

*Міністерство освіти і науки України  
Сумський державний університет*

**КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА  
ТА БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА**

*Тема: Підвищення потенціалу розвитку підприємства*

---

*Спеціальність 051 «Економіка»  
Освітня програма 6.051.00.06 «Економіка і бізнес»*

*Завідувач кафедри: \_\_\_\_\_ /Карінцева О.І./*

*Керівник роботи: \_\_\_\_\_ /Мазін Ю.О. /*

*Виконавець: \_\_\_\_\_ /Шірінов Ф. Ф. /  
П.І.Б.*

*Група: \_\_\_\_\_ **ЕЗ-82С** \_\_\_\_\_  
шифр*

**Суми 2022**

## *АНОТАЦІЯ*

Кваліфікаційна робота складається з 36 сторінок. У ній міститься 2 таблиці, 3 рис. Список використаної літератури включає 53 джерела.

Ключові слова: потенціал, рентабельність, розвиток, модель зростання, виручка від реалізації продукції.

Предмет дослідження: фінансові процеси підприємства і кінцеві виробничо-господарські результати діяльності.

Мета даної кваліфікаційної роботи – дослідити сутність, складові та фактори впливу на конкурентоспроможність потенціалу бізнес-суб'єкту та розкрити основи управління ним і методи оцінки.

Методи дослідження: ряди динаміки, факторний аналіз, аналіз коефіцієнтів.

Структура роботи та її обсяг. Робота складається вступу, трьох розділів, висновку, списку використаної літератури та додатків.

У першому розділі роботи «СУТНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА» досліджено теоретичні аспекти потенціалу фірми, її зміст та сутність, особливості.

У другому розділі «АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ МОДЕЛЕЙ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛУ» проведено аналіз сильних та слабких сторін компанії та модель потенційного зростання ТОВ «Арт».

Третій розділ «СТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЗРОСТАННЯ ТОВ «АРТ»» містить в собі питання передумов формування моделі зростання потенціалу сучасного підприємства.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ГЛАВА 1. СУТНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Характеристика потенціалу підприємства у сучасних умовах.....	6
1.2. Роль виробничого потенціалу фірми .....	9
ГЛАВА 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ МОДЕЛЕЙ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛУ .....	12
2.1. Виявлення сильних та слабких сторін компанії.....	12
2.2. Існуюча модель потенційного зростання ТОВ «Арт» .....	15
ГЛАВА 3. СТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЗРОСТАННЯ ТОВ «АРТ» .....	23
3.1. Визначити завдання і мотивацію на роботі як джерело потенційного розвитку .....	23
3.2. Рекомендації щодо підвищення потенціалу підприємства .....	25
3.3. Синергетична модель підприємства.....	29
ВИСНОВКИ .....	35
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	37

## ВСТУП

В наш час термін «потенціал» використовується для позначення наявних засобів, резервів і джерел і може використовуватися для досягнення конкретної мети, вирішення проблеми, а також можливостей особистості, компанії, держави в будь-якій сфері.

У виробничий потенціал входять різні ресурси: іноді у виробничий потенціал входять тільки товари і виробничі потужності, іноді у виробничий потенціал включаються виробничі товари і робітники, іноді у виробничий потенціал включаються виробничі товари, ресурси, управління та організація виробництва, кадри, науково-технічна інформація.

Основна цінність виробничого потенціалу підприємства полягає у створенні нових цінностей, і його елементи мають цілеспрямовано адаптуватися до вимог продукції, що випускається.

Основними складовими потенціалу як елемента стратегічного планування є блок ресурсів, блок системи управління та стратегічного планування підприємства, блок маркетингу. Ці блоки охоплюють всі основні стратегічні складові підприємства, що дозволяють досягти поставлених цілей. У блоці лідерства формулюється місія, розробляється стратегія подальшого розвитку і ставляться цілі. Реалізація поставлених цілей відбувається за рахунок наявних у компанії ресурсів (трудових, інформаційних, фінансових, матеріальних).

Маркетинговий елемент, що доповнює потенційну структуру, відображає діяльність співробітників: аналітика, виробництво, спілкування. Тому поняття ринкового потенціалу об'єднує не тільки ресурси, що взаємодіють з системою управління на різних етапах, але і методи, використання яких дозволяє найбільш ефективно реалізувати свої ринкові можливості.

# ГЛАВА 1. СУТНІСТЬ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Характеристика потенціалу підприємства у сучасних умовах

Сучасне суспільство живе в умовах постійних змін та руху. Саме вони стають неодмінними атрибутами існування систем. Ми живемо під час промислових революцій «Industry 3.0» та «Industry 4.0» [1,7,8,9,23,35,36,37,39]. Завдяки їм з'являється можливість перевести наші економіки на відновлювальні джерела енергії та новітні інноваційні технології на базі «3D-принтерів» [2,3,5,6,10,11,12,13,49,52]. Згадані трансформаційні процеси обумовлені перш за все новітніми технологіями в сфері виробничих систем, що визначають виробничий потенціал.

Головним завданням виробничого потенціалу є виготовлення продукції, тобто її відтворення [4,24,25,26,28,29,30,38,44]. Очевидно, що для того, щоб виробничий потенціал міг здійснювати цей безперервний і постійно оновлюваний процес, він сам повинен також безперервно і постійно відтворюватися. Виробничий потенціал повинен бути здатний до самовідтворення. На практиці ця здатність підтверджується низкою напрямків: система ремонтів і модернізації основних фондів компанії. Ще однією практичною реалізацією самовідтворювальної здатності виробничого потенціалу слід вважати збільшення в галузевій структурі числа комплексних підприємств (включаючи непрофільні галузі). Слід зазначити й іншу форму прояву відтворення виробничого потенціалу, таку - як технічне переозброєння та реконструкція виробництва.

Можна виділити наступні характерні риси потенціалу підприємства (див. рис.1.1).

Перша риса потенціалу - цілісність. Вона означає, що всі елементи потенціалу служать спільній меті стоїть перед системою. Цілісність потенціалу забезпечується реалізацією в процесі управління його формуванням та використанням таких принципів: спільності та єдності цільової функції для виробничого потенціалу і кожного його елемента, спільності критеріїв ефективності функціонування та розвитку елементів і самого потенціалу в цілому.

Другою відмінною рисою потенціалу є складність. Вона проявляється в наявності декількох складових елементів, кожен з яких являє собою сукупність окремих частин. Наприклад, виробничий потенціал підприємства включає в себе основні виробничі фонди, які серед інших елементів містять робочі машини та обладнання, в свою чергу, основне технологічне обладнання. А останнє включає металорізальні верстати, що містять токарні верстати тощо. Крім того, в системі існують зворотні матеріально-речові та інформаційні зв'язки між елементами потенціалу.

Третьою характерною особливістю виробничого потенціалу слід відзначити взаємозамінність, альтернативність його елементів. Але її не слід розуміти суто механічно, хоча в її основі і лежать технічні та технологічні особливості виробництва (наприклад, заміщення живої праці машинним). Тому в якості однієї з форм взаємозамінності елементів виробничого потенціалу слід розглядати заощадження виробничих ресурсів в результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації управління і виробництва. При цьому ступінь альтернативності не постійний і залежить від економічної ситуації, рівня розвитку виробничого потенціалу, особливостей господарської системи. Також важливо зрозуміти, що теоретично елементи можуть замінювати один одного необмежено, але існує межа взаємозамінності. Крім того, це процес періодичний за своїми кількісними характеристиками і за часом. Загалом завдяки цій характеристиці елементи потенціалу мають здатність досягати збалансованої рівноваги елементів.

Рис. 1.1 Характерні риси потенціалу підприємства

Четвертою характеристикою є взаємозв'язок і взаємодія його елементів. Вона являє собою якісний і кількісний взаємозв'язок, виражений заходом відповідності і співвідношення речових, особистих і незвідних факторів виробництва. Інтегральна дія елементів наводить на думку про наявність моделі виробничого потенціалу, пропорційних його мінімальній і максимальній віддачі. Стає ясным, що поліпшення тільки одного елемента неможливо домогтися істотного зростання віддачі виробничого потенціалу. Найвища віддача потенціалу можлива тільки при одночасній модернізації всіх його елементів.

П'ятою характерною ознакою виробничого потенціалу можна назвати його здатність до сприйняття в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу, здатність до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових технологічних ідей. При цьому, виробництва з більш високою науково-технічною ємністю більш ефективні і мають більш широкі перспективи розвитку.

