

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Діагностика стратегічного потенціалу підприємства»
(за матеріалами ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ», м. Київ)

Студента 2 курсу 4м групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Недвещького
Сергія Петровича

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Яцишина
Клавдія Валеріївна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2019

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність, роль та складові стратегічного потенціалу підприємства	5
1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства.....	10
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»	19
2.1. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства.....	19
2.2. Оцінка результативності та визначення недоліків процесу діагностики стратегічного потенціалу підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»	38
3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу діагностики стратегічного потенціалу підприємства.....	38
3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження запропонованих заходів.....	46
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ	61

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Думки більшості керівників підприємств щодо потреби освоєння та застосування стратегічного управління в умовах діяльності вітчизняних підприємств коливається від ствердження про неможливість використання досвіду зарубіжних корпорацій на українських підприємствах до дуже обережного погодження з тим, що окремі елементи стратегічного управління, певно будуть корисними в недалекому майбутньому. А причиною цього може бути відсутність здібностей думати та керувати стратегічно. Натомість безліч часу витрачається на пошук панацеї від скрутного становища підприємства. Помилково оцінюючи свої потенційні можливості стабільно діяти протягом тривалого часу, вони опиняються, по суті, в чужій для них стратегічній зоні господарювання. Велике значення має якість менеджменту, його спроможність стратегічно раціонально сполучати ці ресурси та здатності пов'язувати їх з очевидною компетенцією організації. Менеджери будь-якого рівня працюють довго та завзято, проте це не гарантує ні успіху, ні навіть виживання об'єкта їхнього керівництва. Це доводить, що порядок прийняття та реалізації стратегічних рішень не систематизований належним чином, а спеціалісти та керівники мало озброєні методологією та технологією управління.

Метою дослідження є поглиблення теоретичних, методичних та практичних знань про управління стратегічним потенціалом та розробка пропозицій щодо його формування як сучасного важливого напрямку менеджменту підприємств в Україні.

Відповідно до мети дослідження даної роботи були поставлені такі **завдання:**

- висвітлити сутність та складові стратегічного потенціалу підприємства;
- надати характеристику методичним підходам до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства;
- провести діагностику стратегічного потенціалу підприємства;

- оцінити результативність та визначити недоліки процесу діагностики стратегічного потенціалу підприємства;
- обґрунтувати заходи щодо удосконалення процесу діагностики стратегічного потенціалу підприємства;
- провести прогностичну оцінку результатів впровадження запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес діагностики стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ».

Предметом дослідження є система управління підприємством та його стратегічним потенціалом.

Методи дослідження. В процесі написання роботи використано такі методи дослідження: аналіз; аналогії; методи економічного, фінансового та статистичного аналізу; структурно-логічний метод; графічний метод.

Інформаційною базою дослідження є монографічні дослідження та наукові публікації зарубіжних та вітчизняних вчених, дані бухгалтерської звітності господарської діяльності досліджуваного підприємства, а також особисті дослідження автора.

Наукова новизна полягає в удосконаленні матриці вибору стратегії розвитку підприємства та радар розподілу стану елементів стратегічного потенціалу підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці механізму інтегрального оцінювання рівня та ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства.

Апробація результатів ВКР. За результатами виконання випускної кваліфікаційної роботи опубліковано статтю на тему «Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства» у Збірнику наукових статей студентів «Управління і адміністрування».

Робота викладена на 51 сторінці основного тексту, в т.ч. містить 20 таблиць та 7 рисунків; 7 додатків, список використаних джерел нараховує 58 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, роль та складові стратегічного потенціалу підприємства

Однією зі складних і затребуваних категорій в сучасній економічній науці є стратегічний потенціал. З точки зору економіки підприємства саме потенціал є узагальнюючою величиною, на основі якої можна говорити про доцільність та ефективність виробничо-господарської діяльності, а також про можливість бути реалізованим стратегії організації в цілому. Крім того, стратегічний потенціал служить основою безлічі управлінських індикаторів і є одним з критеріїв інвестиційної привабливості.

Узагальнюючи досліджені праці [5-8; 22-27], можна виділити такі підходи до визначення суті стратегічного потенціалу (Додаток Б):

- 1) ресурсний, за якого потенціал розглядається як сукупність наявних ресурсів чи таких, що можуть бути залучені зі сторони;
- 2) цільовий – потенціал розглядається не лише як ресурси, а й можливості щодо їх ефективного використання у процесі досягнення цілей;
- 3) структурно-функціональний, за якого потенціал розглядається як сукупність елементів, кожен із яких виконує відповідні функції. Чим вдаліша структура об'єкта і чим краще один одному відповідають елементи та їх функції, тим вищим буде потенціал;
- 4) конкурентний, за якого потенціал розглядається як джерело конкурентних переваг, які визначатимуть оптимальний розвиток підприємства в майбутньому.

Основними характеристиками стратегічного потенціалу є: орієнтація на довгострокове майбутнє; відображення ключових можливостей та компетенцій, які виникли у процесі становлення та розвитку підприємства та

які є основою його конкурентних переваг; відображення наявності динамічних здатностей як вміння підприємства трансформувати ресурси, компетенції та можливості до вимог змінного зовнішнього середовища [17, С. 57]; відображення зростання ролі компетенції персоналу та його творчого підходу до виконання поставлених завдань.

Очевидно також, що стратегічний потенціал організації являє собою складну структуру, що складається як з матеріальних, так і нематеріальних елементів, що мають як статичні, так і динамічні складові в залежності від тимчасового масштабу. Проте, структурування потенціалу за даними ознаками, не дає можливість приймати функціонально обґрунтованих управлінських рішень.

Основними підходами до визначення структури стратегічного потенціалу є ресурсний і функціональний (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення структури стратегічного потенціалу

Найменування підходу	Зміст	Недоліки
Ресурсний	Структуризація елементів здійснюється відповідно до складу стратегічних ресурсів і принципами їх спільного використання	Підхід обмежений і не зовсім точно відображає суть даного поняття, так як величина і якість ресурсів безпосередньо не говорить про те, чи має здатності і можливості підприємство досягти поставлених цілей, успішно функціонувати і розвиватися в обраній ним сфері діяльності
Функціональний	Структуризація елементів стратегічного потенціалу за функціональною ознакою	Підхід не зовсім точно відображає сутність стратегічного потенціалу, так як аналізує фактичний рівень виконання функцій, а не сукупні здібності і можливості щодо їх виконання

Джерело: складено на основі [13; 14, С. 115]

Найбільш прийнятним є змішаний підхід до визначення структури стратегічного потенціалу підприємства, який передбачає багатокритеріальну структуру елементів стратегічного потенціалу, тобто поєднання ресурсного критерію з будь-якими іншими.

Грунтуючись на змішаному (ресурсно-функціональному) підході, необхідно виділити наступні основні структуроутворюючі елементи стратегічного потенціалу: ринковий потенціал; інтелектуальний потенціал; виробничий потенціал.

Ринковий потенціал як максимальна можливість використання всіх передових напрацювань в області маркетингу є невід'ємною частиною стратегічного потенціалу підприємства. Він відображає наявність реальних можливостей і здібностей своєчасно відстежувати та оперативно реагувати на різні зміни у зовнішній і внутрішньому середовищі підприємства.

Інтелектуальний потенціал можна визначити як максимальну можливість використання підприємством здібностей компетентних фахівців. Безперервна трансформація зовнішнього середовища сучасних підприємств в незалежності від їх місцезнаходження та розміру визначила ключове питання досліджень останніх років в області вивчення і пошуку стійких конкурентних переваг, заснованих на унікальних здібностях підприємства.

Реалізація виробничого потенціалу як кількісних і якісних параметрів стратегічних ресурсів виробництва, що визначають максимальну здатність по виробництву товару або послуги, передбачає посилення конкурентної переваги на основі ідентифікації та розвитку ресурсів і здібностей, а не постійний пошук вільних ринкових ніш [16, С. 152].

Структура стратегічного потенціалу містить в себе функціональні блоки продуктивних сил, трудових відносин та виробничо-господарської діяльності, що постійно розвиваються, на перспективний період (тобто маркетинговий, виробничо-економічний, трудовий, інноваційний, фінансовий потенціали). Наприклад, фінансовий потенціал являє собою «рівень фінансових результатів, платоспроможності та ділової активності, що планується». Стратегічний потенціал підприємства, в свою чергу, спирається на потенціал виробничої потужності (та ж структура, тільки на основі поточного планування), останній базується на потенціалі виробничої програми (на основі оперативного планування).

Функціональна структура сукупного потенціалу підприємства обумовлюється структурою виробничої системи і представлена двома рівнями. Перший рівень – це виробничий потенціал, що відображає можливості функціонування підприємства в напрямку поставленої мети, який включає природний, технологічний, технічний, організаційний потенціали. Наприклад, організаційний потенціал визначається, як наявність просторових, тимчасових умов з метою забезпечення взаємодії елементів виробничого процесу. Другий рівень формується фінансовим потенціалом, тобто наявністю фінансових можливостей підприємства для інвестування коштів, в поточну діяльність і перспективний розвиток, нарощування виробничого потенціалу підприємства.

При такому підході основні зусилля спрямовують на орієнтування функціональних підрозділів підприємства: виробництва, персоналу, менеджменту (управління), фінансів, маркетингу, інформаційного забезпечення і т. д. [20, С. 23].

Кожна функціональна сфера є відносно самостійною і в той же час є підсистемою, в якій формується внутрішній потенціал. Відповідно до цього розрізняють складові потенціали підприємства: виробничий, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, кадровий, управлінський, інфраструктурний.

У традиційних функціональних сферах та напрямках до діяльності підприємства відносяться технічний потенціал (наявність сучасної матеріальної бази, творчі здібності і кваліфікація фахівців, здатних удосконалювати технологічні та виробничі процеси, забезпечувати диверсифікацію діяльності і диференціацію продукції), і потенціал відтворення (в стратегічному аспекті – створення гнучкої виробничої системи), а також інноваційний (можливості підприємства з розробки та впровадження інновацій), інтелектуальний (освіта як передумова творчих здібностей, можливостей) і підприємницький (бізнес-проекти, ідеї, плани) потенціали.

Також виділяють в структурі конкурентного потенціалу маркетинговий, ринковий, інноваційний, творчий і ресурсний компоненти, відзначаючи, що значимість кожної складової визначається специфікою ринку і особливістю діяльності підприємства [6].

Структурно стратегічний потенціал підприємства, в залежності від об'єкта управління, включає ресурси, приховані і нереалізовані внутрішньовиробничі резерви; в залежності від виду діяльності (і управління): організаційний, управлінський, комерційний, виробничий, фінансовий, соціальний, трудовий, інші види потенціалів.

Важливо також враховувати, що складові потенціалу підприємства знаходяться в складному взаємозв'язку один з одним (рис. 1.1), при якому збільшення потенціалу досягається лише при збалансованому збільшенні складових, тобто злагодженому розвитку підприємства, будь-які ж дисбаланси в кращому випадку не знижують досягнутий рівень потенціалу.



Рис. 1.1. Елементи стратегічного потенціалу підприємства в середовищі його функціонування

Джерело: складено на основі [14, С. 97; 23; 28; 33, С. 207]

На основі дослідженої літератури (Додаток В) та із врахуванням власних міркувань вважаємо за доцільне виділити такі елементи стратегічного потенціалу підприємства: кадровий, інноваційний, фінансовий, організаційно-управлінський, виробничий та маркетинговий потенціали, які виділені в табл. 4 курсивом.

Така структуризація стратегічного потенціалу стане основою подальших досліджень щодо розроблення переліку показників для оцінки кожного елемента стратегічного потенціалу та визначення взаємозв'язку між ними. При цьому необхідно враховувати, що стратегічний потенціал підприємства формується під впливом не лише внутрішнього середовища, а й зовнішнього, оскільки суб'єкт господарювання не функціонує ізольовано, а є відкритою системою та активним учасником ринкових відносин.

1.2. Методичні підходи до оцінювання стратегічного потенціалу підприємства

Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу дозволяє визначити чи володіє підприємство достатніми силами і ресурсами, які мають вирішальне значення для досягнення стратегічних цілей та можливих меж функціонування у майбутньому, виходячи з прогнозованих умов зовнішнього середовища. Щоб адекватно оцінити рівень стратегічного потенціалу підприємства використовують різні методики.

Одним із методів визначення стратегічного потенціалу є *метод теорії інвестування капіталу*. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства з позиції інвестування полягає у визначенні і оцінці тих засобів і можливостей, якими володіє підприємство на даний момент, а також засобів, які необхідно придбати для підвищення ефективності діяльності організації. Для того, щоб реалізувати викладені вище заходи, цей метод передбачає аналіз інвестиційних проектів, які являються певним інструментом аналізу елементів стратегічного потенціалу підприємства [15].

