad (3.3)$$

де Φ - середньорічна вартість основних виробничих фондів;

$\text{Н}_{\text{еф}}$ - нормативний коефіцієнт ефективності капіталовкладень

$$\text{ФП}_{2020} = 5400,15 * 0,15 = 810,02;$$

2. Потенціал оборотних засобів підприємства (ОП) визначаємо за формулою:

$$\text{ОП} = \text{М} * \text{К}_{\text{м}} \quad (3.4)$$

де М - нормовані оборотні засоби; $\text{К}_{\text{м}}$ - коефіцієнт витягу.

$$\text{ОП} = 5692 * 0,82 = 4667,44;$$

3. Потенціал нематеріальних активів підприємства визначаємо за формулою:

$$\text{НП} = \Sigma(\text{Н}_{\text{а}} * \text{Н}_{\text{еф}}) \quad (3.5)$$

де $\text{Н}_{\text{а}}$ - нематеріальні активи.

$$\text{НП} = 6532 * 0,15 = 979,8$$

4. Потенціал технологічного персоналу підприємства $\text{П}_{\text{п}}$

$$\text{ПТП} = \text{Ч} * \text{А} * \text{Н}_{\text{т}} \quad (3.6)$$

де Ч – чисельність персоналу; А – оцінка одиниці живої праці;

$\text{Н}_{\text{т}}$ – коефіцієнт реалізації потенціалу технологічного персоналу, що приймається на рівні нормативу ефективності капітальних вкладень.

$$\text{А} = \text{П}_{\text{п}} * (\Delta\Phi_{\text{o}} / \Delta\text{П}_{\text{п}}) \quad (3.7)$$

$\text{П}_{\text{п}}$ – продуктивність праці одного працівника;

$\Delta\Phi_0$ – збільшення фондоозброєності праці одного працівника у базовому періоді;

$\Delta\Pi_{\text{п}}$ – збільшення продуктивності праці одного працівника у базовому періоді.

$$A = 31,4 * (4,99 / 4,5) = 34,8; \quad \text{ПТП} = 74 * 34,8 * 0,15 = 386,5.$$

5. Виробничий потенціал підприємства визначаємо за формулою:

$$\text{ВП} = \text{ФП} + \text{ОП} + \text{НП} + \text{ПТП} \quad (3.8)$$

$$\text{ВП} = 810,02 + 4667,44 + 979,8 + 386,5 = 6843,76$$

6. Повний потенціал підприємства визначаємо за формулою:

$$\text{ПП} = \text{ВП} + V_i + V_y + \Pi_6 + C_{\text{в пр.}} \quad (3.9)$$

де V_i – інноваційні витрати;

V_y - витрати на управління;

Π_6 – прибуток балансовий;

$C_{\text{в пр.}}$ – повна собівартість товарної продукції

$$\text{ПП} = 6843,76 + 386 + (-645) + 4250 = 10834,76 \text{ тис. грн.}$$

В результаті проведених розрахунків був визначений повний потенціал ТОВ «ВАРІАНТ-К», який становить 10834,76 тис. грн. і виявлені фактори, які впливають на його величину. Це середньорічна вартість основних виробничих фондів, нормовані оборотні засоби, чисельність персоналу, вартість одиниці живої праці, фондоозброєність основних виробничих фондів, продуктивність праці одного працівника промислово – виробничого персоналу, інноваційні витрати, витрати на управління.

Розділ 4. Шляхи підвищення економічного потенціалу ТОВ «ВАРІАНТ-К» та ефективності реалізації його стратегічного розвитку

В західно-українському регіоні ринок світлотехніки майже повністю забезпечується виробництвом під маркою «ВАТРА». Хоча на сьогодні діяльність ТОВ "ВАРІАНТ-К", не можна назвати сто відсотково успішною. Критичний стан справ в економіці України, різке погіршення купівельної спроможності бюджетних підприємств і організацій, банкрутство багатьох з них, привело до скорочення матеріальних зв'язків із споживачами. Порушився торговий зв'язок з товаровиробниками. Паралельно йде переорієнтація споживачів на самозабезпечення на основі прямих зв'язків із виробниками засобів виробництва. Всі платежі до бюджету і податки товариство своєчасно і регулярно сплачує, але для розвитку підприємства вільних коштів не залишається. Конкуренція з кожного виду товарів висока.

У більшості випадків товариство досить успішно конкурує завдяки доступним цінам, широкому асортименту та розширенням сфери послуг.