Шостою характерною особливістю виробничого потенціалу є гнучкість. Вона свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів тощо, без докорінної зміни її матеріально-технічної бази. Вимога до підвищення гнучкості виробничого потенціалу особливо актуальна в умовах нестабільності ринкової обстановки, зростання коливань обсягу і структури попиту, різкого прискорення темпів науково-технічного прогресу в промисловому виробництві.

Сьомою відмінною характеристикою є класовий характер. Цим значною мірою визначаються його масштаби і структура. Так, цілі модернізації виробництва полягають у бажанні капіталу піти від вирішення соціальних проблем, отримати нове стабільне джерело надприбутки, ефективний засіб тиску на робочий клас і збряддя боротьби з профспілками.

Восьма характеристика виробничого потенціалу - його потужність. Вона являє собою кількісну оцінку продуктивної спроможності потенціалу підприємства. Потужність потенціалу, будучи об'єктивно визначена, показує місце конкретного господарського підрозділу в галузевому і народно-господарському потенціалах. Вона служить важливою сполучною ланкою між виробничим потенціалом, науково-технічними та економічним потенціалом суспільства.

Рис. 1.1 Характерні риси потенціалу підприємства (продовження)

Всі характерні риси виробничого потенціалу промислового підприємства можна також класифікувати за певним рядом ознак: внутрішні засоби та особливості структури, якісні характеристики, соціально-економічні відмінності. Структурні характеристики включають цілісність, складність, взаємозамінність елементів, їх взаємозв'язок і взаємодію. Якісні характеристики можна розглядати як здатність елементів потенціалу сприймати досягнення науково-технічного прогресу, гнучкість потужності виробничого потенціалу. Соціально-економічні відмінності полягають у класовому характері та здатності володіти владою.

Виробничий потенціал промислової фірми характеризує в рамках основної господарської ланки ресурси, що відособилися, відповідно він менше, ніж виробничий потенціал галузі та народного господарства, і є їх складовим елементом у складі цілого. Перераховані потенціали є залежними, наприклад, виробничий потенціал галузі визначається як сума виробничих потенціалів її підприємств і об'єднань, а потенціал народного господарства визначається складанням потенціалу галузей.

Виробничий потенціал може виступати як ознакою самих великих заводів, так і дрібних і локальних. Але в той же час виробничий потенціал будь-якої з відокремлених підсистем не працює ізольовано, замкнуто. Йде процес взаємопроникнення потенціалів, «обміну» їх окремими компонентами.

## **1.2. Роль виробничого потенціалу фірми.**

Роль і значення виробничого потенціалу підприємства в громадському виробництві він не залишаються незмінними. Виробничий потенціал підприємства є матеріальною передумовою прискорення науково-технічного прогресу. Між ними існує залежність - чим вище техніко-економічний рівень елементів потенціалу і ступінь їх використання, тим міцніше (матеріально-технічна) база науково-технічного прогресу, тим більше горизонти їх реалізації. Чим ширше його досягнення, тим більше можливостей для вдосконалення та зростання на промисловому підприємстві виробничого потенціалу. Вони покращують і розвивають один одного.



При цьому виробничий потенціал промислового підприємства природно пов'язаний з темпами соціально-економічного розвитку країни. Поліпшення їх застосування сприяє збільшенню виробництва інвестиційних ресурсів та товарів для населення при однакових витратах суспільної праці. Відповідно його якісні характеристики розкривають ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб людей і сам темп економічного і соціального зростання.

Погіршення використання виробничого потенціалу збільшує разові інвестиції і поточні витрати на кожен рубль приросту національного доходу, так як для забезпечення стійких темпів зростання економіки виникає необхідність відволікати все більшу частину національного доходу на будівництво виробничий потенціал, щоб компенсувати падіння доходів. У сучасних економічних умовах цей шлях обмежений, оскільки прискорення науково-технічного прогресу, розширення і підтримання сировинної та енергетичної баз промисловості у зв'язку з погіршенням гірничо-геологічних умов і віддаленістю джерел, у свою чергу, вимагають зростаючих додаткових витрат. Таким чином, зниження рівня використання виробничого потенціалу безпосередньо знижує потенціал соціально-економічного розвитку суспільства.

У більш загальному плані елементами потенціалу компанії можна вважати всі ресурси, так чи інакше пов'язані з розвитком і функціонуванням компанії. Вибір найбільш важливих серед великої їх кількості являє собою досить складне завдання, про що свідчать численні думки про склад виробничого потенціалу. Основна трудність при аналізі складу потенціалу компанії полягає в тому, що всі його елементи функціонують одночасно і в комплексі. Тому закономірності розвитку потенціалу можуть виявлені не як окремі закони розвитку його складових, а тільки як їх сукупність.

Суть оптимізації потенціалу компанії полягає в аналізі ефективності використовуваних ресурсів, конкурентоспроможності та стратегії.

## **ГЛАВА 2. АНАЛІЗ ІСНУЮЧИХ МОДЕЛЕЙ ЗРОСТАННЯ БІЗНЕС-ПОТЕНЦІАЛУ**

### **2.1. Виявлення сильних та слабких сторін компанії**

До складу ТОВ «АРТ» входять такі підрозділи: 2 цехи (один основний, другий допоміжний) та управління, що не є юридичними особами та діють на підставі відповідного Положення, затвердженого Радою засновників.

Основним видом діяльності ТОВ «АРТ» є виробництво електрообладнання для автомобілів і тракторів. Також компанія надає послуги із перевезення різних вантажів населенню та організаціям, додаткові послуги: на території підприємства діє стоянка для автомобілів, постановка автомобілів до боксу, мийка і ремонт автомобілів, заправка газових балонів.

Сучасний етап розвитку двигунобудівного виробництва потребує впровадження нових технологій і матеріалів, подальшого ускладнення конструкцій і підвищення експлуатаційної надійності протягом усього періоду експлуатації. Таким чином, для підняття конкурентоспроможності продукції ТОВ «АРТ» необхідне переоснащення існуючого виробництва. Тільки тоді можливе стабільне існування в майбутньому.

Основними конкурентами компанії є компанії, що виробляють запасні частини, а також надають послуги з перевезення негабаритних вантажів.

Для виявлення слабких та сильних сторін ТОВ «АРТ» проведемо SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз здійснює розгляд існуючих проблем і труднощів у роботі підприємства, його конкурентних переваг і недоліків, а також загроз і можливостей зовнішнього середовища. Є різновидом ситуаційного аналізу.

SWOT-аналіз ми робимо для того, щоб проаналізувати слабкі сторони і загрози підприємства і на основі сильних сторін і можливостей зробити висновки і прийняти відповідні рішення.

## SWOT-аналіз ТОВ «АРТ»

Потенційні можливості	О	Потенційно сильні сторони	S
<ul style="list-style-type: none"> <li>• На ринку з'явилася нова роздрібна мережа, яка в даний момент вибирає постачальників.</li> <li>• Збільшення асортименту</li> <li>• Завоювання нових каналів збуту, за рахунок реклами та стійких зв'язків</li> <li>• Отримання нового пакету інвестицій</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стійкі позиції за рахунок довгого існування</li> <li>• Високий рівень кваліфікації керівних співробітників підприємства</li> <li>• Висока якість товарів, що випускаються</li> <li>• Вигідні кредитні системи</li> <li>• Кар'єрне зростання персоналу</li> <li>• Непогана реклама</li> <li>• Збільшення прибутку</li> </ul>	
Потенційні загрози	Т	Потенційно слабкі сторони	W
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Поява на ринку іноземних конкурентів</li> <li>• З цього року наш найбільший оптовий покупець визначає постачальників за результатами тендеру</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Висока собівартість продукції</li> <li>• Ступінь впровадження інновацій дуже низький</li> <li>• Низька зацікавленість рядових співробітників у розвитку підприємства</li> </ul>	

## Висновки щодо SWOT-аналізу:

Так як в даній роботі розглядаємо шляхи підвищення потенціалу підприємства ТОВ «АРТ» і розширення його можливостей, тоді на основі SWOT-аналізу, спираючись на можливості і сильні сторони підприємства спробуємо запропонувати шляхи вирішення проблем:

1. Основними проблемами підприємства є висока собівартість продукції і небезпека нових конкурентів. Найголовнішими завданнями тут є зниження витрат виробництва, при цьому не жертвуючи якістю продукції.

У традиційному представленні найважливішими напрямками зниження витрат є заощадливість всіх видів ресурсів, які задіяні у виробництві - трудові та матеріальні.