Ще одним методом оцінки рівня стратегічного потенціалу є *метод портфельної теорії вибору*. Він базується на використанні теорії портфельного вибору. Його положення можна застосувати для аналізу стратегічного потенціалу в меншій мірі, ніж теорію інвестування капіталу.

Для визначення рівня стратегічного потенціалу застосовують ще один метод, який дістав назву *методу теорії адаптивного пошуку*. Він використовує процедуру пошуку, що приводить до формулювання стратегії на основі елементів стратегічного потенціалу підприємства. Його відмінна риса – «каскадний» підхід: спочатку формулюються можливі елементи стратегічного потенціалу фірми, потім вони у відповідності до стадій «очищуються». Це дає можливість декілька разів звертатися до однієї і тієї самої проблеми, кожен раз отримуючи все більш точні результати. На першому етапі вибирають одну із альтернатив, на другому – визначають більш широке коло стратегічних ресурсів, якими володіє підприємство, на третьому – проходить подальший відбір по необхідних характеристиках. Так підприємство може знайти і оцінити свої нові можливості [34, С. 42].

Наступним методом оцінки стратегічного потенціалу є *метод управління за цілями*. Потенційна здатність підприємства пронизувати всі сфери його діяльності настільки велика, що цілі, які стоять перед ним, можна використовувати як основу всього процесу управління елементами стратегічного потенціалу, який отримав назву «метод управління за цілями» [26, С. 37].

Ще одним методом оцінки рівня стратегічного потенціалу є *метод синергізму*. Концепція синергізму складається із створення методу якісної оцінки елементів стратегічного потенціалу підприємства. Вимір синергізму у великій мірі схожий на те, що називають „оцінкою сильних і слабких сторін”. Для оцінки рівня синергізму вимірюються суміжні ефекти між двома рішеннями, а при оцінці сильних і слабких сторін ранжуються стратегічні можливості підприємства відносно певного бажаного рівня. Перше використовують для прийняття рішення про вихід на новий ринок, а друге –

для рішення про розвиток певних сильних сторін або для усунення деяких недоліків в середині підприємства [38, С. 108].

Таким чином, така техніка оцінки даного методу здійснюється за рахунок створення профілю можливостей, який можна використати для:

- оцінювання сильних і слабких внутрішніх сторін підприємства;
- виявлення синергетичних характеристик підприємства, якими воно може скористатися для пошуку нових можливостей;
- оцінювання рівня стратегічного потенціалу ймовірного варіанту синергетичного розвитку [35, С. 131].

Як метод оцінки, синергізм можна поділити на декілька категорій: синергізм продаж, оперативний синергізм, інвестиційний синергізм, синергізм менеджменту, потенційний синергізм тощо [36, С. 382]. Далі стратегічні ресурси розподіляють по критеріях, а потім проводять їх адекватну оцінку і підводять підсумок.

Ще одним методом оцінки стратегічного потенціалу є *метод диверсифікаційного аналізу*. Основним його завданням є оцінка рівня стратегічного потенціалу підприємства в нормальних умовах. Для цього потрібно побудувати конкурентний профіль підприємства і описати набір умов, необхідних для досягнення цілей, які стоять перед фірмою. Потрібно також розробити профілі конкурентів, сумістити їх з профілем підприємства [39, С. 78].

Аналіз праць вітчизняних науковців у цій сфері показує, що величину сумарного економічного потенціалу необхідно вимірювати як суму локальних потенціалів [19-22]. Проте, тут слід зауважити, що враховуючи різноманітність, а інколи неспівставність оцінок окремих локальних потенціалів, більш коректним можна вважати використання інтегральної, а не адитивної моделі оцінки.

Інтегральне значення локальних потенціалів визначається на основі їх показників (табл. 1.2).

Сукупність показників складових елементів структури потенціалу підприємства

Складові елементи структури потенціалу підприємства	Показники потенціалу
Виробничий потенціал	Коефіцієнт зносу основних фондів, співвідношення коефіцієнтів вибуття і оновлення основних фондів, коефіцієнт використання виробничих потужностей, фондвіддача, фондомісткість, ін.
Фінансовий потенціал	Показники рентабельності, ділової активності, фінансової стійкості, ліквідності
Трудовий потенціал	Чисельність персоналу, коефіцієнт плинності кадрів, частка робітників у складі промислово-виробничого персоналу, показники продуктивності праці
Маркетинговий потенціал	Показники прибутковості, конкурентоспроможності підприємства
Інноваційний потенціал	Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства, частка науково-технічних витрат у собівартості продукції, частка науково-технічних працівників в загальній кількості працюючих
Організаційно-управлінський потенціал	Якість планування та контролювання, кількість рівнів управління, ступінь делегування повноважень, норма керованості, швидкість прийняття важливих рішень, ін.

Джерело: систематизовано на основі [12, С. 85; 16, С. 155; 23; 48, С. 284]

У таблицях 1.3-1.7 представимо перелік часткових показників, що дають максимально точну характеристику господарської діяльності та можуть бути розраховані при наявній документації, за якими визначатимемо кожен з вище перерахованих потенціалів, та оціночну шкалу інтервалів, в які увійшли значення показників системи.

Так, величину фінансового потенціалу як сукупності фінансових ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства, а також можливість, здатність та необхідність їх як простого, так і розширеного відтворення з метою забезпечення стійкого, динамічного та збалансованого розвитку підприємства, слід розраховувати, використовуючи наступний перелік показників (табл. 1.3):

- коефіцієнт фінансової автономії (відношення власного капіталу до вартості майна підприємства);
- коефіцієнт абсолютної ліквідності (відношення суми грошових коштів і короткострокових фінансових вкладень до короткострокових (поточних) зобов'язань);
- проміжний коефіцієнт ліквідності (розраховується як частка від ділення суми грошових коштів і дебіторської заборгованості до короткострокових зобов'язань);
- коефіцієнт платоспроможності (відношення суми оборотних коштів до загальної суми короткотермінових зобов'язань за кредитами банку, інших позикових коштів і розрахунків з кредиторами);
- коефіцієнт загальної ліквідності (відношення вартості оборотних активів до поточних зобов'язань);
- рентабельність усіх активів (відношення чистого прибутку до вартості всіх активів підприємства);
- рентабельність власного капіталу (відношення чистого прибутку до середньої величини власного капіталу);
- частка залучених коштів (відношення довгострокових зобов'язань до загальної суми господарських коштів фірми).

Таблиця 1.3

Оцінювання часткових показників фінансового потенціалу підприємства за рівнями

Назва показника	Рівень		
	високий	середній	низький
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,6	0,4-0,6	<0,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,5	0,2-0,5	<0,2
Проміжний коефіцієнт ліквідності	>1,0	0,7-1,0	<0,7
Коефіцієнт платоспроможності	>2,5	2,0-2,5	<2,0
Коефіцієнт загальної ліквідності	>1,0	1,0	<1,0
Рентабельність усіх активів, %	>10,0	5,0-10,0	<5,0
Рентабельність власного капіталу, %	>15,0	10,0-15,0	<10,0
Частка залучених коштів	<0,5	0,5-0,7	>0,7

Джерело: систематизовано на основі [10, С. 265; 16, С. 153; 39, С. 78]

Для оцінки рівня виробничого потенціалу, що представляє собою сукупність ресурсів підприємства і комплексу можливостей щодо їх використання для виготовлення максимально можливого обсягу продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком, скористаємось такими частковими показниками (табл. 1.4):

- коефіцієнт завантаженості підприємства (відношення кількості фактично виготовленої продукції або наданих послуг до максимально можливого обсягу її виробництва);
- частка основних засобів в активах (відношення вартості основних фондів до вартості всіх активів підприємства);
- ступінь зносу основних фондів (відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості основних фондів);
- фондівіддача (відношення величини товарної продукції до вартості основних фондів);
- фондомісткість (обернений показник до фондівіддачі);
- матеріаловіддача (відношення величини товарної продукції до вартості матеріальних витрат);
- матеріаломісткість (обернений показник до матеріаловіддачі).

Таблиця 1.4

Оцінювання часткових показників виробничого потенціалу підприємства за рівнями

Назва показника	Рівень		
	високий	середній	низький
Завантаженість підприємства	>0,9	0,5-0,9	<0,5
Частка основних засобів в активах	>0,55	0,3-0,55	<0,3
Ступінь зносу основних фондів	<0,2	0,2-0,5	>0,5
Фондовіддача	>1	0,7-1	<0,7
Фондомісткість	<0,7	0,7-1	>1
Матеріаловіддача	>1,5	1-1,5	<1
Матеріаломісткість	<1	1-1,5	>1,5

Джерело: систематизовано на основі [12, С. 85; 16, С. 155; 23; 48, С. 284]

Інноваційний потенціал підприємства характеризує частоту розробок та ефективність впровадження на підприємстві інновацій. Інтегральну величину такого потенціалу слід обчислювати на основі значень наступних показників:

- частки витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства (розраховується як відношення таких витрат до загальної суми витрат);
- коефіцієнта оновлення продукції (відношення вартості тільки-но започаткованої у виробництві продукції до сукупних надходжень від реалізації всієї продукції на кінець звітного періоду, що виготовляється на підприємстві);
- частки сертифікованої продукції в загальному обсязі виробленої товарної продукції (відношення вартості сертифікованої продукції до товарної продукції).

Перелік часткових показників, які необхідні для оцінки інноваційного потенціалу наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Оцінювання часткових показників інноваційного потенціалу підприємства за рівнями

Назва показника	Рівень		
	високий	середній	низький
Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства	>0,20	0,10-0,20	<0,10
Коефіцієнт оновлення продукції	>0,30	0,10-0,30	<0,10
Частка сертифікованої продукції в загальному обсязі виробленої товарної продукції	>0,50	0,25-0,50	<0,25

Джерело: систематизовано на основі [22; 24, С. 227; 38, С. 108]

Важливою складовою стратегічного потенціалу є маркетинговий потенціал, під яким слід розуміти сукупність можливостей підприємства ефективно виявляти, формувати та задовольняти потреби споживачів з метою отримання максимальних економічних вигід. Для оцінки маркетингового потенціалу використовуємо такі часткові показники (табл. 1.6):

- частка ринку (відношення вартості продукції окремого підприємства до загального випуску продукції даної галузі);
- частка запасів готової продукції на складі (відношення величини запасів готової продукції на складі до вартості реалізованої продукції);
- ефективність витрат на збут продукції (відношення суми витрат на збут до обсягу реалізованої продукції);
- рівень виконання договорів із замовниками (відношення кількості виконаних договорів до загальної кількості укладених договорів);
- рівень диверсифікації виробництва (різниця між 1 і відношенням 1 до кількості одиниць номенклатурного ряду).

Таблиця 1.6

Оцінювання часткових показників маркетингового потенціалу підприємства за рівнями

Назва показника	Рівень		
	високий	середній	низький
Частка ринку	>0,25	0,25-0,05	<0,05
Частка запасів готової продукції на складі	<0,25	0,25-0,60	>0,60
Ефективність витрат на збут продукції	>0,80	0,60-0,80	<0,60
Рівень виконання договорів із замовниками	>0,90	0,50-0,90	<0,50
Рівень диверсифікації виробництва	>0,70	0,40-0,70	<0,40

Джерело: систематизовано на основі [2, С. 94; 12, С. 90; 17, С. 57; 40]

Величину управлінського потенціалу, який відіграє провідне значення, оскільки від компетентності, кваліфікованості, навиків і досвіду людей залежить ефективно та раціональне використання інших ресурсів, визначимо на основі значень наступних показників (табл. 1.7):

- рівень плинності кадрів (відношення кількості звільнених працівників до середньоспискової їх чисельності);
- продуктивність праці одного працюючого (відношення вартості виготовленої продукції до кількості працюючих);
- коефіцієнт економічності апарату управління (відношення витрат на заробітну плату адміністративного персоналу до загальної суми адміністративних витрат підприємства);

– інтегрований показник ефективності організаційної структури підприємства (різниця між 1 і відношенням добутку витрат на управління одного працівника і питомої ваги працівників управління у загальній чисельності до добутку фондоозброєності на одного працюючого і фондівіддачі).

Таблиця 1.7

Оцінювання часткових показників управлінського потенціалу підприємства за рівнями

Назва показника	Рівень		
	високий	середній	низький
Рівень плинності кадрів	<0,5	0,5-1,0	>1,0
Продуктивність праці одного працюючого, тис.грн./чол.	>800	200-800	<200
Коефіцієнт економічності апарату управління	<0,35	0,35-0,70	>0,70
Інтегрований показник ефективності організаційної структури підприємства	>0,75	0,35-0,75	<0,35

Джерело: систематизовано на основі [10, С. 266; 36, С. 381; 50, С. 322]

Застосування *індикаторного методу оцінки потенціалу*, що ґрунтуються на використанні системи індикаторів дозволяє виокремити інтегральний індикатор потенціалу, який розраховується як середня геометрична зважена з індикаторів науково-технічного, трудового, фінансово-економічного, інформаційного, маркетингового, організаційно-управлінського, зовнішньоекономічного, природно-ресурсного [34, С. 42]. Важелями є кількісно виражена сила дії перелічених індикаторів на ефективність виробництва.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ДІАГНОСТИКИ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

2.1. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства

Система операційного менеджменту є невід'ємною частиною діагностики стратегічного потенціалу підприємства, тому що результатом її діяльності є розробка управлінських рішень, які використовуються за усіма функціональними напрямками та рівнями ієрархії управління. Операційне управління є специфічною сферою діяльності менеджерів, оскільки визначає ефективність стратегічного потенціалу та діяльності підприємства в цілому.