4.1. Рекомендації щодо ефективної реалізації стратегії розвитку ТОВ «ВАРІАНТ-К»

При аналізі стану фінансово-господарської діяльності товариства, можна помітити, що останніми роками його фінансове становище є досить скрутним. На основі цього за проведеним SWOT-аналізом, підприємство повинне дотримуватися стратегії «Максі-максі». Дане становище ТОВ «ВАРІАНТ-К» є досить сприятливе, оскільки зовні – загрози переважають можливості та його сильні сторони переважають над слабкими. У даному випадку підприємство повинне докласти всіх зусиль щоб стабілізувати своє становище на ринку, збільшити ринкову частку на ринках, у яких воно працює, а також розширити асортимент пропонованих товарів та послуг.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВАРІАНТ-К» свідчить, що воно є досить сприятливим і надає фірмі більше можливостей, аніж загроз. Економіка

країни на даний час вийшла з економічної кризи та поступово починає стабілізуватися, а крім того, відновилася відносна політична стабільність, дещо позвавилися іноземні інвестування. Позитивним також у діяльності підприємства є те, що підприємство досить відоме серед потенційного кола споживачів та має укладені контракти із досить великою кількістю корпоративних покупців. Разом з цим, у ТОВ «ВАРІАНТ-К» є також спрямовує свою діяльність і на іноземні ринки збуту.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства, показав, що для підприємства є ще один напрямок збільшення доходів шляхом пропозиції для клієнтів лізингу автоматизованих промислових ліній, які воно збуває. Лізинг – це тимчасова оренда основних засобів, яка дозволяє отримувати прибуток від вартості основних засобів по частинах.

Аналізуючи реалізацію товарів у ТОВ «ВАРІАНТ-К» можна зробити висновок, що вони відбуваються згідно укладених договорів.

Аналізуючи карту постачальників підприємства можна помітити, що два постачальники, можуть забезпечити підприємству стабільне функціонування на ринку в перспективі, а решта, це три постачальники, – індіферентні, оскільки ділові стосунки з ними можуть створити певні труднощі в діяльності підприємства.

Оцінка сили конкурентного тиску є помірною, оскільки динаміка числа потенційних і діючих конкурентів підприємства є незначна, а також виявлено помірний ступінь агресивності політики підприємств в конкурентній боротьбі.

Для більш ефективної діяльності ТОВ «ВАРІАНТ-К» повинне детально переглянути умови співпраці із своїми діловими партнерами та по можливості шукати нових партнерів, співпраця з якими буде більш вигіднішою для підприємства.

Лінійно-функціональний тип правління на підприємстві має більше плюсів, аніж мінусів, і є досить ефективним для підприємства. Прийняття рішень належить Раді правління акціонерів шляхом голосування. Для покращення та більш ефективної діяльності адміністрації потрібно частіше робити засідання та

збори працівників, де б кожен зміг висловитися з приводу управління підприємством.

Цінова політика підприємства проводиться раціонально. Ціна визначається наступним чином: собівартість плюс п'ятнадцять процентів націнки; також передбачені підприємством знижки на великі партії закупок, знижки для постійних клієнтів, сезонні знижки.

Підприємство активно рекламується у газетних, журнальних виданнях Тернопільського регіону, а також у Інтернеті. Власного сайту ТОВ «ВАРІАНТ-К» ще не має, однак було б не погано, якби він був, оскільки власний сайт в Інтернеті дозволив би підприємству вийти на більшу кількість вітчизняних та іноземних ділових партнерів.

Науково-дослідна діяльність на підприємстві здійснюється власними силами. Розробка нових проектних робіт ведеться суто Радою Управління та ухвалюється Головою Правління. Однак, інноваційні можливості підприємство використовує не на повну силу.

Наявне виробничо-господарське устаткування є в задовільному стані та можна говорити про середній рівень організації технологічних процесів на підприємстві.

Аналізуючи персонал підприємства було помічено наступне: плинність кадрів низька; питома вага робітників, керівників протягом двох років залишається майже незмінною, тільки спеціалістів стало працювати на підприємстві дещо менше, у порівнянні з попереднім роком. Статева структура персоналу – 26% становлять жінки, а все решта чоловіки. Вікова структура – у віці 30-40 років працює 55,3% працівників, у віці 40-50 років – 26,7% працівників від загальної кількості персоналу. Половина зайнятих працівників має вищу освіту. Позитивно можна оцінити вмотивованість роботи на підприємстві, оскільки за перевиконання плану передбачені для працівників премії. Тобто кадрову політику на підприємстві, загалом можна оцінити позитивно.

Аналіз ліквідності підприємства свідчить, що воно своєчасно може

розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями, оскільки має позитивні показники.

ТОВ «ВАРІАНТ-К» має позитивний імідж (споживчий та діловий рейтинг) серед своїх клієнтів, так і конкурентів, оскільки досить вдало підбирає товар, та слідкує за його якістю. Ступінь розвиненості організаційної культури є середня, а імідж підприємства - високий.