Так, значну частку в структурі витрат в процесі виробництва займає оплата праці (у промисловості - 13-14%, розвинених країн - 20-25%). Тому актуальним є

завдання зниження трудомісткості продукції, що випускається, зростання продуктивності праці, скорочення чисельності адміністративно-обслуговуючого персоналу.

Зниження трудомісткості продукції, зростання продуктивності праці можна досягти різними способами. Найбільш важливими із них є автоматизація та механізація виробництва, розробка і використання прогресивних, високопродуктивних технологій, модернізація або заміна застарілого обладнання. Однак одні заходи щодо вдосконалення застосовуваної техніки і технології не дадуть належної віддачі без поліпшення організації виробництва і праці. Нерідко підприємства, фірми купують або беруть в оренду дороге обладнання, не підготувавшись до його використання. В результаті коефіцієнт використання такого обладнання дуже низький. Витрачені на придбання кошти не приносять очікуваного результату.

Для підвищення продуктивності праці важлива правильна організація праці: підготовка робочого місця, його загальне завантаження, використання передових методів і прийомів роботи та ін.

Матеріальні ресурси займають до 3/5 в структурі собівартості продукції. Цим пояснюється важливість економії цих ресурсів, їх раціонального використання. На перший план тут виходить використання ресурсозберігаючих технологічних процесів. Також важливо підвищити точність і широке застосування вхідного контролю якості матеріалів і сировини, що надходять від постачальників.

1. На ринку з'явилася нова мережа, яка в даний момент займається вибором постачальників і є можливість освоювати нові способи реалізації продукції. Якщо все це враховувати, особливо, сильні сторони підприємства, то можна прийти до висновку, що маючи такий досвід і «авторитет», безліч зв'язків і стабільну роботу протягом багатьох років, можна припустити, що компанії, які шукають постачальників, можуть віддати перевагу їхній продукції. Але багато що залежить від рекламної компанії і, звичайно ж, вміння домовлятися.

2. Ступінь інноваційності можна підвищити за рахунок залучення інвестицій, і все це буде залежати від вищевикладеного.

3. Підвищити зацікавленість персоналу в розвитку підприємства можна через навчання (безкоштовно).

Таким чином, ми визначили переваги і недоліки підприємства «АРТ».

## **2.2. Існуюча модель потенційного зростання ТОВ «Арт»**

Комплекс стратегічних рішень для підприємства

Однак заплановані заходи щодо забезпечення ефективної діяльності розглянутого акціонерного товариства, на мій погляд, недостатньо взаємопов'язані і не узгоджені в плані реалізації. Тому необхідно класифікувати перспективні рішення і створити з них стратегічний набір. Це дозволить керівництву наочно представити всю систему стратегій і рівнів управління, що забезпечують її розробку і реалізацію; уникати одностороннього розвитку компанії; віддавати пріоритет навчанню окремим функціям і видам діяльності.

Стратегічний набір відображає специфіку функціонування економічного об'єкта на певний період, тому його відсутність ускладнює обґрунтоване планування виробничо-господарської діяльності в майбутньому, вибудовування організаційних відносин і мотивацію працівників.

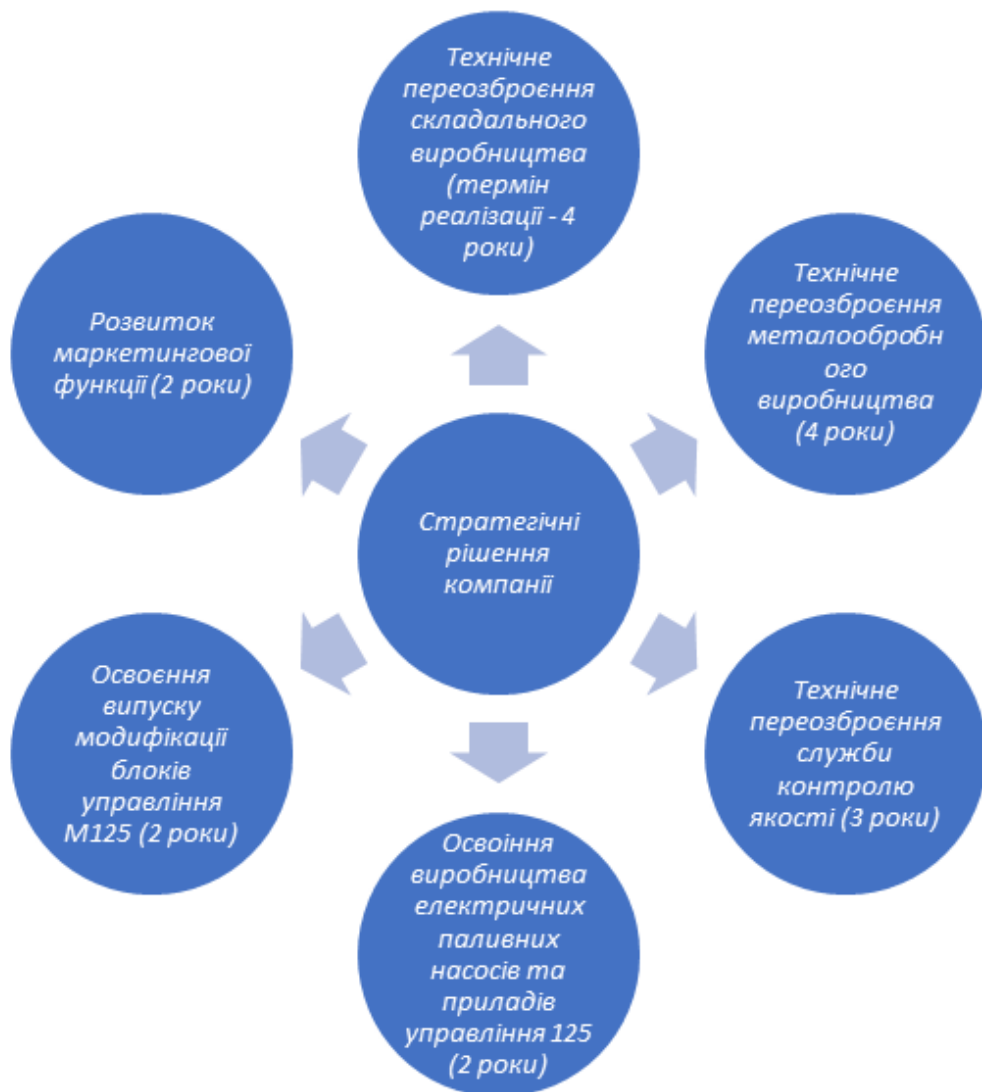
За результатами опитування, проведеного в ТОВ «АРТ», в якості найбільш адекватної конкурентної стратегії можна виділити стратегію диференціації, в основі якої лежить різноманітність моделей продукції, що випускається (блоки управління автомобільною і тракторною технікою). А базову стратегію, що задає найважливіші напрямки перспективної діяльності, можна віднести до категорії стратегії виживання за рахунок довгострокової реструктуризації, що передбачає комплекс організаційно-правових, технічних та економічних заходів, пов'язаних з реорганізацією підприємства.

В цілому стратегічний набір для даної корпорації представлений наступними стратегіями:

- загальний (базовий) - виживання компанії за рахунок довгострокової реструктуризації;
- конкурентоспроможність - поєднання стратегії лідерства і диференціації на основі зменшення цін;

- виробництво - технічне переозброєння діючого виробництва;
- маркетинг - зберігає частину ринку збуту ;
- продукти харчування - розробка нових продуктів, розробка модифікацій продуктів, що випускаються (блоків управління).

У поточній ситуації компанії були прийнято ряд стратегічних рішень, враховуючи важливість продуктів і продуктових стратегій, а також функції маркетингу(див. рис. 2.1).



*Рис.2.1 Стратегічні рішення компанії*

Загальна стратегія ТОВ «АРТ» розрахована на 5 років. Терміни реалізації кожного стратегічного рішення пов'язані один з одним з позицій забезпечення ефективного функціонування підприємства протягом усього періоду.

Освоєння виробництва блоків управління 125.

Оскільки ефективність будь-якого господарюючого суб'єкта безпосередньо залежить від виробництва конкурентоспроможної продукції, особливу увагу слід приділити розробці та реалізації продуктивних стратегій. Зупинимось детальніше на забезпеченні реалізації стратегічного рішення в частині, що стосується блоків управління 125.