Діагностика стратегічного потенціалу підприємства може проводитись за якісними та кількісними характеристиками, які, на наш погляд, мають відображати зміни щодо трудових та матеріальних ресурсів, адже ресурси зазначеного типу забезпечують локальні потенціали підприємства.

Пропонуємо дослідити рух персоналу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ». Аналізуючи рух персоналу (табл. 2.1), засвідчимо, що в цілому динаміка руху персоналу є неоднозначною, що пов'язано зі значним скороченням штату працівників в 2017 р. При цьому простежується зменшення плинності кадрів в 2018 р. порівняно з 2016 р., що було спричинено зменшенням коефіцієнта звільнення з 0,46 в 2017 р. до 0,2 в 2018 р. Така тенденція є позитивною і свідчить про підвищення стабільності персоналу на підприємстві. Рух персоналу на підприємстві пов'язаний з набором нових і звільненням колишніх працівників, а також з переміщеннями всередині підприємства.

На підприємстві постійно здійснюється процес пошуку нових співробітників, відбір і найм персоналу, адаптація нових співробітників, навчання та атестація персоналу, формування кадрового резерву, яким

займається відділ по роботі з персоналом. Прийом співробітників проводиться на конкурсній основі. Загальний термін конкурсу не перевищує двох місяців з часу заповнення стандартного бланку заявки. Також конкурсний відбір по можливості здійснюється за допомогою внутрішніх резервів, таких як ротації персоналу, і зовнішніх джерел: засоби масової інформації, агентства з підбору персоналу, агентства з працевлаштування, державні служби зайнятості.

Таблиця 2.1

Показники руху персоналу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Показники, осіб	Роки			Абсолютне відхилення	
	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Коефіцієнт прийому	0,20	0,18	0,28	-0,02	0,10
Коефіцієнт звільнення	0,23	0,46	0,20	0,22	-0,26
Коефіцієнт плинності	0,23	0,46	0,20	0,22	-0,26
Коефіцієнт відновлення кадрів	0,86	0,39	1,40	-0,47	1,01
Коефіцієнт загального обороту	0,43	0,63	0,47	0,20	-0,16

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Наочно коефіцієнти руху персоналу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» зображено на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Основні показники руху персоналу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Джерело: побудовано за даними облікової звітності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Розмір заробітної плати формується виходячи з середньоринкових показників для конкретної посади і рівня кваліфікації співробітника. Середньоринкові показники визначаються на основі моніторингів ринку праці, проведених співробітниками відділу по роботі з персоналом (ВРП), компаніями, що спеціалізуються на оглядах ринку праці.

Продовжимо наше дослідження в частині витрат підприємства на розвиток персоналу. На рис. 2.2. зображено частину операційних витрат підприємства, зокрема витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи.

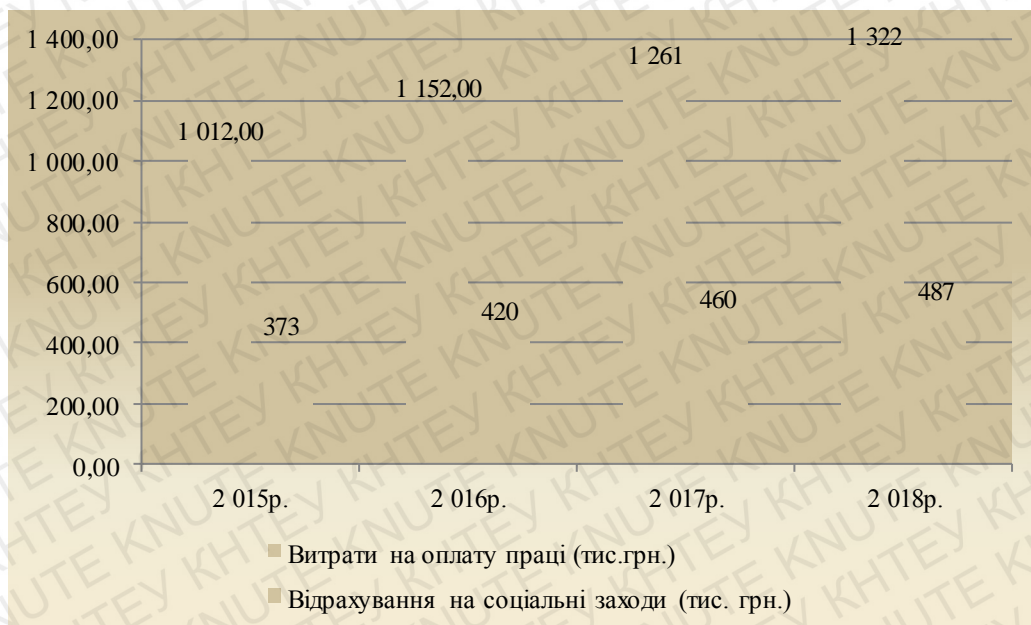


Рис. 2.2. Операційні витрати ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» на оплату праці та соціальні заходи

Джерело: побудовано за даними облікової звітності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Як видно з рис. 2.2 за період з 2015-2018 рр. витрати на оплату праці кумулятивно зросли на 310 тис. грн., що свідчить про покращення системи мотивації на підприємстві. Втім, таке покращення пояснюється підвищенням соціальних стандартів на законодавчому рівні, зокрема розмірів мінімальної заробітної плати, яка для роботодавця є мінімальним фінансовим порогом при розрахунку заробітної плати для персоналу. Щодо відрахувань на соціальні заходи, то їх зростання в середньому становить 20 тис. грн. щороку.

Наступним кроком аналізу системи операційного менеджменту ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» пропонуємо дослідити управління матеріальними ресурсами та запасами, оскільки саме ці ресурси мають найбільшу питому вагу в загальній структурі активів підприємства.

Для проведення зазначеного вище дослідження використаємо метод ABC-аналізу. Відповідно до такого методу аналізу та залежно від витрат всі товарні запаси класифікуються за їх питомою вагою в загальних витратах на придбання на три категорії – А, В, С. найбільш розповсюдженою є така класифікація:

Група А. Найбільш дорогі та коштовні товари, на частку яких припадає приблизно 75-80% загальної вартості запасів, але вони складають 10-20% загальної кількості запасів, які знаходяться на зберіганні.

Група В. Середні за вартістю товари. Їх частка в загальній сумі запасів складає 10-15%, але у кількісному відношенні їх кількість складає 30-40% від усіх матеріальних ресурсів, які зберігаються.

Група С. найдешевші матеріальні ресурси. Вони становлять 5-10% від загальної вартості виробів, які зберігаються, і 40-50% від загального обсягу зберігання.

Аналіз ABC показує значення кожної групи товарів. Виходячи з цього, для кожної з трьох груп товарів закладається різний ступінь деталізації під час планування та контролю. Для А – товарів можна провести такі заходи: точніший аналіз цін закупівель, детальний аналіз структури витрат, всеохоплюючий аналіз ринку, отримання декількох пропозицій від постачальників, більш жорсткі переговори щодо закупівельних цін, ретельніша підготовка замовлень на постачання, регулярний контроль запасів, точніше визначення страхових запасів.

В-товари – це такі товари, які характеризуються середньо-вартісними величинами. Залежно від їх значення з ними варто працювати або як з А-товарами, або як із С-товарами. Через велику кількість і низьку вартість С-товарів, головна задача раціоналізації полягає у зниженні витрат на

оформлення замовлень і складування. Концентрація зусиль на А–товарах чи А–постачальниках не повинна означати, що В або С–товари чи постачальники залишаються зовсім поза увагою. Однак їх економічний вплив не буде настільки вирішальним, як для А–класу.

В табл. 2.2 представлена інформації щодо внеску двадцяти постачальників в операційний прибуток підприємства.

Таблиця 2.2

**Оцінка внеску постачальників в операційний прибуток
ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»**

Постачальник	Внесок постачальника, (од.)	Питома вага внеску постачальника, (%)
1. ФОП Ворожбит І.Л.	10	0,1
2. ТОВ «УКРСПЕЦКУР'ЄР ЦЕНТР»	200	2,0
3. ТОВ "ТД" КОМПЛЕКТ СЕРВІС"	30	0,3
4. ТОВ "СЕРВІСНА КОМПАНІЯ "ЕКСПРЕС-СЕРВІС"	5200	52,0
5. ТОВ "Офіс Шоп Україна"	30	0,3
6. ТОВ "МЕТРО КЕШ ЕНД КЕРІ УКРАЇНА"	90	0,9
7. ТОВ "Дукат УА"	10	0,1
8. ТОВ "Джи.Ті.Ел."	100	1,0
9. ООО Самекс	800	8,0
10. ООО ПКФ "Лакмус"	300	3,0
11. ООО МСК "Форвард Опт"	10	0,1
12. ООО МПФ "Вектор-Юг"	20	0,2
13. ООО МК "ОПТ-ТОРГ"	2300	23,0
14. ООО Компания "КАНЦТАНТА"	300	3,0
15. ООО "Фабрика БТИ"	40	0,4
16. ООО "Транскомплект"	70	0,7
17. ООО "ТКФ"	50	0,5
18. ООО "ТД Престижофис"	20	0,2
19. ООО "СТК "Партнер"	400	4,0
20. ООО "Секретарь"	20	0,2
Разом	1000	100,0

Джерело: систематизовано за даними ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

За останній період витрати на управління розподіляються рівномірно між всіма постачальниками незалежно від внеску об'єкта в кінцевий результат, при цьому вартість управління одним об'єктом складає 5 у.о. Розташуємо в табл. 2.3 постачальників в порядку зменшення частки внеску.

Таблиця 2.3

Зведені результати АВС-аналізу

№	Внесок постачальника (од.)	Питома вага постачальника (%)	Внесок за наростанням (%)	Група та її внесок в результат
4	5200	52,0	52,0	Група А (75%)
13	2300	23,0	75,0	
9	800	8,0	83,0	
19	400	4,0	87,0	Група В (20%)
10	300	3,0	90,0	
14	300	3,0	93,0	
2	200	2,0	95,0	
8	100	1,0	96,0	
6	90	0,9	96,9	
16	70	0,7	97,6	Група С (5%)
17	50	0,5	98,1	
15	40	0,4	98,5	
3	30	0,3	98,8	
5	30	0,3	99,1	
12	20	0,2	99,3	
18	20	0,2	99,5	
20	20	0,2	99,7	
1	10	0,1	99,8	
7	10	0,1	99,9	
11	10	0,1	100,0	

Джерело: розраховано за даними ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Як бачимо, перші дві позиції (10% постачальників) дали 75% результату. Наступні п'ять позицій (25% постачальників) – дали 20% загального результату, і, нарешті, останні 13 позицій (65% постачальників) дали лише 5% загального результату. Оскільки витрати на управління розподіляються рівномірно між всіма постачальниками незалежно від їх внеску в кінцевий результат, при цьому вартість управління одним об'єктом складала 5 у. о., то загальна вартість управління складала 100 у. о.

На наш погляд, підприємству необхідно збільшити в 2 рази вартість управління постачальниками з групи А та зменшити в 2 рази вартість управління об'єктами групи С. В такому разі вартість управління буде складати: $2 \cdot 10 + 5 \cdot 5 + 13 \cdot 2,5 = 77,5$ у. о. Отже, загальна вартість скоротиться на 22,5 у. о. ($100 - 77,5$).

Зміни в управлінні групою С не буде мати значного впливу на загальний результат господарської діяльності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» в зв'язку з низькою значимістю цієї групи. В той же час покращення управління групою А може цей результат значно покращити. Отже, перерозподіл коштів на управління, виконаний відповідно до результатів аналізу АВС, дасть зниження витрат на операційне управління та одночасно підвищить його ефективність.

Аналіз системи операційного менеджменту також доцільно проводити із використанням методів операційного аналізу. Операційний аналіз проводиться за такими групами показників:

- фінансові результати операційної діяльності (табл. 2.4);
- показники витратоємності операційної діяльності;
- показники ризикованості операційної діяльності.