Виходячи із проведеного SWOT-аналізу можна дати підприємству ТОВ «ВАРІАНТ-К» такі рекомендації: детально розглянути пропонований асортимент товарів клієнтам, та доцільність інвестувань у неприбуткові напрямки діяльності, а також підприємство повинно обмежити свої витрати.

4.2. Рекомендації щодо покращення виробничого потенціалу ТОВ «ВАРІАНТ-К»

Позитивні зміни можна простежити при аналізі балансу робочого часу, який зменшився, у порівнянні з попереднім періодом, а це свідчить що завантаженість працівників зменшилася.

Зменшення кількості працівників підприємства можна пояснити політикою підприємства щоб економії робочої сили на підприємстві. Позитивним у розгляді структури працівників підприємства можна пояснити те, що їх половина має вищу освіту.

Зменшення балансу робочого часу можна пояснити тим, що підприємство досягло збільшення продуктивності праці одного працівника. Це свідчить, що підприємству вдалося задіяти резерви зростання продуктивності праці, які враховані при плануванні діяльності на звітний рік.

Також, чималими резервами підвищення обсягу виробництва є збільшення: питомої ваги робітників у загальній кількості працюючих, кількості днів, відпрацьованих одним працівником, тривалості робочого дня.

Аналізуючи склад основних засобів підприємства, можна прийти до висновку що підприємство забезпечене основними засобами у повному обсязі, та стан їх характеризується високим рівнем придатності.

Дотримуючись запропонованих рекомендацій підприємство може покращити своє фінансове становище та реалізувати свій виробничий потенціал.

ВИСНОВКИ

В дипломній роботі здійснена розробка стратегії розвитку виробничого потенціалу підприємства ТОВ «ВАРІАНТ-К» з метою покращення його фінансового становища і підвищення ефективності від його діяльності.

Наукова робота складається із чотирьох розділів. Перший розділ присвячений загальній характеристиці підприємства, та його техніко-економічним характеристикам. Другий розділ є аналітичним, і ним розглядаються питання формування та реалізації вдалої стратегії розвитку для підприємства на основі проведеного SWOT-аналізу. Третім розділом проводиться аналіз виробничого потенціалу підприємства, а також усіх його складових, визначаються фактори, які на нього впливають, та ведеться пошук можливих резервів, які дозволять підприємству відновити та покращити свій фінансовий стан. У четвертому розділі на основі проведеного аналізу подаються можливі рекомендації для вдалої реалізації стратегії та використання виробничого потенціалу підприємства.

На основі проведеного дослідження діяльності ТОВ «ВАРІАНТ-К» можна зробити наступні висновки.

При аналізі стану фінансово-господарської діяльності товариства, можна помітити, що останніми роками його фінансове становище є досить скрутним. На основі цього за проведеним SWOT-аналізом, підприємство повинне дотримуватися стратегії «Максі-максі». Дане становище ТОВ «ВАРІАНТ-К» є досить сприятливе, оскільки зовні – загрози переважають можливості та його сильні сторони переважають над слабкими. У даному випадку підприємство повинне докласти всіх зусиль щоб стабілізувати своє становище на ринку, збільшити ринкову долю на ринках, у яких воно працює, а також розширити асортимент пропонованих товарів та послуг.

Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «ВАРІАНТ-К» свідчить, що воно є досить сприятливим і надає фірмі більше можливостей, ніж загроз.

Аналіз безпосереднього оточення підприємства, показав, що для підприємства є ще один напрямок збільшення доходів шляхом пропозиції для клієнтів лізингу автоматизованих промислових ліній, які воно збуває. Лізинг – це тимчасова оренда основних засобів, яка дозволяє отримувати прибуток від вартості основних засобів по частинах.

Аналізуючи реалізацію товарів у ТОВ «ВАРІАНТ-К» можна зробити висновок, що вони відбуваються згідно укладених договорів.

Аналізуючи карту постачальників підприємства можна помітити, що два постачальники, можуть забезпечити підприємству стабільне функціонування на ринку в перспективі, а решта, це три постачальники, – індіферентні, оскільки ділові стосунки з ними можуть створити певні труднощі в діяльності підприємства.

Науково-дослідна діяльність на підприємстві здійснюється власними силами. Розробка нових проектних робіт ведеться суто Радою Управління та ухвалюється Головою Правління. Однак, інноваційні можливості підприємство використовує не на повну силу.

Наявне виробничо-господарське устаткування є в задовільному стані та можна говорити про середній рівень організації технологічних процесів на підприємстві.

Аналізуючи персонал підприємства було помічено наступне: плінність кадрів низька; питома вага робітників, керівників протягом двох років залишається майже незмінною, тільки спеціалістів стало працювати на підприємстві дещо менше, у порівнянні з попереднім роком. Статева структура персоналу – 26% становлять жінки, а все решта чоловіки. Вікова структура – у віці 30-40 років працює 55,3% працівників, у віці 40-50 років – 26,7% працівників від загальної кількості персоналу. Половина зайнятих працівників має вищу освіту. Позитивно можна оцінити вмотивованість роботи на підприємстві, оскільки за перевиконання плану передбачені для працівників

премії. Тобто кадрову політику на підприємстві, загалом можна оцінити позитивно.