Організація виробництва цього виду нової продукції включає шість етапів, для кожного з яких повинні бути передбачені заходи з побудови управлінського та виробничого потенціалів. Так, для якісної розробки програми виробництва блоків управління 125 на першому етапі потрібно забезпечити високу кваліфікацію працівників економічних служб та наявність інформації про ймовірний обсяг виготовлення. На другому етапі передбачається вжиття заходів щодо попередження можливого опору працівників, які повинні бути спрямовані, з одного боку, на ознайомлення з планованими змінами, роз'яснення їх необхідності, а з іншого - на дотримання інтересів працівників (або їх груп). На третьому етапі крім заходів з нарощування управлінського потенціалу плануються перетворення у виробничій сфері. Зокрема, оновлення верстатного парку та підвищення кваліфікації основних робітників диктується потребою забезпечити високу якість блоків управління 125, без чого неможливо досягти їх конкурентоспроможності. Перепланування цеху має дозволити виготовляти нову продукцію в необхідному обсязі.

Загалом заходи з формування стратегічного потенціалу для освоєння випуску блоку управління 125 показані в табл. 1. Їх виконання потребує відповідних фінансових ресурсів та часового періоду.

Заходи щодо реалізації стратегії випуску блоку управління 125					
Етапи	Строк виконання	Заходи щодо забезпечення необхідного потенціалу			
		виробничого	строк виконання	управлінського	строк виконання
1. Розробка виробничої програми	1-2 квартал першого року			1.1. Забезпечення інформації про доцільність обсягу випуску 1.2. Розвиток кадрового потенціалу економічних служб 1.3. Розробка оптимальної виробничої програми із застосуванням комп'ютерної техніки та технологій обробки інформації	1 квартал першого року 1-2 квартали першого року 2 квартал першого року
2. Нейтралізація можливого опору планованим перетворенням	1-2 квартал першого року			2.1. Розробка програми нейтралізації опору, підготовка позитивного сприйняття перетворень за допомогою соціальних методів управління	1-2 квартали першого року
3. Конструкторська, технологічна та організаційна підготовка виробництва	3-4 квартал першого року	3.1. Оновлення верстатного парку 3.2. Підвищення кваліфікації основних робітників за низкою спеціальностей 3.3. Забезпечення	3-4 квартал першого року 3-4 квартал першого	3.1. Забезпечення достатнього потенціалу конструкторської, технологічної служб та диспетчерського відділу 3.2. Розробка	1-2 квартали першого року 3-4 квартали першого року



		раціонального планування цеху (дільниці)	року 3-4 квартал першого року	планів, змінно-добових завдань	
4. Забезпечення матеріально-технічними ресурсами зростання виробництва	3-4 квартал першого року	4.1. Забезпечення необхідного потенціалу служб допоміжного виробництва 4.2. Поповнення виробничих запасів необхідною сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами	3-4 квартал першого року 3-4 квартал першого року	4.1. Розвиток кадрового потенціалу служби матеріально-технічного постачання 4.2. Нарощування інформації про постачальників необхідної сировини 4.3. Розробка програми підвищення зацікавленості працівників у високій якості виробу та зниженні витрат на його виготовлення	1-2 квартали першого року 2-3 квартали першого року 2-3 квартали першого року
5. Виробництво	3 1-го кварталу другого року	5.1. Своєчасне забезпечення сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами 5.2. Підготовка складських приміщень	3 1-го кварталу другого року 1-2 квартали другого року	5.1. Відстеження інформації про зміни попиту на блок управління 125, вимоги споживачів 5.2. Контроль та аналіз ходу виробництва, внесення корективів	Протягом усього періоду 3 1-го кварталу другого року
6. Забезпечення збуту наявними каналами	3 2-го кварталу другого року	6.1. Забезпечення достатнього потенціалу транспортного та ремонтного	1-2 квартали другого року	6.1. Поліпшення кадрового складу відділу збуту та реклами 6.2. Розробка програми мотивації торгових агентів.	4 квартал 1-го – 1 квартал 2-го років 1 квартал другого року

		господарств		Удосконалення системи дистрибуції 6.3. Структурне оформлення служби сервісного обслуговування	1 квартал другого року
--	--	-------------	--	---	---------------------------

Програма реалізації продуктово-товарної стратегії повинна включати дані про кількість і якість ресурсів, джерела та терміни їх отримання. Нерідко той чи інший потенціал повинен бути в наявності до початку реалізації етапу. Наприклад, підвищення кваліфікаційного рівня фахівців різних служб і нарощування інформації потрібно забезпечити до початку відповідного етапу.

Найважливішими етапами будь-якої товарно-товарної стратегії є забезпечення виробництва матеріально-технічними ресурсами, підготовка виробництва (проектування, технологія, організація), запуск виробництва, організація збуту. Залежно від змісту прийнятого стратегічного рішення визначаються заходи щодо нарощування потенціалу, пов'язані з продуктом (наприклад, отримання інформації про постачальників сировини для виготовлення модифікації БУ М125). Особливо це стосується продуктових стратегій, в рамках яких планується вихід на міжнародні ринки. Зокрема, може виникнути необхідність у створенні власних представництв і сервісних центрів за кордоном, що пред'являє високі вимоги до їх персоналу (знання мови, місцевих і національних особливостей, високий рівень кваліфікації). Крім того, пропонувані продукт повинен бути адаптований до місцевих вимог (дизайн, упаковка, інструкція із застосування мовою країни тощо).

#### Покращити маркетингову службу

Оскільки від ефективності служби маркетингу безпосередньо залежать обсяги продажів, стратегія розвитку даного функціонального напрямку повинна бути більш комплексною і, крім заходів зі стимулювання збуту, включати:

- забезпечення високого рівня кваліфікації персоналу (переважно співробітників інформаційної групи, що займаються вивченням зовнішнього середовища) у поєднанні з раціональним структурним оформленням цієї функції;

- встановити оптимальні взаємини та відносини між відділом маркетингу та іншими відділами;

- Підвищення зацікавленості співробітників як виконання своїх обов'язків.

У світлі сказаного ТОВ «АРТ» рекомендує:

1. Оцінити кваліфікацію і навички співробітників відділу маркетингу і при необхідності провести кадрові перестановки (найми нових співробітників, звільнення некомпетентних співробітників, підвищення кваліфікації діючих співробітників).

2. Створити групу інформаційного обслуговування для проведення рекламних заходів.

3. Розробити схему взаємодії служби маркетингу з іншими підрозділами компанії (головний технолог, головний конструктор, відділ логістики та ін.).

4. Сформувати комплекс методів управління, спрямованих на стимулювання працівників сфери послуг до підвищення ефективності їх діяльності.

#### Технічне переозброєння механообробного виробництва

Зупинимося на іншому стратегічному рішенні - технічному переозброєнні гранільного виробництва. Його план передбачає сім етапів, кожен з яких включає заходи з нарощування виробничого та управлінського потенціалу. Частина цих робіт стосувалася обладнання 10 тоного преса. Таким чином, перший етап (для його демонтажу) – необхідно посилити потенціал ремонтної служби. На другому етапі (для його перепроєктування) цех необхідно перепроєктувати, спланувавши оптимальне розташування виробничих майданчиків. З метою формування управлінського потенціалу передбачається пошук і відбір підрядників, своєчасне укладення з ними договорів, забезпечення достатнього рівня кадрів, структурного відокремлення та ін.

## **ГЛАВА 3. СТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІЙНОЇ МОДЕЛІ ЗРОСТАННЯ ТОВ «АРТ»**

### **3.1. Визначити завдання і мотивацію на роботі як джерело потенційного розвитку**

Основним завданням даної роботи є пошук нових способів збільшення потенціалу бізнесу ТОВ «АРТ». Модель повинна бути оптимальною для реалізації в сучасних економічних умовах. При цьому мотивація праці виступає як джерело потенціалу компанії.

Для розвитку потенціалу організації необхідно:

1. Залучити в організацію високопоставлених співробітників, які є експертами що вміють працювати в умовах змін та ризику;
2. Стимулювати розвиток співробітників і їх прихильність конкретній організації;
3. Заохочуйте продуктивну роботу та відповідальність за неї і отримані результати;
4. Контроль витрат на оплату праці;
5. Створити просту і зрозумілу систему мотивації для співробітників і додаткову стимуляцію їх роботи.

Індивідуальні досягнення працівників можуть враховуватися в рамках системи винагороди, а з метою стимулювання групових досягнень у досягненні цілей організації може бути запропоновано створення системи преміювання.

Серйозною проблемою на етапі зростання організації є проблема формування команди. Коли в команду приходять нові співробітники, між «старими» і «новими» співробітниками часто виникають міжособистісні конфлікти.