Таблиця 2.4

**Динаміка фінансових результатів операційної діяльності
ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»**

№ з/п	Показники	Рекомендоване значення	Фактичне значення	
			2017/2016	2018/2017
1.1	Абсолютний приріст обсягу продаж	зростаючий протягом періоду аналізу	12843,00	-3,00
1.2	Абсолютний приріст валового прибутку (збитку)	зростаючий протягом періоду аналізу	-6385,00	0,00
1.3	Абсолютний приріст фінансового результату від операційної діяльності (збитку)	зростаючий протягом періоду аналізу	-1366,00	265,00
1.4	Абсолютний приріст фінансового результату від звичайної діяльності до оподаткування (збиток)	зростаючий протягом періоду аналізу	-1261,00	186,00
1.5	Абсолютний приріст чистого прибутку (збитку)	зростаючий протягом періоду аналізу	-1033,00	277,00

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Динаміка більшості показників є позитивною, що є передумовою спрямування підприємства в зону підвищення ефективності операційного менеджменту. Найбільш вагомим свідченням позитивного економічного

зростання підприємства є приріст абсолютного чистого прибутку – 277,00 тис. грн., що є потенційним джерелом для само інвестування та нарощення виробничих потужностей.

В табл. 2.5 представлено основні показники витратоємності операційної діяльності підприємства.

Таблиця 2.5

Показники витратоємності операційної діяльності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

№ з/п	Показники	Рекомендоване значення	Фактичне значення	
			2017 р.	2018 р.
1.1	Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції, % до чистого доходу	тенденція до зниження, нижче ніж середньогалузеве значення	84,82	86,20
1.2	Коефіцієнт збутових витрат, % до чистого доходу	тенденція до зниження, нижче ніж середньогалузеве значення	1,57	1,74
1.3	Коефіцієнт адміністративних витрат, % до чистого доходу	тенденція до зниження, нижче ніж середньогалузеве значення	2,07	2,45
1.4	Коефіцієнт процентних витрат, % до чистого доходу	тенденція до зниження, нижче ніж середньогалузеве значення	1,38	0,72

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Коефіцієнт виробничої собівартості реалізованої продукції підвищився на 0,2 пункти, що не становить критичної загрози, але є негативною тенденцією. Звідси, виробничий менеджмент потребує перегляду, зокрема в частині скорочення виробничої собівартості продукції, що сприятиме посиленню конкурентних переваг підприємства.

Підвищення питомої ваги збутових витрат (1,74%) є негативною тенденцією, як і підвищення адміністративних витрат, адже це свідчить про неефективність логістичної підсистеми в системі операційного управління. Загалом, питома вага витрат у формування чистого доходу має тенденцію до скорочення, що є позитивним явищем.

Заключним етапом дослідження системи операційного менеджменту є аналіз ризикованості операційної діяльності. В дану групу показників

входить один із самих важливих показників економічної безпеки підприємства – ліміт безпеки (табл. 2.6), який показує рівень можливих матеріальних чи моральних втрат від господарської діяльності.

Таблиця 2.6

Показники ризикованості операційної діяльності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

№ з/п	Показники	Рекомендоване значення	Фактичне значення	
			2017 р.	2018 р.
1.1	Критичний обсяг виручки, без ПДВ (точка беззбитковості)	Зростання	-23796,59	-25876,52
1.2	Ліміт безпеки	зростання	88329,59	89373,52
1.3	Запас фінансової стійкості	зростання	-2,71	-2,45

Джерело: розраховано за даними облікової звітності ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

З табл. 2.6 видно, що підприємство має тенденцію до погіршення запасу фінансової стійкості, що є сигналом для посилення операційного менеджменту в частині підвищення ефективності його фінансової складової, зокрема підвищення обсягів операційного прибутку. Ліміт безпеки підприємства динамічно зростає.

Підсумовуючи проведене аналітичне дослідження, ми дійшли висновку, що ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» має розвинену систему операційного менеджменту, яка за якісними та кількісними показниками відповідає вимогам сучасного управління та забезпечує беззбиткове функціонування підприємства. Оцінка кадрового забезпечення системи операційного менеджменту та сукупних операційних витрат на оплату праці свідчить про позитивну динаміку розвитку персоналу та значне зниження плинності кадрів.

В результаті аналізу було виявлено, що операційна діяльність за показниками ризикованості та витратоємності знаходиться в допустимих межах, але потребує коригувальних управлінських впливів з метою максимізації операційного прибутку т посилення стратегічного потенціалу підприємства. Також, було проведено деталізований аналіз управління матеріальними

ресурсами та запасами, в результаті якого було виявлено додаткові резерви скорочення операційних витрат на придбання сировини.

2.2. Оцінка результативності та визначення недоліків процесу діагностики стратегічного потенціалу підприємства

Досягнення максимального прибутку в умовах ринкової економіки є основною метою підприємств. Одна з передумов його отримання – конкурентоспроможність товарів і послуг, що надаються. Це є основою виживання і стабільного становища підприємства на ринку. Досягти такого рівня можливо через постійне нарощування стратегічного потенціалу підприємства. Потенційні можливості та ресурси підприємства разом з можливістю вільного маневрування фінансовими, виробничими та інтелектуальними засобами створюють умови для забезпечення стабільного виробництва і збуту конкурентоспроможної продукції. Підвищення рівня конкурентоспроможності сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства, а зростання конкуренції на ринку приводить до пошуку господарюючими суб'єктами все нових способів діяльності, що забезпечать зміцнення їх позицій та стійкий розвитку у майбутньому.

Вартість підприємства в наш час все більше визначається вартістю нематеріальних активів і його здатністю за певного обсягу наявних ресурсів отримати максимально можливий результат. Можна зробити висновок, що подальший розвиток підприємства визначається ефективністю використання стратегічного потенціалу, тому його діагностика відіграє важливу роль.

Аналіз рівня розвитку та ступеня застосування стратегічного управління на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» проведемо відповідно звітів довгострокового планування його господарської діяльності. Зазначимо, що використання принципів, підходів та методів до управління стратегічним потенціалом на досліджуваному підприємстві часто мають

безпідставний, необґрунтований характер, а в окремих випадках взагалі відсутні (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінювання рівня використання методів управління стратегічним потенціалом на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Назва методу управління	Питома вага використання методу на	
	тактичному рівні, %	стратегічному рівні, %
Управління на основі контролю	12,5	25
Управління на основі екстраполяції минулих тенденцій	37,5	25
Підприємницький тип управління, у т. ч.:	62,5	50
-стратегічне планування	31,25	12,5
-стратегічне управління	31,25	25,0
-стратегічне управління по „слабких сигналах”	0,0	12,5
-стратегічне управління в несподіваній ситуації	0,0	0,0

Джерело: складено за даними розрахунків в параграфі 2.1

Варто відмітити, що на розглянутому підприємстві плани поділяються на тактичні (з терміном виконання від 1 до 2 років) і стратегічні (з терміном виконання від 3 до 5 років). При цьому серед основних методів управління стратегічним потенціалом, що застосовуються на досліджуваному підприємстві, можна виділити наступні: управління на основі контролю, управління на основі екстраполяції минулих тенденцій, стратегічне планування, стратегічне управління, стратегічне управління за слабкими сигналами і стратегічне управління в несподіваній ситуації.

Проведене оцінювання рівня використання методів управління стратегічним потенціалом на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ», дозволяє стверджувати, що найбільш застосовуваним на тактичному і стратегічному рівнях є змішаний підхід, тобто спостерігається поєднання різних методів і підходів управління підприємством, що часто суперечать один одному. Така ситуація обумовлена відсутністю комплексної інтегрованої системи стратегічного управління на підприємстві, яка

включала б функції управління, прогнозування та контролю при різних варіантах розвитку внутрішнього і зовнішнього середовища.

Сьогодні досить часто на тактичному рівні використовуються методи управління на основі контролю (12,5%), тобто встановлення плану на майбутній період залишається найпоширенішим підходом в управлінні. Тому основним завданням ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ», що використовує в управлінні такі методи, було становлення плану на майбутній період незалежно від реального попиту і пропозиції даної продукції на ринку. Зауважимо, що застосування методу управління на основі контролю гальмує активне випередження використання майбутніх можливостей підприємства.

Зважаючи на те, що швидко змінюване середовище постійно диктує нові вимоги та умови до ефективного функціонування суб'єктів господарювання, рішення, прийняті базуючись на екстраполяції минулих тенденцій, можуть погіршити становище таких підприємств. Тому при побудові стратегічних та довгострокових планів розвитку варто опиратись на нові методи управління підприємством.

Одним з таких методів є підприємницький тип управління, який знайшов своє застосування на тактичному рівні у 62,5% випадках, на стратегічному – у 50%.

Порівняння стратегічного планування з іншими методами управління дає змогу визначити, що однією з основних його відмінностей є доповнення процесу планування потенціалу підприємства плануванням стратегії його поведінки у ринкових умовах. І друга глобальна різниця полягає в необхідності систематичного переборювання опору змінам у ході реалізації наміченої стратегії та запланованої зміни організаційних можливостей. Головна особливість використовуваної системи стратегічного планування полягає у відсутності припущення, що майбутнє повинно бути обов'язково кращим від минулого.

Застосування у процесі управління системи стратегічного планування створює найважливіші переваги у функціонуванні підприємства: готує до

змін у зовнішньому середовищі; пов'язує її ресурси зі змінами зовнішнього середовища; прояснює проблеми, які виникають; координує роботу різних структурних підрозділів; покращує контроль на підприємстві.

Найважливішим завданням стратегічного планування є забезпечення можливості отримання підприємством необхідних переваг перед іншими конкурентами шляхом використання найефективніших засобів, що сприяють досягненню поставлених цілей. Щоб підприємство могло встановити власний довгостроковий цикл розвитку, воно має рости швидше, ніж підвищується потенціал її основних конкурентів.

Проведений аналіз методів управління стратегічним потенціалом на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» показав, що стратегічне планування застосовують 31,25% на тактичному рівні і 12,5% – на стратегічному рівні.

Поряд з цим, варто зазначити, що на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» стратегічне планування має формальний характер, здійснюється необґрунтовано та непослідовно, часто не враховує чинники динаміки та ризику, не спрямовується на досягнення конкретних цілей, не сприймається керівниками як передумова успішного функціонування та розвитку. ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» попри всі складнощі все-таки намагається здійснювати стратегічне планування, однак часто стикається з такими проблемами:

- необґрунтованість вибору технологій стратегічного планування;
- вибір неадекватних для підприємства інструментів стратегічного планування;
- відсутність дієвих систем оцінювання ефективності досягнення стратегій, на підставі яких можна було б робити висновки про правильність прийнятих управлінських рішень щодо вибору стратегій діяльності, а також визначати потребу у здійсненні відповідних корективів;
- невизначеність складу показників діяльності підприємства, які доцільно планувати у стратегічному ракурсі тощо.

Загалом, якщо розглядати які саме стратегії розробляються на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ», то у результаті проведеного аналізу функціональних стратегій, встановлено, що виробничі стратегії розробляються на 70% підприємств, інноваційні – 50%, маркетингові – 35%, фінансові – 35%, кадрові – 20%, організаційні – 15%. Наглядно це представлено на рис. 2.3.

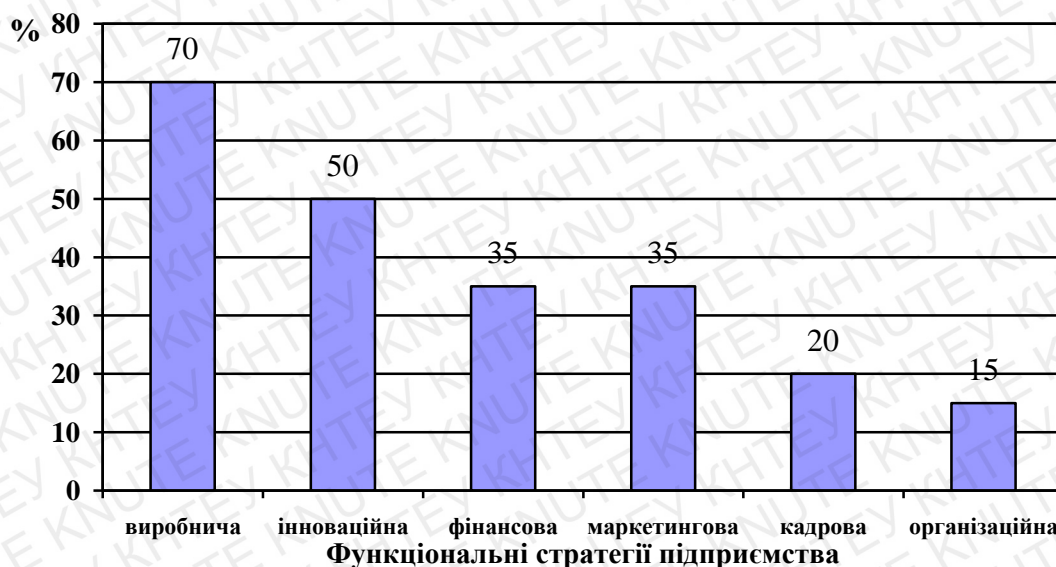


Рис. 2.3. Функціональні стратегії, що розробляються на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Джерело: розраховано за даними аналітичних звітів ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Як видно з рис. 2.3, найчастіше розробляються виробничі стратегії (70%), які спрямовані на використання і розвиток усіх виробничих потужностей підприємства з метою досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Інноваційні стратегії формуються на 50%. Це є негативним моментом, оскільки як би успішно не функціонувало підприємство, якщо його керівництво не націлене на освоєння нових технологій, що дозволяють реалізовувати нові види продукції вищої якості і з найменшими витратами, воно через певний проміжок часу ризикує стати неконкурентноздатним. А це означає послаблення позицій на ринках збуту, втрату споживачів продукції і

зниження розмірів прибутку. Все це сприяє виникненню кризової ситуації в організації і може послужити причиною банкрутства.

ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» займається розробкою фінансової стратегії лише на 35%. Але для виживання в кризових умовах функціонування постає велика необхідність у формуванні ефективної фінансової стратегії, що забезпечить стабільне фінансування розвитку підприємства, а отже, і високий рівень її фінансової стійкості у майбутньому.

Рівень розробки маркетингових стратегій на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» (35%) свідчить про недостатнє приділення уваги ключової ролі маркетингу у діяльності підприємства. Оскільки маркетингова стратегія має два основні орієнтири – ринок і продукт, то для багатьох підприємств машинобудівної галузі, вона залишається важливою стратегією через забезпечення обґрунтованості ринкової спрямованості суб'єкта господарювання. Навіть, якщо у підприємства кожного дня збільшується об'єм продажів, в умовах посилення конкуренції важливу роль відіграє стимулювання збуту продукції або послуг, оскільки від різкої зміни стратегії конкурентів, їх значущість на ринку може збільшитися в декілька разів. А своєчасні застережливі дії в комплексі з сильним маркетингом допоможуть вистояти в змагальній боротьбі за кінцевого споживача.

Кадрові стратегії розробляються тільки на 20%. На практиці в стратегічному процесі, що охоплює формування, обговорення, прийняття і реалізацію стратегії, соціальна стратегія найчастіше відіграє роль своєрідного фільтру, через який пропускаються всі інші рішення, що носять стратегічний характер, і який в залежності від обраного варіанту кадрової стратегії істотно впливає на кінцевий результат прийняття рішень. Зважаючи на те, що у довгостроковому періоді саме кадри «вирішують все», і в кінцевому підсумку від того, яким буде колектив, залежать і перспективи конкурентоспроможності підприємства і його положення у зовнішньому середовищі.

Серед всіх функціональних стратегій формуванню організаційних стратегій на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» приділяється найменше уваги (всього 15%). Оскільки даний вид стратегій систематизує пріоритети розвитку підприємства і відповідно організовує та координує реалізацію його інших стратегій, ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» не варто нехтувати їх розробкою.

Проведений аналіз стану стратегічного управління на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» свідчить, що процеси розробки та реалізації стратегій не в повній мірі забезпечені фінансовими коштами.

Для забезпечення відповідного рівня стратегічного управління потенціалом ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» важливим є також вибір ефективної організаційної структури, на який впливає цілий ряд чинників: внутрішніх (норми керованості, складність, формалізація, централізація), зовнішніх (зовнішнє середовище, стратегія і розмір організації), спеціальних (рівень комп'ютеризації, ефективність влади і контролю за інформаційними потоками), тощо. Серед всіх чинників на особливу увагу заслуговують рівень мінливості зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та характер його діяльності.

Основним завданням при виборі організаційної структури є відповідність цілям і задачам підприємства, а також внутрішнім і зовнішнім чинникам, що впливають на його діяльність. Оптимальна структура – це та, яка найкращим чином дозволяє організації ефективно взаємодіяти з внутрішнім середовищем, продуктивно, цілеспрямовано розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників на задоволення потреб клієнтів і досягнення цілей з високою ефективністю. На практиці у процесі управління ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» виділяють стратегічний та оперативний рівні управління, які суттєво відрізняються один від одного (табл. 2.8).

Порівняльна характеристика типів управління на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Характеристика	Оперативне управління	Стратегічне управління
Цілі	Оптимізація прибутковості	Оптимізація процесу прибутковості
Проблема	Відома	Нова
Культура поведінки	Орієнтована на виробництво (маркетинг), успіх; визначається агресивністю в конкуренції та ефективністю у виробництві	Орієнтована на стратегію (гнучкість), успіх; визначається винахідливістю, створенням нових можливостей, передбаченням
Характеристики особи, що управляє	Уміння отримати прибуток, досягти поставленої мети, контролювати підлеглих	Підприємництво, новаторство, доброзичливе лідирування в колективі
Основні методи управління	Довгострокове планування, контроль	Стратегічне планування, управління і контроль
Типові структури управління	Лінійно-функціональні, дивізійна	Матричні, множинні
Динамічність структури управління	Стабільна	Динамічна
Характер влади	Децентралізована, зосереджена на виробництві та маркетингу	Зосереджена на загальному керівництві, НДДКР

Джерело: опрацьовано на основі аналітичних звітів ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

На формування організаційного стилю поведінки підприємства впливає не лише тип діяльності, а й інші чинники, що виражаються в реакції підприємства у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. На практиці виділяють такі чотири реакції: виробничу, конкурентну, інноваційну, підприємницьку, основні характеристики яких представлені в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Основні типи стратегій ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Типи стратегій	Виробнича	Конкурентна	Інноваційна	Підприємницька
Характерні риси управління	Мінімальне необхідне загальне керівництво	Розподіл конкретних обов'язків	Фінансовий контроль	Основна увага виробництву
Цілі підприємства	Мінімум витрат	Забезпечення оптимального прибутку	Забезпечення короткострокового потенціалу	Забезпечення довгострокового потенціалу

Цілі НДДКР	Зниження собівартості. Підвищення надійності	Поліпшення товарного вигляду. Модернізація продукції.	Розробка нової продукції	Створення нових технологій для нової продукції
Поведінка в конкуренції	Реакція на цінову конкуренцію	Агресивна стратегія збуту	Стратегія розширення ринків і впровадження нової продукції	Розробка нових концепцій маркетингу. Пошук нових ринків для нових товарів
Системи преміювання	За зниження собівартості	За підвищення рентабельності	За новаторство	За підприємництво
Типовий індекс нестабільності	1-2	2-3	3-4	4-5
Вид стратегії	Стабільна	Відкрита	Новаторська	Дослідницька
Структура управління, що рекомендується	Лінійно-функціональна	Дивізійна	Матрична	Множинна

Джерело: опрацьовано на основі аналітичних звітів ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Вже встановлено, що при виборі структури управління підприємством необхідно враховувати рівень мінливості зовнішнього середовища. Тому на початковому етапі аналізу структури управління підприємством варто провести ідентифікацію існуючої системи управління. При цьому слід скористатись даними табл. 2.10.

Порівняння практичних методів управління підприємством, наведених у табл. 2.10, дасть можливість визначити найефективніші з них для досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.10

Порівняння практичних методів управління на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Метод управління	Напрямок порівняння				
	Інформація	Місце реалізації	Контроль	Фінансове планування	Ухвалення рішення щодо
Контроль	Традиційна	Підрозділ	Традиційний	-	Корекції
Фінансове планування	Екстраполяційна	Підрозділ	Традиційний	Коротко-термінове	Цілей
Довгострокове планування	Екстраполяційна	Підрозділ	На випередження	Довготермінове	Цілей

Продовження табл. 2.10

Квазістратегічне планування	Спостереження за середовищем	Підрозділ, проекти	На випередження	Довготермінове, кошторис на тему	Цілей, тем
Стратегічне планування	Спостереження за середовищем, проекти в СЗГ	Підрозділ, проекти	На випередження, стратегічний	Кошторис на тему, стратегічний бюджет	Цілей, тем, завдань, стратегії
Стратегічне управління	Проекти в СЗГ, спостереження за внутрішньою ситуацією	Підрозділ, проекти	На випередження, стратегічний	Кошторис на тему, стратегічний бюджет	Цілей, тем, завдань, стратегії, потенційних можливостей
Управління по проблемах	По окремих подіях	Проекти	На випередження, стратегічний	3 проблеми	Проблеми
Управління в несподіваних ситуаціях	Традиційна	Проекти	На випередження, стратегічний	По проектах	Ліквідації збитку

Джерело: опрацьовано на основі аналітичних звітів ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

На наступному етапі, користуючись Додатком Г, можна визначити методи і структури управління, які задовільнять підприємство у найближчій перспективі.

Проведений аналіз планів і прогнозів результатів діяльності на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» показав, що при їхній розробці на рівні тактичного й стратегічного управління використовувався підхід, в основу якого було покладено принципи стратегічного управління підприємством.

У результаті проведених досліджень можна констатувати, що на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» існує недосконала система управління, яка у повній мірі не дозволяє здійснювати стратегічне управління підприємством. Побудова такої системи повинна проводитись з врахуванням особливостей функціонування галузі нафтопродуктів. Для вибору загальної стратегії розвитку ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» необхідно спиратися на пріоритетні напрями розвитку його стратегічного потенціалу.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ДІАГНОСТИКИ
СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ
ПРАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

3.1. Обґрунтування заходів щодо удосконалення процесу діагностики стратегічного потенціалу підприємства

Основна проблема при оцінці стратегічного потенціалу підприємства полягає в тому, що він представляє собою складну систему, всі елементи якої функціонують одночасно і в сукупності, і вибрати найбільш важливі з них досить проблематично. Тому, на нашу думку, найоб'єктивнішим методом дослідження потенціалу підприємства слугуватиме системний підхід, а також комплексне врахування різноманітних чинників, якісний добір достовірної інформації тощо.

Варто відмітити, що величину сумарного стратегічного потенціалу підприємства доцільно розраховувати не як просту суму структурних його елементів, а як інтегральний показник, зважаючи на різнорідність та неспівставність оцінок окремих елементів, а також необхідності врахування синергетичного ефекту їх взаємодії.

Узагальнюючи вище описане та аналіз основних підходів до оцінки стратегічного потенціалу підприємства, проведений в п.1.2, спираючись на дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, нами пропонується наступна методика оцінки рівня стратегічного потенціалу та ефективності його використання, яка дає можливість приймати оптимальні управлінські рішення при формуванні стратегічного потенціалу підприємства та правильно обрати подальшу стратегію розвитку підприємства. Послідовність дій з реалізації методики та їх характеристика представлена в Додатку Д.

Метою запропонованої методики є розрахунок і прогноз рівня всіх підсистем стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства, виявлення

і оцінювання резервів та стратегій подальшого розвитку підприємства з урахуванням впливу чинників зовнішнього середовища.

У методиці оцінювання стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ», яка розглядається, першим етапом доцільно виділити визначення об'єкту, суб'єкту і задач оцінювання, складових стратегічного потенціалу, критерію та розробка індикаторів та показників оцінювання.

Поставлена в роботі мета оцінювання стратегічного потенціалу обумовлює вирішення наступних задач:

- виявлення чинників, що позитивно і негативно впливають на суб'єкт оцінювання;
- виявлення здатності стабільно функціонувати на ринку;
- визначення резервів для покращення стратегічного потенціалу підприємства;
- вибір оптимальної стратегії подальшого розвитку підприємства.

На базі дослідження існуючих підходів і методів оцінювання стратегічного потенціалу, пропонуємо використовувати дві групи показників: узагальнюючий інтегральний показник – для оцінки стану та ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства; часткові показники – для поглибленого аналізу підсистем стратегічного потенціалу та виявлення резервів.

Другим етапом оцінки стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» є етап планування і збору інформації, який передбачає визначення джерел інформації, виконавців та збір інформації про результати підприємства. Дані збираються для вирішення поставленої проблеми, тому їх кількість повинна бути оптимальною з метою забезпечення оперативності прийняття управлінських рішень.

На третьому аналітичному етапі доцільно провести оцінку величини елементів, які входять до складу стратегічного потенціалу. У п. 1.2 детально представлено і описано структуру досліджуваної категорії, а саме:

управлінський, виробничий, фінансовий, інноваційний та маркетинговий потенціали.

Для комплексного аналізу доцільно використовувати показники, що характеризують кінцеві результати роботи підприємства. Оцінку всіх елементів, що визначають і становлять кожен локальний потенціал, необхідно проводити, використовуючи легко вимірювані вихідні параметри, які наявні у звітності підприємства, а комбінація і зіставлення цих показників дозволить отримати кінцевий результат (див. п. 1.2).

Надання кожному показнику бальної оцінки, яка залежить від інтервалу, в який увійшли його фактичне значення, відбувається таким чином: показники високого, середнього і низького рівня оцінюються у 1; 0,6; 0,2 бали відповідно.