Аналіз ліквідності підприємства свідчить, що воно своєчасно може розраховуватися за своїми фінансовими зобов'язаннями, оскільки має позитивні показники.

Виходячи із проведеного SWOT-аналізу можна дати підприємству ТОВ «ВАРІАНТ-К» такі рекомендації: детально розглянути пропонований асортимент товарів клієнтам, та доцільність інвестувань у неприбуткові напрямки діяльності, а також підприємство повинно обмежити свої витрати.

Позитивні зміни можна простежити при аналізі балансу робочого часу, який зменшився, у порівнянні з попереднім періодом, а це свідчить що завантаженість працівників зменшилася.

Аналізуючи склад основних засобів підприємства, можна прийти до висновку що підприємство забезпечене основними засобами у повному обсязі, та стан їх характеризується високим рівнем придатності.

Дотримуючись запропонованих рекомендацій підприємство може покращити своє фінансове становище та реалізувати свій виробничий потенціал.

Література:

1. Господарський кодекс України.
2. Закон України “Про ліцензування певних видів господарської діяльності” від 1.06.2000 № 1775-III // ВВРУ. – 2000. - № 36. – ст.299.
3. Закон України “Про патентування деяких видів підприємницької діяльності” від 23 березня 1996 року № 98/96-ВР. // ВВРУ, - 1996, - № 20, - ст.82.
4. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств».
5. Закон України «Про оцінку земель» № 1378-ІУ від 11 грудня 2003 року.
6. Закон України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні» від 12 липня 2001 року.
7. Національний Стандарт № 1 «Загальні засади оцінки майна і майнових прав».
8. Національні положення (Стандарти) бухгалтерського обліку (П(с)БО)№ 1,2.
9. Про експертну грошову оцінку земельних ділянок. Постанова Кабінету Міністрів України № 1531 від 11 жовтня 2002 року.
10. Про затвердження Методики оцінки вартості майна: Постанова Кабінету Міністрів України від 10.12.2003 № 1891 // Державний інформаційний бюлетень про приватизацію. -2004. - №2. - С. 22-44.
11. Авдеенко В. Н., Котлов В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия. -М.: Экономика, 1989.-240 с.
12. Ансофф И. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. / Науч ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. -М.: Экономика, 1989.-519 с.
13. Анфилатов В.С. и др. Системный анализ в управлении: Учеб. Пособие /В.С.Анфилатов, А.А. Емельянов, А.А. Кукушкин; Под ред. А.А. Емельянова.-М.: Финансы и статистика, 2003.-368 с.
14. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність.-К.: Вища шк., 1995.-167 с.
15. Градов А.П. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой.

- Учебн. пособие.- СПб: Спец.литература,1996. – 510 с.
- 16.Коупленд Том, Коллер Тим, Муррин Джек. Стоимость компаний: оценка и управление.Пер.с англ.-М.:ЗАО"Олимп-Бизнес",1999.-576 с.:ил.(Серия "Мастерство")
 - 17.Мазаракі А.А. та ін. Економіка торгівельного підприємства. Підручник для вузів(Під редакцією проф. Н.М. Ушакової)-К."Хрещатик",1999.-800с.
 - 18.Мороз О.В., Пащенко О.В. Теорія сучасного брендингу. Монографія, - Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2003.-104 с.
 - 19.Основы оценочной деятельности /Риполь-Сарагоси Ф.-М.:Приор, 2001. - 240 с.
 - 20.Репіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління //Вісник Української Академії державного управління при Президентові України.-1998.-№2.-С.262-271.
 - 21.Самоукина Н. Антикризисное управление компанией.-СПб.: Питер, 2003.- 192 с.
 - 22.Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль повышение ; перевод с англ. -М.: Прогресс, 1989.-528 с.
 - 23.Скотт М. Факторы стоимости: руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / перевод с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 433 с.
 - 24.Теория и практика антикризисного управления: Учебник для вузов / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др. Под ред. С.Г. Беляева и В.И. Кошкина.- М.: Закон и право.- ЮНИТИ, 1996.- 469 с.
 - 25.Тихомиров А.В. Оценка эффективности управления производством. -М.: Экономика, 1984.-104 с.
 - 26.Управление деятельностью служащих/Р.Вильямс.-СПб.: Питер, 2003.-302 с.
 - 27.Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. -М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997.-304 с.
 - 28.Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. Посібник.-К.: КНЕУ, 2003.-316 с.