Можна використовувати метод вирішення проблеми, який передбачає визнання відмінностей у думках і готовність ознайомитися з іншими точками зору, щоб зрозуміти причини конфлікту і знайти компроміс, прийнятний для всіх сторін. Вирішенню конфліктів може допомогти діагностика задоволеності працею в організації. Для цього керівнику з персоналу слід відстежувати

ставлення працівників до праці і не допускати факторів незадоволеності.

До цих факторів відносяться: розмір заробітної плати, умови організації робочого місця, міжособистісні відносини та контроль поведінки. Здійснити такий процес можливо, використовуючи опитувальники з вивчення мотивації праці.

З метою поліпшення соціально-психологічного клімату слід провести оцінку відповідності моделі та стилю керівництва цілям організації та очікуванням працівників, періодично проводити збори персоналу та інші спільні заходи щодо згуртування колективу, не руйнувати без потреби неформальні групи, дати людям можливість спілкуватися на роботі. Важливе значення при цьому мають загальні фірмові збори. Збори, при демократичному керівництві, дозволять донести до працівників інформацію про цілі і завдання управління персоналом і організацією в цілому, а також виявити назріваючі проблеми в колективі і вчасно прийняти рішення щодо їх запобігання. До сказаного вище можна додати такі завдання:

- просування по службі;
- видача премій, цінних подарунків, грамоти;
- проведення спеціальних засідань, на яких зазначається високоякісна діяльність співробітника;
- надання суттєвих знижок на купівлю продукції підприємства;
- отримувати щомісяця безкоштовні талони на отримання
- організація для своїх працівників та за участю керівників щотижневі «прогулянки» в спортзал або басейн (з метою поліпшення соціально-психологічного клімату).

### 3.2. Рекомендації щодо підвищення потенціалу підприємства

В даний час багато підприємств через неготовність до роботи в умовах конкуренції мають зниження трудової активності та різкий спад виробництва. Основна причина це та, що вітчизняним компаніям доводиться конкурувати зі світовими виробниками, які мають співвідношення ціна/якість на продукцію кращу для споживача.

Відсутність можливостей задіяти великі інвестиції для компанії, що мають на меті підвищення якості продукції та відповідному зниженні собівартості, є першими кроками з виведення підприємств із складної ситуації. Це потрібно робити на ґрунті існуючих виробничих технологій, при цьому оптимізуючи організацію виробництва і управління підприємством.

Головна мета оптимізації процесу організації виробництва і управління підприємством - максимальний рівень сервісу для споживачів, мінімальні на сьогодні інвестиції в основні фонди і підвищення ефективності за рахунок низького рівня витрат [2].

Відповідно, метою виробника є балансування комерційних, фінансових і виробничих цілей, де:

- Виробничі цілі - максимальний випуск продукції за прийнятної якості;
- Комерційні цілі - максимальне задоволення потреби споживачів готової продукції;
- Фінансові цілі - максимальне отримання прибутку від власних і позикових коштів;

На багатьох підприємствах зараз відбувається крен у бік комерційних цілей (тоді як раніше крен був у бік виробничих цілей).

Світовий досвід показує, що успіх досягають ті підприємства, яким вдається збалансувати виробничі, фінансові та комерційні цілі, тобто вони працюють на підвищення власного потенціалу (якості підприємства). Потенціал визначає життєздатність бізнесу, що забезпечує можливість отримання прибутку в майбутньому.

Такі компанії розвивалися з використанням концепції ПЛАНУВАННЯ РЕСУРСУ ПІДПРИЄМСТВА (ERP), яка стала глобальним стандартом

управління. Стандарти ERP підтримуються з кінця 1960-х років Американським товариством управління промисловістю і запасами (APICS).

Впровадження цих методик невіддільне від впровадження інформаційних систем класу ERP (чи ERP-систем).

Збільшення потенціалу компанії вимагає постійного поліпшення бізнес-процесів, тобто BPI (Business Process Improvement).

Розглянуто п'ять рівнів довершеності бізнес-процесів у компанії (див. рис.3.1)

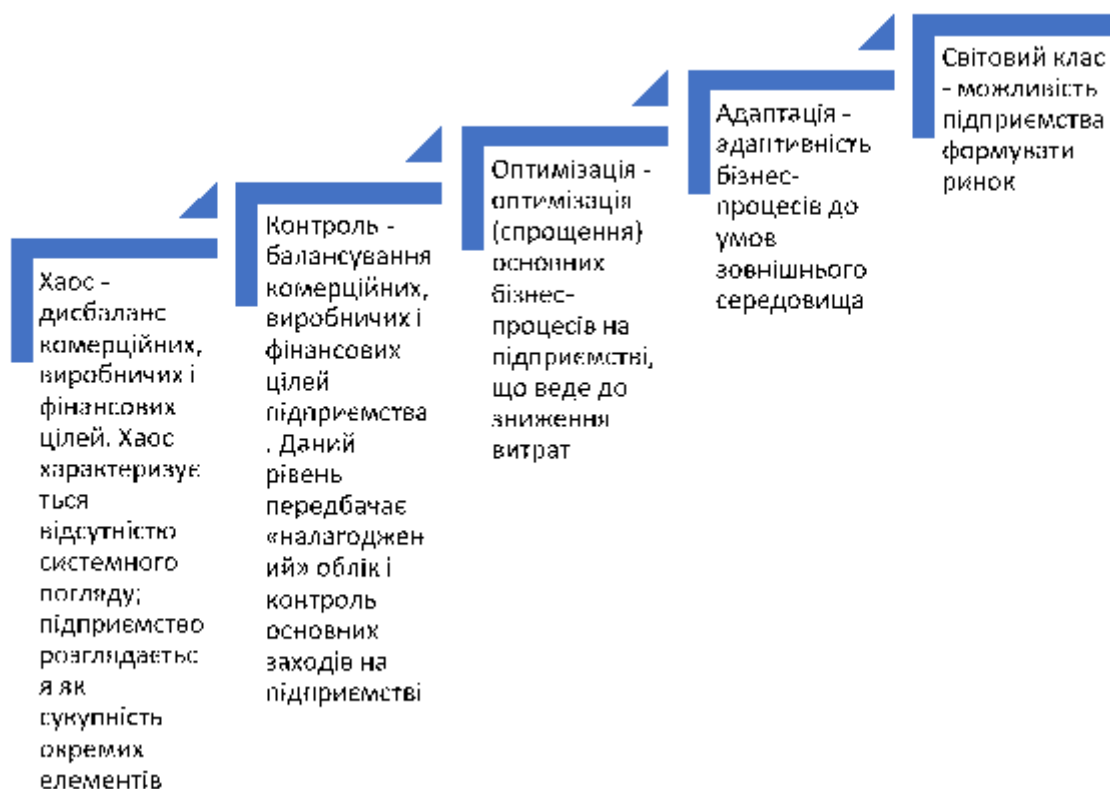


Рис.3.1 П'ять рівнів бізнес-процесів у компанії

Переходи компанії з одного рівня на інший називаються етапами, і на кожному з етапів використовується ERP-система і система якості.

Управління якістю вважається невід'ємною частиною загальної системи управління бізнесом. Якість наявна у всіх деталях управління бізнесом як показник досягнення постійного зростання потенціалу підприємства.



Використання MRPII дозволяє компанії перейти від «Хаосу» до «Контролю» і збалансувати виробничі, фінансові та комерційні цілі компанії в процесі багаторівневого планування.

Філософія JIT (Just in Time) допомагає компанії оптимізувати отримання здобутку збалансованих цілей, впроваджуючи показники для оцінки ефективності плану.

CSRП дозволяє планувати бізнес-ресурси відповідно до потреб клієнтів, адаптуючи бізнес-процеси до зовнішнього середовища.

Досягнення рівня «світового класу» розглядається з точки зору якості продукції.

Досягнення рівня «Відповідність стандарту» передбачає якість продукції, що досягається на існуючому в компанії технологічному обладнанні. Відповідно, даний рівень якості продукції приймається як відповідність внутрішньозаводському стандарту. На підприємствах, де організація бізнес-процесів відповідає рівню БПІ «Хаос», якість продукції є величиною випадковою і безпосередньо залежить саме від здібностей окремих співробітників. Якість продукції для рівня БПІ «Контроль» вже є постійною величиною у зв'язку з тим, що підприємство з «чорної скриньки» перетворюється на «прозору систему», де налагоджений чіткий управлінський і виробничий облік і контроль.

Рівень якості продукції «Відповідність призначенню» визначається не тільки відповідністю корпоративному стандарту, а й виконанням експлуатаційних вимог (потреб замовника). Рівні ВРІ, такі як «Контроль» і «Оптимізація», відповідають цьому рівню якості продукту. Для компанії, що досягла рівня ВРІ «Контроль», висока якість продукту також буде відповідати його високій ціні. Компанія з рівнем ВРІ «Оптимізація» характеризується прийнятним співвідношенням ціна/якість продукції.