З метою отримання повномасштабних даних про стан локальних потенціалів підприємства доцільно використовувати для їх оцінки основні методичні прийоми розрахунку інтегральних значень. Тому для кожного із часткових показників необхідно визначити значущість. Для цього варто скористатись експертним методом, суть якого полягає в проведенні анкетування фахівців.

Таким чином, загальна формула розрахунку інтегрального показника фінансового, виробничого, інноваційного, маркетингового та управлінського потенціалів має вигляд:

$$I_m = \sum_{n=1}^i d_i \times p_i, \quad (3.1)$$

де I_m – інтегральний показник фінансового, виробничого, інноваційного, маркетингового та управлінського потенціалів підприємства; i – кількість часткових показників для оцінки m -го потенціалу; d_i – значення i -го часткового показника, балів {1; 0,6; 0,2}; p_i – ступінь значимості i -го часткового показника.

Після визначення інтегральних показників локальних потенціалів слід побудувати радар ефективності їх використання, що дозволить в одній

системі координат наглядно представити рівень використання елементів стратегічного потенціалу і виявити ті з них, які потребують особливої уваги з боку керівництва. Схематично такий радар зображено в Додатку Е.

На четвертому етапі представленої методики необхідно отримати узагальнюючий результат, провівши розрахунок інтегрального показника рівня стратегічного потенціалу підприємства та інтегрального показника ефективності його використання відповідно за формулами:

$$I_{Cp} = \sum_{n=1}^i x_i \times p_i, \quad (3.2)$$

де I_{Cp} – інтегральний показник рівня стратегічного потенціалу підприємства; i – кількість локальних потенціалів ($i=5$); x_i – інтегральне значення i -го локального потенціалу; p_i – ступінь значимості i -го локального потенціалу.

$$I_{Ce} = \sum_{m=1}^i k_i \times p_i, \quad (3.3)$$

де I_{Ce} – інтегральний показник ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства; i – кількість часткових показників ($i=8$); k_i – значення i -го часткового показника, $\{1; 0,5\}$; p_i – ступінь значимості i -го часткового показника.

У кожному випадку, тобто при обчисленні інтегральних показників стану та ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства вагомість відповідно локальних потенціалів та часткових показників будемо оцінювати з використанням методу експертних оцінок.

На нашу думку, найбільш повно та об'єктивно характеризує ефективність використання стратегічного потенціалу підприємства, а також допоможе уникнути трудомістких розрахунків, наступний перелік показників:

- темпи зростання рентабельності оборотних коштів;
- темпи зростання випуску продукції;
- темп росту завантаженості підприємства;

- темп зростання фондівддачі;
- темпи зростання рентабельності основних засобів;
- темпи підвищення продуктивності праці;
- темп росту витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;
- темп росту частки ринку підприємства.

Для приведення всіх показників до єдиної одиниці необхідно: якщо спостерігається зростання показника, то воно оцінюється в 1 бал, а якщо спадання – 0,5 балів. Це допоможе при обчисленні інтегрального показника ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства.

Для інтерпретації отриманих результатів, тобто визначення можливих рівнів стратегічного потенціалу підприємства, приведемо наступну шкалу і дамо їй коротку характеристику (табл. 3.1). Оцінка ефективності використання досліджуваного поняття проводиться за тією ж шкалою.

Таблиця 3.1

Шкала оцінювання рівнів стратегічного потенціалу підприємства

Рівень потенціалу	Діапазон значень	Коротка характеристика
Високий	0,75-1	Підприємство ефективно працює, спостерігається абсолютна рівновага по всіх структурних складових.
Середній	0,35-0,75	У підприємства існують певні труднощі по окремих функціональних складових, які долаються в процесі адаптації.
Низький	0-0,35	Існують постійні порушення більшості параметрів всіх структурних елементів: проблеми із забезпеченням підприємства всіма видами ресурсів і загалом неефективне їх використання.

Джерело: складено за матеріалами [18, С. 14; 22-24; 49, С. 46]

Останнім етапом методики оцінювання стратегічного потенціалу є надання рекомендацій. Сюди входить систематизація проблем підприємства та вибір стратегії його подальшого розвитку.

У залежності від отриманої величини рівня та ефективності використання стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства

пропонуємо наступну матрицю вибору стратегії розвитку підприємства, яка представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Матриця вибору стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено за матеріалами [46]

Розглянемо детальніше кожен із квадрантів цієї матриці.

Квадрант 1 характеризується низькою величиною стратегічного потенціалу та малою ефективністю його використання. У такій ситуації можна говорити про нежиттєздатність підприємства, так як, стратегічний потенціал дуже на низькому рівні або практично відсутній. Така ситуація не є причиною ліквідації бізнесу, оскільки вона може бути характерною для новоствореного підприємства. Існуюче підприємство з такими здатностями скоріш за все не зможе підтримувати прийняту раніше стратегію, тому необхідним при цьому буде скоротити масштаб діяльності.

Квадрант 2 – така ситуація краща за попередню, але все-таки в підприємства ще не достатньо можливостей, щоб забезпечити стійкий розвиток. Середня величина потенціалу породжує конкурентний паритет (можливість), тому існують всі шанси зайняти певне місце в ланцюжку створення вартості продукту. Можливо, при об'єднанні (не обов'язково

формальному) по ланцюжку створення вартості продукції виникне синергетичний ефект і покращиться показник стратегічного потенціалу. У цій ситуації також цілком реальною є купівля цінних компетенцій і здатностей на ринку, які допоможуть підвищити ефективність використання потенціалу.

Квадрант 3 – висока величина стратегічного потенціалу і низький рівень його використання. Підприємству необхідне ефективне управління. Входження в холдинг, а ще краще – концерн, дозволить максимально використати наявні стратегічні здатності та компетенції. Стратегія аутсорсингу являється альтернативою самостійного розвитку в даній ситуації.

Квадрант 4 – низька величина стратегічного потенціалу і середній рівень його використання. Підприємство має можливість працювати всюди, де тільки зможе використати свої здатності, які на даний момент не приносять ніяких конкурентних переваг. Можна рекомендувати диверсифікацію в інші галузі або рекомбінацію компетенцій, можливо, придбання нових технологій, в тому числі і в управлінні.

Квадрант 5 – так звана «середина дороги». Підприємство завжди зможе вийти на вищий рівень стратегічного потенціалу і ефективності його використання за умови, якщо стратегія розвитку передбачає кардинальну зміну його поведінки.

Квадрант 6 – велика величина стратегічного потенціалу і середній рівень його використання. У такій ситуації підприємство сильне внутрішньо, у нього є всі шанси проявити себе. Все це дозволяє експериментувати та шукати своїх споживачів, розвиваючи ринок і нарощуючи ринкову частку. Внутрішня цінність повинна позиціонуватись так, щоб появилася довіра як зі сторони покупців, так і інших контактних аудиторій. Така співпраця в майбутньому стане головною зовнішньою компетенцією, що забезпечить ефективне використання стратегічного потенціалу підприємства.

Квадрант 7 – низька величина стратегічного потенціалу і висока ефективність його використання. У таких умовах у підприємства дуже добре розвинений зовнішній наступ, керівництво реагує навіть на слабкі сигнали зовнішнього середовища. Ні в якому разі не потрібно залишати дану сферу діяльності чи міняти стратегію, проте внутрішній потенціал можливостей може привести до краху підприємства, а тому необхідна внутрішня диверсифікація і перегляд структури портфеля бізнесу. Підприємству потрібно поміняти сферу прикладення основних зусиль.

Квадрант 8 – середня величина стратегічного потенціалу і висока ефективність його використання. Підприємство опинилось в ситуації, коли резерви можливостей використовуються не повністю. Деякі інновації заставляють споживача звернути увагу на продукцію фірми, а персонал – цінувати своє підприємство.

Квадрант 9 – великий стратегічний потенціал і висока ефективність його використання. У такій ситуації немає необхідності що-небудь міняти. Концентрація на обраній стратегії або спеціалізація бізнесу – це найкраще рішення. Спеціалізація – це найшвидший і найпростіший спосіб збільшення ринкової частки. При цьому підприємство практично монополіст на ринку.

Отже, перевагами розглянутої методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства є можливість проводити таку оцінку комплексно, враховуючи важливі аспекти діяльності підприємства, зокрема виробничу, фінансову, інвестиційну, маркетингову, управлінську; прив'язка конкретних показників господарської діяльності підприємства, а не лише експертна оцінка, яка базується на суб'єктивних думках окремих експертів. Все це дозволяє зробити оцінку стратегічного потенціалу більш об'єктивною. Отриманий із застосуванням методики результат дозволяє обрати конкретну стратегію розвитку ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ», забезпечуючи при цьому ефективне використання його потенціалу.

3.2. Прогнозна оцінка результатів впровадження запропонованих заходів

Для визначення рівня та ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства перш за все необхідно обчислити інтегральні значення фінансового, виробничого, інноваційного, маркетингового та управлінського потенціалів. Для цього слід залучити експертів, в результаті опитування яких отримаємо вагомість часткових показників кожного з потенціалів, яка є необхідною умовою для розрахунку їх інтегрального показника. Експертами у кількості 10 чоловік вибрано керівників вищого і середнього рівнів управління, що безпосередньо займаються оцінкою потенціалу підприємства і розробкою стратегії. Результати опитувань відображено у таблицях Є1-Є5 Додатку Є.

На основі отриманих експертних оцінок вагомості часткових показників можна визначити їх вагові коефіцієнти. Для цього використаємо формулу (3.4) [11]:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^m (B_{ij} / B_{gj})}{m}, \quad (3.4)$$

де w_i – коефіцієнт вагомості i -го часткового показника; i – номер часткового показника; j – порядковий номер експерта; m – кількість експертів у групі, осіб; B_{ij} – кількість балів, присвоєних i -му частковому показнику j -м експертом, бали; B_{gj} – кількість балів, присвоєних j -м експертом всім частковим показникам у всій групі показників, бали.

У результаті проведених розрахунків за формулою (3.4), були отримані коефіцієнти вагомості часткових показників кожного з потенціалів, значення яких представлені в таблицях Є1-Є5 Додатку Є.

Отже, кінцеві формули розрахунку інтегральних показників структурних елементів стратегічного потенціалу підприємства матимуть вигляд (формули (3.5-3.9)):

$$I_{\Phi} = 0,1599 \cdot d_1 + 0,1493 \cdot d_2 + 0,1001 \cdot d_3 + 0,1458 \cdot d_4 + 0,1401 \cdot d_5 + 0,1052 \cdot d_6 + 0,0927 \cdot d_7 + 0,1069 \cdot d_8, \quad (3.5)$$

$$I_B = 0,1596 \cdot d_1 + 0,1889 \cdot d_2 + 0,1796 \cdot d_3 + 0,1351 \cdot d_4 + 0,1076 \cdot d_5 + 0,1271 \cdot d_6 + 0,1021 \cdot d_7, \quad (3.6)$$

$$I_I = 0,3644 \cdot d_1 + 0,3383 \cdot d_2 + 0,2973 \cdot d_3, \quad (3.7)$$

$$I_M = 0,12491 \cdot d_1 + 0,2092 \cdot d_2 + 0,2142 \cdot d_3 + 0,1737 \cdot d_4 + 0,1538 \cdot d_5, \quad (3.8)$$

$$I_Y = 0,2209 \cdot d_1 + 0,2895 \cdot d_2 + 0,2388 \cdot d_3 + 0,2508 \cdot d_4, \quad (3.9)$$

де I_{Φ} , I_B , I_I , I_M , I_Y – інтегральний показник відповідно фінансового, виробничого, інноваційного, маркетингового та управлінського потенціалів; d_i – значення часткових показників кожного потенціалу, балів.

Використовуючи формули (3.5-3.9) розрахуємо інтегральні показники структурних елементів стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»:

$$I_{\Phi} = 0,1599 \cdot 0,2 + 0,1493 \cdot 0,6 + 0,1001 \cdot 0,6 + 0,1458 \cdot 0,2 + 0,1401 \cdot 1 + 0,1052 \cdot 0,2 + 0,0927 \cdot 0,2 + 0,1069 \cdot 1 = 0,497;$$

$$I_B = 0,1596 \cdot 0,2 + 0,1889 \cdot 1 + 0,1796 \cdot 0,2 + 0,1351 \cdot 1 + 0,1076 \cdot 1 + 0,1271 \cdot 1 + 0,1021 \cdot 1 = 0,729;$$

$$I_I = 0,3644 \cdot 0,2 + 0,3383 \cdot 0,2 + 0,2973 \cdot 1 = 0,438;$$

$$I_M = 0,12491 \cdot 0,2 + 0,2092 \cdot 0,6 + 0,2142 \cdot 0,2 + 0,1737 \cdot 0,6 + 0,1538 \cdot 1 = 0,476;$$

$$I_Y = 0,2209 \cdot 1 + 0,2895 \cdot 0,6 + 0,2388 \cdot 1 + 0,2508 \cdot 1 = 0,884.$$

На основі отриманих інтегральних значень фінансового, виробничого, інноваційного, маркетингового та управлінського потенціалів побудуємо радар розподілу рівня елементів стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства, що представлений на рис. 3.2.

Елементи стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» мають різні величини. Зазначимо, що на достатньо високому рівні знаходяться виробничий та управлінський потенціали підприємства із значеннями 0,729 і 0,884 відповідно. Інші елементи: фінансовий, інноваційний та маркетинговий характеризуються нижчими показниками.

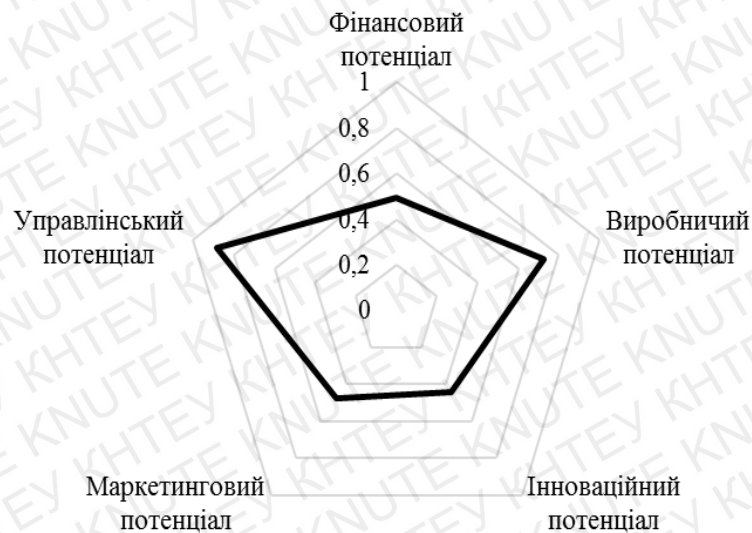


Рис. 3.2. Радар розподілу стану елементів стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» у 2018 році

Зростання виробничого потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» можливе за рахунок підвищення рівня використання обладнання.

Важливим завданням підприємства є збереження високого рівня управлінського потенціалу за рахунок ефективної системи мотивації.

Стан фінансового потенціалу підприємства перебуває на позначці 0,497. На такий його рівень вплинули зменшення показників ліквідності підприємства; підвищення його залежності від залучених коштів та збільшення капіталізації власного капіталу.

Невисоку величину інноваційного потенціалу, яка склала всього 0,438, можна пояснити тим, що за час кризи ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» розширило асортиментного ряду супутніх товарів та послуг при мінімально можливих обсягах інвестування в закупівлю нафтопродуктів за рахунок використання вже існуючих запасів.

На стан маркетингового потенціалу, інтегральне значення якого становить 0,476, мали вплив наступні чинники: по-перше, невелика частка ринку підприємства, по-друге, низький рівень виконання договорів (у 2016-2017 рр. ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» було укладено близько 100 нових договорів на постачання нафтопродуктів; у зв'язку із наслідками

світової економічної кризи, які не були подолано підприємством і в 2014-2015 році, на кінець звітного періоду не виконано 50 договорів, тобто рівень виконання договорів склав лише 50%).

На наступному етапі проведемо розрахунок інтегральних показників рівня (I_{Cp}) та ефективності (I_{Ce}) використання стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ», використовуючи формули (3.2) і (3.3). Вагомість кожного із часткових показників визначимо аналогічно як при обчисленні окремих інтегральних значень локальних потенціалів, тобто методом експертних оцінок (додаток Є, табл. Є6-Є9). Отримавши вагові коефіцієнти у результаті опитування фахівців, маємо наступні формули:

$$I_{Cp} = 0,2279 \cdot x_1 + 0,2207 \cdot x_2 + 0,2160 \cdot x_3 + 0,1747 \cdot x_4 + 0,1607 \cdot x_5, \quad (3.10)$$

де x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 – інтегральне значення фінансового, виробничого, інноваційного, маркетингового та управлінського потенціалів підприємства.

$$I_{Ce} = 0,0917 \cdot k_1 + 0,1559 \cdot k_2 + 0,1334 \cdot k_3 + 0,0722 \cdot k_4 + 0,1320 \cdot k_5 + 0,1334 \cdot k_6 + 0,1238 \cdot k_7 + 0,1576 \cdot k_8, \quad (3.11)$$

де k_i – значення часткових показників ефективності використання стратегічного потенціалу підприємства, балів.

Використовуючи формулу (3.10), визначимо рівень стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства:

$$I_{Cp} = 0,2279 \cdot 0,497 + 0,2207 \cdot 0,729 + 0,2160 \cdot 0,438 + 0,1747 \cdot 0,476 + 0,1607 \cdot 0,884 = 0,594;$$

Розрахунок інтегрального показника ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» проведемо, використовуючи формулу (3.11) та дані табл. 3.2. Як уже зазначалось, зростання показника (у таблиці – ↑) оцінюється у 1 бал, а зниження (у таблиці – ↓) – у 0,5 балів.

Використовуючи дані таблиці, отримаємо наступне значення показника:

$$I_{Ce} = 0,0917 \cdot 0,5 + 0,1559 \cdot 1 + 0,1334 \cdot 1 + 0,0722 \cdot 1 + 0,1320 \cdot 1 + 0,1334 \cdot 1 + 0,1238 \cdot 0,5 + 0,1576 \cdot 1 = 0,892;$$

Таблиця 3.2

**Показники оцінки ефективності використання стратегічного потенціалу
ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» у 2018 році**

Найменування показників	Тенденція показника
Темпи зростання рентабельності оборотних коштів	↓
Темпи зростання випуску продукції	↑
Темп росту завантаженості підприємства	↑
Темп зростання фондівдачі	↑
Темпи зростання рентабельності основних засобів	↑
Темпи підвищення продуктивності праці	↑
Темп росту витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау	↓
Темп росту частки ринку підприємства	↑

Джерело: побудовано за розрахунками параграфу 3.2

Узагальнюючи проведені розрахунки інтегрального показника стану та ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ», зведемо їх у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Інтегральні значення стану та ефективності використання стратегічного
потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» у 2018 році**

Назва показника	Значення показника
Фінансовий потенціал	0,497
Виробничий потенціал	0,729
Інноваційний потенціал	0,438
Маркетинговий потенціал	0,476
Управлінський потенціал	0,884
Рівень стратегічного потенціалу	0,594
Ефективність використання стратегічного потенціалу	0,892

Джерело: побудовано за розрахунками параграфу 3.2

На основі обчислення інтегральних показників стану та ефективності використання стратегічного потенціалу досліджуваного підприємства побудуємо матрицю з метою визначення стратегій їх подальшого розвитку (рис. 3.3).

Аналізуючи положення розміщення досліджуваного підприємства на представленій матриці, варто відмітити, що ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» потрапило у квадрант 8, тобто значення показників його стану та

ефективності використання стратегічного потенціалу передбачають у подальшому проведення внутрішнього росту підприємства. На досліджуваному підприємстві склалась така ситуація, що не всі резерви його можливостей використовуються. Для покращення свого становища керівництву необхідно акцентувати увагу на проведенні активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, яка спрямована на розвиток всіх ресурсних складових стратегічного потенціалу підприємства, при збереженні на високому рівні стану і ефективності їх використання. Впровадження деяких інновацій допоможе привернути нових споживачів до продукції та послуг даного підприємства, що в результаті призведе до збільшення частки ринку.



Рис. 3.3. Матриця стратегій розвитку ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Джерело: побудовано на основі даних табл. 3.3

Отже, проведена оцінка стану стратегічного потенціалу та ефективності його використання на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» на основі розглянутої методики дозволила встановити, на якому рівні перебувають структурні елементи досліджуваного підприємства. Також при цьому визначено стратегії подальшого розвитку досліджуваного підприємства, з якими воно зможе ефективніше працювати, задіявши при цьому невикористані на даний час можливості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні результати дослідження дають підстави для висновків, які полягають у наступному.

1. Проведений аналіз еволюції економічної категорії «потенціал» дозволив чіткіше дослідити становлення терміну «стратегічний потенціал підприємства». На основі теоретичного аналізу та узагальнення наукових праць, з'ясовано, що стратегічний потенціал як сукупність обмежених наявних ресурсів, ключових компетенцій та здатностей підприємства по досягненню глобальних і стратегічних цілей з метою адаптації до динамічного зовнішнього середовища та отримання конкурентних переваг на ринку.

2. Дослідження сутності і структури стратегічного потенціалу дозволило сформулювати комплексний методичний підхід до визначення складу його елементів і переліку ресурсів, який дозволяє приймати адекватні рішення при ефективному управлінні потенціалом підприємства.

3. З'ясовано, що для управління стратегічним потенціалом ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» достатньо важливим є вибір таких методів управління та організаційної структури, використання яких дозволить відповідно до обраної стратегії розвитку суб'єкта господарювання ефективно реалізацію та отримання конкурентних переваг на ринку. Проведені дослідження показали, що при управлінні підприємством необхідно ґрунтуватися на підходах та принципах, що забезпечують реалізацію стратегічного управління потенціалом. Зауважимо, що ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» не реалізується головне правило стратегічного управління: стратегічне управління підприємством повинно базуватися на системному підході і здійснюватися відповідними структурними підрозділами для своєчасної та швидкої реакції у відповідь на зміни середовища, у якому функціонує підприємство.

4. Обґрунтовано модель управління стратегічним потенціалом підприємства, яка дозволяє враховувати вплив різних чинників внутрішнього й зовнішнього середовища на функціонування суб'єкта господарювання.

5. Виявлено, що для ефективного управління стратегічним потенціалом підприємства важливим є його правильне оцінювання. Представлена у роботі методика дозволяє, з одного боку, оцінити величину стратегічного потенціалу, який є у підприємства, а з іншого – ефективність і рівномірність його використання, тобто виявити ті елементи потенціалу, які потребують першочергових впливів з боку керуючої системи. Величину інтегрального показника рівня стратегічного потенціалу підприємства запропоновано визначати як зважену суму інтегральних значень локальних потенціалів, а інтегральний показник ефективності його використання – як суму добутків часткових показників на їх вагомість.

6. У процесі реалізації розглянутої методики оцінювання стратегічного потенціалу, виявлено, що значення показників стану та ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ» передбачають у подальшому проведення внутрішнього росту підприємства. На досліджуваному підприємстві склалась така ситуація, що не всі резерви його можливостей використовуються. Для покращення свого становища керівництву необхідно акцентувати увагу на проведенні активізації інноваційно-інвестиційної діяльності, яка спрямована на розвиток всіх ресурсних складових стратегічного потенціалу підприємства, при збереженні на високому рівні стану і ефективності їх використання. Впровадження деяких інновацій допоможе привернути нових споживачів до продукції та послуг даного підприємства, що в результаті призведе до збільшення частки ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюх А. Стратегічна матриця компанії / А. Артюх, О. Загородня // Економічний часопис XXI ст. – 2017. – № 8. – С. 90-97.
2. Азарова А.О., Желюк Н.С. Вибір, планування і реалізація стратегії розвитку підприємства / А.О. Азарова, Н.С. Желюк // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 12 (114). – С. 91-100.
3. Андрющенко О.П. Методика оцінки потенціалу підприємства при реалізації інвестиційного проекту / О.П. Андрющенко, О.М. Попов // ІнВестРеґіон. – 2017. – № 1. – С. 38-43.
4. Андрощук Д.В. Динамічні здатності підприємства як механізм управління його потенціалом / Д.В. Андрощук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 4 (Т.2). – С. 209-213.
5. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: [Монографія] / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – К.: ГРОТ, 2015. – 200 с.
6. Артем'єв Б.В. Класифікація видових проявів потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Б.В. Артем'єв. – Режим доступу: <http://dspace.nbuiv.gov.ua:8080/bitstream/handle/123456789/12260/21-Artemev.pdf?sequence=1>.
7. Бердар М.М. Фінансова стратегія стійкого розвитку підприємства і підходи до її обґрунтування / М.М. Бердар // Економіка та держава. – 2017. – № 9. – С. 52-55.
8. Березін О.В. Завдання та механізм оптимізації структури потенціалу підприємства // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економіка. – Частина II: зб. наук. пр. – Вип. 4 (40). – 2017. – С. 20-28.
9. Бланк І. Фінансовий менеджмент : 3-тє видання / І. Бланк. К.: Ніка-Центр, 2014. – 655 с.

10. Блонська В.І. Вдосконалення обґрунтування стратегії формування потенціалу підприємства / В.І. Блонська, Ю.Ю. Радецький // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. – 2017. – № 18 (1). – С. 263-268.

11. Блонська В.І. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства у ході формування стратегічних переваг / В.І. Блонська, С.Я. Нагірна // Науковий вісник НЛТУ України: [Збірник науково-технічних праць]. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2016. – Вип. 19.2. – С. 150-155.