Рівень «Відповідність реальним вимогам ринку» означає високу якість продукції за низькими цінами. Продукція такого рівня якості може конкурувати із продукцією кращих світових виробників. Цей рівень відповідає рівням ВРІ, таким як «Оптимізація» і «Адаптація».

Останній рівень якості - це «Відповідність прихованим потребам». На цьому рівні якість продукції спрямована на задоволення майбутнього попиту. Рівень «Задоволення прихованих потреб» типовий для компаній ВРІ рівня «Світовий клас».

Компанії світового класу є лідерами у своїй галузі. Вони повинні постійно покращувати якість своєї продукції, тим самим зберігаючи своє лідерство.

Впровадження системи ERP можна розглядати як саме початок процесу вагомого поліпшення організації та управління компанією. Для правильного впровадження ERP-системи треба враховувати той факт, що якраз ЛЮДИ, які працюють в компанії, можуть не використовувати або використовувати методи MRP II, JIT, CSRP, що складають основу ERP-системи. Для цього, щоб ЛЮДИ перейнялися цими техніками, потрібна програма навчання. Ці програми навчання закріплені та забезпечені регулярним використанням методів в рамках ERP-системи і відбувається за методами системи якості (методи стимулювання якості, методи забезпечення якості, методи контролю результатів якості).

Крім того, впровадження ERP-системи, що охоплює операційні процеси компанії, дозволяє формалізувати ці процеси, інакше кажучи, створити і підтримувати модель компанії. Записи про якість регулярно створюються в системі ERP. Таким чином, в управлінні якістю на підприємстві за допомогою ERP-системи досягається зворотний зв'язок між висуваними вимогами і кінцевими результатами їх виконання.

З досвіду багатьох зарубіжних фірм можна зробити висновок, що система якості, не інтегрована з системою управління підприємством, може призвести до розкриття діяльності і навіть може бути шкідливою з точки зору бізнесу. За допомогою ERP-системи вирішується проблема природної інтеграції інтегрованого управління якістю з управлінням підприємством. Система ERP і система якості є взаємодоповнюючими інструментами для постійного вдосконалення бізнес-процесів.

### 3.3. Синергетична модель підприємства

Зазвичай модель підприємства затребувана тоді, коли її хочуть змінити з метою подальшого розвитку. Нижче розглядається саме таке завдання, вирішуючи яке ми використовуємо і спостерігаємо всі синергетичні ефекти.

Типове завдання

Є підприємство в стані «А», в якому воно приносить недостатньо прибутку, а також має ряд особливостей і проблем. Потрібно перевести це підприємство в стан «В», в якому буде досягнуто значне зростання прибутковості, проблеми будуть вирішені.

Наукою про управління вже давно виведена підходяща для нашого завдання формула успіху: «Щоб отримати результати, потрібно мати мету, план і волю». Мета є, готовність теж. Питання за малим: розробити план трансформації підприємства зі стану «А» в «В».

Типовий підхід.

Типові рецепти - «Розробка стратегії», «Постановка Збалансованої системи показників», «Впровадження системи якості за міжнародними стандартами ISO 9000'», «Створення системи фінансового управління», «Впровадження автоматизованої системи управління діловими процесами підприємства» тощо.

Всі пропонувані технології досить добре теоретично обґрунтовані з точки зору можливості значного і якісного підвищення ефективності системи управління, а ефективна система управління визначає і ефективність бізнесу. Картину псує статистика. Так за оцінками аналітиків до 70% проектів впровадження тиражних ERP - систем завершуються невдало. Еспертами зазначається, що у багатьох випадках впровадження бюджетування на промислових підприємствах призводить до різкого погіршення якості Готової Продукції та загального зростання витрат.

Статистика.

Є статистика різних факторів, які визначають успішність переходу компаній від середнього (хорошого) стану до видатних економічних результатів.

Одним з факторів був вплив технологічних інновацій, застосовуваних

підприємствами, на успішністю здійснення переходу. Результат дослідження цього фактору: будь-яка статистично значимий зв'язок відсутній. Нові технології (управлінські, інформаційні та ін.) впроваджували як підприємствами, що стали великими, так і компанії-аутсайтери з групи порівняння. Однак результати впровадження нових технологій, виявилися принципово різними: одні отримали значний ефект, іншим же інвестиції, зроблені в технології, нічого не дали.

Значущі фактори для успішного переходу до високоприбуткового підприємства.

1. Наявність керівника вищого рівня (керівник вищого рівня поєднує в собі виняткові людські якості (скромність) і тверду професійну волю) серед співробітників підприємства.

2. Ретельно підібрати команду людей особливої природи і моралі.

3. Добре зрозуміти те, що ви любите робити і в чому ви можете стати найкращими. Позбутися всіх зайвих видів діяльності.

4. Поставте мету: досягти значущих результатів. Фанатично вірити в перемогу, мати глибоку пристрасть до того, що робиш, прагнути до мети, незважаючи на масштаби і труднощі шляху.

5. Подивіться правді в очі. Постійно покращуйте шлях у міру виникнення нових обставин. Мати можливість вчитися на виникаючих проблемах.

6. Цінують і поважайте тих, з ким ви працюєте. Створіть особливе середовище, в якому робітники процвітають, а лініві переборщують. Видаліть ієрархічну нерівність та адміністративні привілеї.

7. Виберіть один і тільки один показник для вимірювання вашої ефективності.

8. Активно впроваджуйте нові технології. Використовуйте їх для поліпшення всіх елементів бізнес-процесу.

9. Будьте послідовні:

1. старший виконавчий

2. команда людей виняткової якості

3. спільний розвиток мети

4. Вибір показника для вимірювання ефективності

5. Ініціативність у застосуванні нових технологій.

10. Проводьте трансформацію як спокійний щоденний процес: тисячі маленьких зусиль в одному напрямку.

Дії без результату.

1. Запросіть бізнес-лідера з іншої сфери.

2. Переслідувати прибуток або виживання як основну мету (прагнення до досконалості заради досконалості).

3. Непослідовність, часта зміна курсу.

4. Відволікання від другорядних завдань.

5. Створити пафосну атмосферу у розгортанні подій.

6. Розробка планів глобальної трансформації.

7. Зосередження на питаннях мотивації і дисципліни (вони вирішуються самі собою в умовах «правильної» корпоративної культури).

8. Велика кількість бюрократичних ієрархічних структур, які вбивають творчий дух.

9. Участь у конкурентній боротьбі.

Що відбувається, коли ви слідуєте такій стратегії і тактиці? Неминуче настає переломний момент (радикальна зміна результатів), коли накопичений синергетичний потенціал починає працювати на вас. Лавиноподібно зростають економічні показники компанії: товарообіг, прибуток. Компанія стає лідером ринку.

Фактори, які виявилися несуттєвими:

1. Галузь і сектор економіки, в якому працює компанія.

2. Структура і методи винагородження топ-керівників

3. Ступінь розробки бізнес-стратегії.

4. Знання, досвід і освіта людей, що набираються в команду (головне - їх характер і моральність).

5. Сама технологія.

6. Наявність або відсутність інформації у керівництва компанії.

7. Розмір компанії. Кількість завершених злиттів і поглинань.

8. Участь у процесі трансформації сторонніх консультантів.

Корисні доповнення.

1. Наповніть свій продукт духовним змістом. Створення нематеріальних властивостей, що обволокують продукт особливою аурую.

2. Здатність намалювати картину майбутнього і щиро в неї повірити.

3. Як первинний інструмент управління компанією необхідний духовний стрижень... Місія компанії повинна виходити за межі самого продукту.

4. Головне знайти в компанії джерело позитивних емоцій, а не зациклюватися на пошуку бізнес-перешкод. Знайшовши позитив, який рухає бізнес вперед, ви можете сфокусувати його до такої міри, що він подолає весь негатив.

5. У тому, щоб бути частиною компанії, є елемент віри, а віра породжує мотивацію. Завдання менеджменту є в тому, щоб змусити співробітників повірити в компанію, а потім змусити повірити в неї і споживачів.

6. Цілі повинні бути досить масштабними, щоб мати бажання їх переслідувати, інакше ви не будете прихильні і віддані справі.

7. Забудьте про числові вправи та облік. Цифри і бюджети нікуди не приведуть.

8. Бюджетний контроль, орієнтований на майбутні продажі, - мертвий механізм. Більшість інструментів управління сягають корінням у минуле. Більшість інструментів керування сягають корінням у минуле, а значення має тільки майбутнє.

9. Фінансовий контроль ніколи нічого не створював. Ви повинні контролювати зростання, але не забувайте, що саме зростання створює цінність, і тільки вартість має значення.

Засновники стикаються з проблемами, коли компанія стає настільки великою, що вони більше не можуть бачити всю картину відразу. Щоб не випускати з рук керма правління, вони звертаються до управління грошима і потихеньку тонуть у море статистики.

Чому ви не можете мати прибуток як свою мету?

Є кілька причин, через які прибуток (незалежно від її величини) не є життєздатною метою для довгострокового бізнесу.

По-перше, прагнення до наживи (а також бажання просто вижити) – найчастіше породжує підхід до досягнення результату: продавати більше, скорочувати витрати. Тотальне скорочення витрат нерідко зводиться в ранг корпоративної політики і починається з економії на утриманні співробітників. Деякі відомі фірми, що спеціалізуються на інтелектуальній діяльності, вважають нормою оснащувати приміщення найдешевшими меблями, примудряються розміщувати до 12-ти осіб на 10-ти кв. метрах, лімітують доступ в Інтернет, заморожують заявки на придбання оргтехніки і канцтоварів і т. п. Витрати дійсно скорочуються, але разом цим чомусь прагне скоротитися і перша Економія на утриманні співробітників - вірний засіб для створення байдуже або навіть ворожого емоційного середовища по відношенню до рідного підприємства і його керівництва, а це неминуче тягне руйнування творчого потенціалу підприємства.

По-друге, прагнення керівництва до прибутку будь-якою ціною не дає чіткого цільового орієнтиру для того, щоб тримати курс, і рух перетворюється на процес метань від однієї нібито хорошої ідеї до іншої. Творчий потенціал працівників, розсіюється і втрачається при частій зміні орієнтирів. «Генератор творчої енергії» підприємства не може досягти якогось «критичного рівня», необхідного для початку «лавиноподібного» процесу.

По-третє, схоже, що наміри людей, які бажають в першу чергу особистого збагачення, і, не готових дати Світу нічого взамін, - в принципі не можуть створити нічого стійкого і довготривалого. Бажання і думки споживчої спрямованості не становлять інтересу для інших людей і не вкладаються в синергетичний процес становлення нової цілісності.

Чому час нарощування потенціалу такий великий?

Хід до поставленої мети часто зображають у вигляді сходів, які ведуть вгору. Кожен виконаний захід додає на сходинку вище і економічні показники компанії. Однак, на практиці, етапи становлення великих компаній зовсім не схожі на сходи. Графіки зміни економічних показників швидше нагадують ілюстрації до процесу протікання ядерної реакції: тривалий час після початку процесу перетворень і запуску генератора творчої енергії - нічого не

відбувається (майже рівна крива), але в якийсь момент, як при досягненні критичної маси, - починається стрімкий, лавиноподібний ріст. Причому тривалість часового періоду до перелому в ході розвитку процесу не залежить від розміру підприємства.

Значення часового періоду нарощування потенціалу до настання перелому у всіх великих компаній виявилось досить великим (в середньому 4 роки). Неможливо за короткий час виробити правильне розуміння того, чим будете займатися в майбутньому. Єдиний спосіб прискорення процесу нарощування потенціалу - в більш інтенсивному обговоренні питань перспективного розвитку підприємства. Якомога частіше спілкуватися - для цього підходять навіть різні вечірки та інші неформальні заходи.

Пояснення того, що діється в період збільшення потенціалу до моменту радикальних змін, полягає в тому, що коли співробітники збираються разом і їх уявлення про те, як компанія повинна виглядати і працювати, стають глобальними, відбувається процес «кристалізації». корпоративна енергетична інформаційна зона. Перетворення корпоративного іміджу з аморфної маси пропозицій на «магічний кристал» пояснює перелом у розвитку процесу і лавиноподібний ефект збільшення економічних показників.



## ВИСНОВКИ

В ході цієї роботи ми відкрили сенс і суть потенційної оптимізації. Розглянуто позитивні і негативні сторони бізнесу. Проаналізовано слабкі і сильні сторони, а також загрози і можливості ТОВ «АРТ», застосувавши для цього SWOT-аналіз. Основна проблема (загроза для компанії) - висока собівартість продукції. На другій чолі були дані методи зниження витрат і, отже, зниження витрат. Існує також проблема, пов'язана з низьким ступенем інноваційності.

І, відповідно, існує така проблема, як низька зацікавленість пересічних працівників у розвитку підприємства. Оскільки співробітники - це трудовий потенціал компанії, його необхідно постійно підтримувати та по можливості збільшувати. Можливості оптимізації трудового потенціалу представлені в третій главі.

Також була розглянута модель зростання потенціалу компанії ТОВ «АРТ». Він складається з таких стратегічних аспектів:

- загальний (базовий) - виживання підприємства за рахунок довгострокової реструктуризації;
- конкурентний - поєднання стратегії диверсифікації та лідерства на основі зниження ціни;
- виробництво - технічне переозброєння діючого виробництва;
- маркетинг - збереження частини ринку збуту;
- продукти харчування - розробка нових продуктів

Для компанії були задіяні наступні стратегічні рішення:

1. Технічне переозброєння тобто модернізація складального виробництва (термін реалізації - 4 роки);
2. Технічне переозброєння металургійного виробництва (4 роки);
3. Технічне переозброєння ОТК (3 роки).

Беручи до уваги важливість продуктів і продуктових стратегій, а також функції маркетингу, саме в якості стратегічних рішень також слід виділити наступне:

4. Освоїти виготовлення електричних паливних насосів і блоків управління 125 (2 роки);

5. Освоїти випуск модифікованих блоків управління M125 (2 роки);

6. Розвиток маркетингової функції (2 роки).

Також показані методи підвищення трудового потенціалу, в яких основними завданнями, які має ставити перед собою підприємство, є:

1. Залучати в організацію кадри з високим рівнем професійних знань, здатні працювати в умовах ризику і змін;

2. Стимулювати розвиток персоналу та його прихильність конкретній компанії;

3. Стимулювати продуктивну працю та відповідальність за її результати;

4. Контролювати трудовитрати;

5. Створити просту й зрозумілу для співробітників систему мотивації та стимулювання праці.

Представлені інструменти нарощування потенціалу, в основі яких лежить балансування виробничих, комерційних і фінансових цілей, де:

- виробничі цілі - максимальне виконання продукції прийнятної якості;

- комерційні цілі - максимальне задоволення потреби споживачів у готовій продукції;

- фінансові цілі - максимальний прибуток за рахунок власних і позикових коштів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Disruptive technologies for green economy formation in conditions of the fourth industrial revolution: the EU experience / I. Dehtyarova etc. // Socio-economic and management concepts: collective monograph / Krupelnytska I., – etc. – International Science Group. – Boston : Primedia eLaunch, 2021. P. 388-392. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86986>

2. \_Karintseva O., Kharchenko M., Boon E.K., ...Melnyk V., Kobzar O.(2021). Environmental determinants of energy-efficient transformation of national economies for sustainable development.. J. International Journal of Global Energy Issues, 2021, 43(2-3), P. 262–274 <https://doi.org/10.1504/IJGEI.2021.115148>

3. \_Karintseva O. I., Yevdokymov A. V., Yevdokymova A. V., Kharchenko M. O., Dron V. V. Designing the Information Educational Environment of the Studying Course for the Educational Process Management Using Cloud Services. Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 87-97. DOI: <https://doi.org/10.21272/mer.2020.89.07>  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81759>

4. \_Kubatko, O. V., Chortok, Y. V., Honcharenko, O. S., Nechyporenko, R. M., & Moskalenko, I. M. (2019). Studying Features of Vehicle Type Selection by Trade and Logistics Enterprise. Mechanism of economic regulation. – 2019. – №3. – С. 73–82. <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76448>

5. \_Melnyk L., Sommer H., Kubatko O., Rabe M., Fedyna S. (2020). The economic and social drivers of renewable energy development in OECD countries. Problems and Perspectives in Management,18(4), 37-48. doi:10.21511/ppm.18(4).2020.04  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82719>

6. Melnyk L. H., Derykolenko O. M., Mazin Yu. O., Matsenko O. I., Piven V. S. Modern Trends in the Development of Renewable Energy: the Experience of the EU and Leading Countries of the World // Механізм регулювання економіки. 2020. № 3. С. 117-133. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/81810>

7. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Kubatko, O., Karintseva, O., & Derykolenko, A. (2019). Disruptive technologies for the transition of digital economies towards sustainability. *Economic Annals-XXI*, 179(9-10), 22-30. doi: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/85476>

8. Melnyk, L., Dehtyarova, I., Karintseva, O., Kubatko, O. Information factors in economic systems and business during transition to digital economy/Selected Aspects of Digital Society Development. Monograph 45. Edited by Tetyana Nestorenko and Aleksander Ostenda, Publishing House of University of Technology, Katowice, 2021. P. 173-178 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87135>

9. Melnyk, L., Matsenko, O., Dehtyarova, I. & Derykolenko, O. (2019). The formation of the digital society: social and humanitarian aspects. *Digital economy and digital society*. T. Nestorenko & M. Wierzbik-Strońska (Ed.). Katowice: Katowice School of Technology. [in Ukrainian]. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/74570>

10. Melnyk L.G., Kubatko O. (2017) The impact of green-innovations on environmental quality and energy resource consumption. International economic relations and sustainable development : monograph / edited by Dr. of Economics, Prof. O. Prokopenko, Ph.D in Economics T. Kurbatova. – Ruda Śląska :Drukarnia i Studio GraficzneOmnidiumo 272 p. ISBN 978-83-61429-11-1

11. The effects of the management of natural energy resources in the European Union / V. Voronenko, B. Kovalov, D. Horobchenko, P. Hrycenko // *Journal of Environmental Management and Tourism*. – Craiova: ASERS Publishing, 2017. – Vol. 8, Issue Number 7(23), P. 1410-1419. Available at: <https://journals.aserspublishing.eu/jemt/article/view/1777>

12. Tu Yu-Xia, Kubatko O., Karintseva O., Piven V. (2021) Decarbonisation drivers and climate change concerns of developed economies. *International Journal of Environment and Pollution*. 2021. 69 (1-2), 112-129

13. Veklych O., Karintseva O., Yevdokymov A., Guillamon-Saorin E.(2020). Compensation mechanism for damage from ecosystem services deterioration: Constitutive characteristic. *J. International Journal of Global*

<https://doi.org/10.1504/IJGENVI.2020.114869>

14. Василенко, Валентин Олександрович Стратегічне управління: Навчальний посібник - К.: ЦУЛ, 2013. 396 с.
15. Віноградська А.М. Основи підприємництва: Навчальний посібник, 2-е видання. - К.: Кондор, 2015. 544 с.
16. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: Навчальний посібник. - К.: Знання - Прес, 2012. 149 с.
17. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2015. 360 с.
18. Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. / В.І. Гринчуцький, Е.Т. Карапетян, Б.В. Погріщук. – К.: Центр учбової літератури, 2010. 304 с.
19. Дайновский Ю.А., Корягіна С.В. Фінансовий аналіз життєвого циклу підприємства// Фінанси України. 2013. №10. С. 66-75.
20. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О. В. Маковоз, [та ін.]. – К.: ЦУЛ, 2013. 272 с.
21. Дикань Н.В. Менеджмент: навч. посіб. / Н.В. Дикань, І.І. Борисенко. К.: Знання, 2008. 389 с.
22. Добровольський В. М. Звітність підприємств: Навчально-методичний посібник - К.: КНЕУ. 2011. 195 с.
23. Дяченко А. В., Карінцева О. І., Тарасенко С. В., Харченко М. О., Мазін Ю. О., Кисельова К. С. Формування інноваційного інструментарію економічної політики в умовах розвитку світової економічної кризи 2019-2020 рр. в Україні // Механізм регулювання економіки. 2021. № 3. С. 19-37. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86419>
24. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>

25. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
26. Економіка енергетики : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, І. М. Сотник. – Суми: Університетська книга, 2015. – 378 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/45315>
27. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. Л. Г. Мельника. - Суми : Університетська книга, 2012. - 864 с.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80106>
28. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Мазін, Ю. О., Фалько, К. С. Практичні засади підвищення ефективності логістичної діяльності сучасного підприємства. Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2021. № 3. С. 127–136. DOI: 10.21272/1817-9215.2021.3-14  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/86223>
29. Карінцева О.І., Дегтярьова І. Б., Харченко М.О., Долгошеєва О. І., Кіріл'єва А. В. Залучення іноземних інвестицій як інструмент забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку країни. Вісник СумДУ. Серія «Економіка», № 3' 2020. С. 199-211. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.3-22  
[https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3\\_2020/22.pdf](https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/issues/3_2020/22.pdf)
30. Карінцева, О. І., Харченко, М. О., Пономарьова, Г. С. Підвищення ефективності бізнес-процесів на виробничому підприємстві // Механізм регулювання економіки. 2020. № 4. С. 58-69.  
<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83754>
31. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2018. 152 с.
32. Кудряшов В.П. / Фінанси: Навч. посіб.- Херсон: Олді-плюс.- 2012. 01352 с.
33. Люшкинов А.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2010. 375 с.
34. Манів З.О., Луцький І.М. “Економіка підприємства”: Навч.посіб.- К.: Знання, 2014.580 с.

35. Мельник Л. (2021) Сучасні тренди економічного розвитку: Досвід ЄС та практика України: підручник / за ред. Л. Г. Мельника. Суми: ПФ «Видавництво «Університетська книга»», 2021. 432 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/89235>

36. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Кубатко О. В., Сотник І. М., Завдов'єва Ю. М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство // Механізм регулювання економіки. 2020. № 2. С. 9-28. DOI: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/82236>

37. Мельник, Л., Карінцева, О., Кубатко, О., Дерев'яно, Ю., Маценко, О. (2022). Реструктуризація соціально-економічних систем як складова формування цифрової економіки в Україні у період кризи. Механізм регулювання економіки, (1-2(95-96), 7-13.

38. Мельник Л. Г., Карінцева О. І. (2021) Економіка і бізнес : підручник / за ред. Л. Г. Мельника, О. І. Карінцевої. Суми : Університетська книга, 2021. 316 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/83721>

39. Мельник, Л., Ковальов, Б. (2020). Проривні технології в економіці і бізнесі (Досвід ЄС та практика України у світлі III, IV, і V промислових революцій. Сумський державний університет, с. 180. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/79621>

40. Менеджмент: Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / За ред. Щокіна Г.В., Головатого М.Ф., Антонюка О.В., Сладкевича В.П. К.: МАУП, 2017. 816 с.

41. Новиков Б. В., Синюк Г. Ф., Круш П. В. Основи адміністративного менеджменту: Навч. посіб. - К.: «Центр навчальної літератури», 2014. 560 с.

42. Оберемчук В. Ф. Стратегія підприємства : короткий курс лекцій / В. Ф. Оберемчук. – К. : МАУП, 2010. 128 с.

43. Опарін В. М. Фінанси: Навч. посіб.-- К.: Вид-во КНЕУ, 2019. 216 с.

44. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. д.е.н., проф. І. М. Сотник, д.е.н., проф. Л. М. Таранюка. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2018. – 572 с.

<https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80114>

45. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством. Х.: Основа, 2019. 620 с.
46. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі: Навч. посіб. - 2ге вид., доповн. Л.: Новий світ 2013. 272 с.
47. Робінс, Стефан П., Де Ченцо, Девид А., Основи менеджменту. - К.: Видавництво Соломіє Павличко «Основи», 2012. 671 с.
48. Сладкевич В. П. Стратегічний менеджмент організацій : Підруч. для студ. вищ. навч. закл. К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2018. 496 с.
49. Сотник І.М. (2016) Мотиваційні механізми дематеріалізаційних та енергоефективних змін національної економіки : монографія / за заг. ред. доктора екон. наук, проф. І. М. Сотник. – Суми : Університетська книга, 2016. – 368 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80197>
50. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська, Ю. М. Ратушний. – К.: КНЕУ, 2011. 232 с.
51. Экономика и бизнес: учебник / под ред. д.э.н., проф. Л. Г. Мельника, д.э.н., доц. А. И. Каринцевой. – Сумы : Университетская книга, 2018. – 608 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80201>
52. Экономика развития: учебное пособие / под ред. д.-ра экон. наук, проф. Л. Г. Мельника, канд. экон. наук А. Вик. Кубатко. Сумы : «Университетская книга», 2017. 352 с. <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/80184>
53. Экономич. анализ хоз. деятельности предприят. и объединений: Учебник (Под ред. С.Б. Барнголоц и Т.М. Тация. 3 е.изд.; перераб. и доп.. М.: финансы и статистика, 2016. С. 153 -167.