12. Бойда С.В. Еволюція трактування та сутнісно-змістова характеристика категорії «стратегічний потенціал підприємства» / С.В. Бойда // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Економічні науки. – 2017. – Вип. I (37). – С. 83-91.

13. Богацька Н.М. Стратегічний потенціал підприємства [Електронний ресурс] / Н.М. Богацька, Д. Ковальчук. – Режим доступу: www.strategicmanagement.com/33_DWS_2010/Economics/

14. Бузько І.Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: [Монографія] / І.Р. Бузько, І.Є. Дмитренко, О. А. Сущенко. – Алчевськ: вид-во ДГМІ, 2016. – 216 с.

15. Василенко В.В. Стратегічний потенціал організації через призму ресурсного підходу до стратегії [Електронний ресурс] / В.В. Василенко. – Режим доступу: http://potential_organisation.com.ua/item.asp?id=12913418

16. Гордієнко Л.Ю. Семантичний аналіз сутності стратегічного потенціалу підприємства як економічної категорії щодо умов трансформаційної економіки / Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець // Комунальне господарство міст. Серія: економічні науки. – Харків: Харківська державна академія міського господарства. – 2016. – № 71. – С.151-157.

17. Гросул В.А. Сучасні підходи до визначення і класифікації категорії «потенціал підприємства» / В.А. Гросул, Ю.Ю. Василенко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2017. – № 2 (1). – С. 56-61.

18. Гудзинський О.Д. Методологічні аспекти формування потенціалу, адекватного стратегічному розвитку підприємств / О.Д. Гудзинський, С.М. Судомир // Науково-теоретичний фаховий журнал «Вісник аграрної науки Причорномор'я» Миколаївського державного аграрного університету. – 2017. – Вип. 1 (39). – С. 11-16.

19. Гузенко О.І. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства в умовах формування конкурентних переваг / О.І. Гузенко // Торгівля і ринок України: [Збірник наукових праць]. – 2018. – № 27. – С. 308-315.

20. Гузенко О.І. Сутнісно-змістова еволюція поняття «потенціал підприємства» / О.І. Гузенко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2015. – № 5 (1). – С. 22-30.

21. Гусева О.Ю. Методика визначення фокуса стратегічних змін в аспекті акселерації розвитку підприємства / О.Ю. Гусева // Економічний часопис-XXI. – 2016. – № 1-2 (1). – С. 102-105.

22. Данилов І. Бенчмаркінг як ефективний інструмент підвищення конкурентоспроможності / І. Данилов, Т. Данилова, С. Михайлов // Стандарти і якість [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.intalev.ua/agregator/marketing/id3212/>

23. Данилова М.В. Основні аспекти формування і оцінки стратегічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / М.В. Данилова. – Режим доступу: <http://orgmaneffectiveness.ua/item.asp?id=9287454>.

24. Діагностика стану підприємства: теорія і практика: [Монографія] / За заг. ред. проф. А.Е. Воронкової. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2016. – 448 с.

25. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: [Навчальний посібник] / І.З. Должанський. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 362 с.

26. Дядюк М.А. Основні напрямки вдосконалення організаційно-економічного механізму управління потенціалом підприємства торгівлі / М.А. Дядюк // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2015. – № 2(1). – С. 35-43.

27. Загарій В.К. Необхідність розробки стратегії розвитку українських підприємств та її реалізація в умовах глобальних змін / В.К. Загарій // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. – Київ, 2017. – № 1 (20). – С. 13-17.

28. Іващенко Н. Ази бенчмаркінгу / Н. Іващенко, С. Боровик // Вісник Київського інституту бізнесу та технологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://quality.eup.ua/MATERIALY12/azy-b.htm>

29. Ігнат'єва І.А. Методичні аспекти управління стратегічним потенціалом підприємства / І.А. Ігнат'єва // Проблеми виробництва. – 2015. – № 1. – С. 8-12.

30. Кирич Н.Б. Удосконалення методики оцінювання стратегічного потенціалу підприємства / Н.Б. Кирич, Н.Я. Марченко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2016. – № 4 (229). – С. 67-71.

31. Кібук Т.М. Методичне упорядкування управління стратегічним потенціалом підприємства / Т.М. Кібук // Економічний простір. – 2018. – № 23(2). – С. 194-203.

32. Краснокутська Н.С. Методологічні основи оцінювання реалізації потенціалу підприємства / Н.С. Краснокутська // Академічний огляд. – 2018. – № 1 (32). – С. 67-72.

33. Крисак А.О. Методи оцінки потенціалу малих підприємств / А.О. Крисак // Теоретичні та прикладні питання економіки: [Збірник наукових праць]. – 2017. – № 20. – С. 205-212.

34. Лемешкіна І.В. Стратегічний потенціал компанії і його оцінка / І.В. Лемешкіна // Проблеми управління. – 2017. – № 6. – С. 40-44.

35. Ладонько Л.С. Напрями та технології нарощення інформаційного потенціалу в контексті елімінування загрози економічній безпеці [Текст] / Л.С. Ладонько, О.В. Гребенюк, Р.В. Кузьменко // Потенціал сталого розвитку України на шляху реалізації інтеграційного вибору держави: монографія. –

К.: ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України», 2016. – С. 128-153.

36. Маркуц К.В. Економічний потенціал підприємства як економічна категорія / К.В. Маркуц // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. – Вип. II. «Економічні науки». – 2016. – С. 380–385.

37. Марченко Н.Я. Проблеми та способи управління стратегічним потенціалом підприємства / Н.Я. Марченко // Нові глобальні виклики для економіки України та країн світу: перспективи вирішення: Міжнародна науково-практична конференція для студентів, аспірантів та молодих вчених, м. Львів, 23-24 вересня 2016 р. – Львів: ГО «Львівська економічна фундація», 2011. – С. 113-115.

38. Марченко Н.Я. Стратегічний потенціал компанії – основа оцінки бізнесу / Н.Я. Марченко // Актуальні проблеми соціально-економічного розвитку України в умовах глобалізації: матеріали ІХ-ої міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 15 травня 2017 р.). – Тернопіль: ТКІ, 2015. – С. 107-109.

39. Микитенко В.В. Діагностика стратегічного потенціалу підприємства / В.В. Микитенко, І.А. Ігнат'єва // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 2. – С.77-80.

40. Подольчак Н.Ю. Оцінювання рівня соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємств шляхом застосування локальних показників [Електронний ресурс] / Н.Ю. Подольчак. – Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7887/1/17.pdf>.

41. Пономаренко В.С. Стратегічне управління розвитком підприємства: [навч. посіб.] / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. – Х.: ХНЕУ, 2017. – 639 с.

42. Пономаренко В.С. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: [монографія] / В.С. Пономаренко, О.М. Тридід, М.О. Кизим. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2018. – 328 с.

43. Предєїн А.М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами [Електронний ресурс] / А.М. Предєїн. – Режим доступу: http://business-inform.net/pdf/2012/9_0/318_325.pdf
44. Причєпа І.В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства / І.В. Причєпа // Вісник Хмельницького національного університету. – 2018. – № 1 (Т.1). – С. 103-106.
45. Пробоїв О. Алгоритм оптимізації стратегічного потенціалу акціонерних товариств / О. Пробоїв // Вісник КНТЕУ. – 2017. – № 2. – С. 35-41.
46. П'ятницька Г.Т. Стратегічне управління : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Г.Т. П'ятницька, Л.В. Лукашова, Н.В. Ракша ; за ред. Г.Т. П'ятницької. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. – 408 с.
47. Розвиток потенціалу підприємства в умовах економіки знань : монографія / за заг. ред. А.Е. Воронкової та Ю.С. Погорєлова. – Луганськ : Вид-во «Ноулідж», 2016. – 380 с.
48. Савіна Г.Г. Методичні підходи до оцінки факторів зовнішнього середовища / Г.Г. Савіна, М.О. Овчинникова, С.Ю. Савін // Вісник Хмельницького національного університету. 2017. – №6 (Т. 11). – С. 283-289.
49. Сатуріна С. Визначення місця стратегічного потенціалу в управлінні підприємством / С. Сатуріна // Економіст. – 2017. – № 2. – С. 45-47.
50. Семерунь Л.В. Оцінка потенціалу підприємства як основа реалізації стратегічної мети управління фінансовими результатами / Л.В. Семерунь // Торгівля і ринок: [Збірник наукових праць]. – 2018. – Вип. 30, Т.2. – С. 321-329.
51. Сухай О.Є. Концептуальні підходи до формування й управління потенціалом підприємства / О.Є. Сухай, І.І. Яремко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2017. – Вип. 19.9. – С. 233-238.
52. Ткаченко А.М. Алгоритм впровадження методики оцінки стратегічного потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / А. М. Ткаченко. – Режим доступу: http://www.business-inform.net/17_AND_2010/Economics/68902.doc.htm.

53. Фесенко К.А. Оцінка маркетингового потенціалу на аналітичному етапі процесу маркетингового аудиту на підприємстві [Електронний ресурс] / К.А. Фесенко. – Режим доступу:

http://www.nbuu.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2011_33/11fka0ae.pdf.

54. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: [Навч. посібник] / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2015. – 316 с.

55. Христенко Л.М. Система показників оцінки ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / Л.М. Христенко. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/16Khris.htm.

56. Шакура О.А. Методичний підхід щодо оцінки стратегічного потенціалу підприємства / О.А. Шакура, О.Л. Ремеслова // Торгівля і ринок України: [Збірник наукових праць]. – 2016. – № 29. – С. 155-160.

57. Швець Є.В. Системний підхід щодо формування структури стратегічного потенціалу підприємства / Є.В. Швець // Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». Збірник наукових праць. Тематичний випуск «Технічний прогрес і ефективність виробництва». – Харків: НТУ «ХПІ». – 2017. – № 16. – С. 170-176.

58. Шелегеда Б.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: [Монографія] / Б.І. Шелегеда, Н.В. Касьянова, А.Я. Берсуцький та ін. – Донецьк: ДонУЕП, 2016. – 219 с.

ДОДАТОК Б

Підходи до трактування поняття «стратегічний потенціал»

Автор	Визначення поняття «стратегічний потенціал»	Підхід			
		Ресурсний	Структурно-функціональний	Цільовий	Конкурентний
О.В. Березін	«сукупність наявних ресурсів, що забезпечують виживання підприємства у конкурентному середовищі у перспективі». Потенціал включає також і ті ресурси, які підприємство може залучити	+			
В.Д. Маркова	«сукупність наявних ресурсів та можливостей для розробки і реалізації стратегії підприємства»	+			
Є.В. Лапін	«потенціальні можливості підприємства при найбільш ефективному використанні ресурсів»	+	+		
Л.С. Шеховцева	«це можливості досягнення стратегічних цілей виробничої системи при використанні її елементів (ресурсів)»	+		+	
В.Б. Горбань	«сукупність обмежених наявних ресурсів та компетенцій підприємства по досягненню глобальних й стратегічних цілей в майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища»	+		+	
В.В. Пастухова	«можливості досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного використання ресурсів»	+		+	
Л.Ю. Гордієнко, Є.В. Швець	«стратегічний потенціал в умовах трансформаційної економіки – це сукупність поточних та майбутніх ресурсів і можливостей, які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей в трансформаційних умовах»	+		+	
Г.І. Кіндрацька	«економічні можливості організації, які можуть бути використані для досягнення стратегічних цілей. Система взаємопов'язаних елементів, які виконують різні функції для забезпечення реалізації сформованої стратегії»		+	+	
Н.С. Миколайчук	«сукупність здібностей кадрового складу та здатності технічної та організаційної системи до постійного вдосконалення у відповідності з цілями підприємства»		+	+	
Р.В. Фещур	«це потенціал, сформований відповідно до цілей підприємства, що відображає можливості підприємства передбачати зміни в зовнішньому середовищі та готовність гнучко реагувати на ці зміни»			+	

Продовження Додатку Б

В.Н. Гавва	«граничні можливості досягнення глобальної та локальної стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах»			+	
О.О. Колесніков	«узагальнена характеристика, яка відбиває реальну фактичну здатність з перетворення ресурсів для досягнення поставленої мети на основі розробленої стратегії та виражає можливості й інтегральну спроможність підприємства із задоволення потреб ринку»			+	
О.А. Пробоїв	«сукупність збалансованих стратегічних ресурсів, ключових компетенцій та основних знань, достатній рівень розвитку яких при залученні інноваційних інструментів може забезпечити ефективне досягнення цілей підприємства у довгостроковій перспективі»	+	+	+	
І.М. Парасій-Вергуненко	«можливості щодо досягнення стратегічних цілей за рахунок ефективного розподілу і використання власних та залучених ресурсів, а також це можливість формувати певні конкурентні переваги через ресурсне забезпечення відповідного рівня конкурентного статусу підприємства»	+	+	+	+

Джерело: складено на основі [1-10, 13-29, 32]

ДОДАТОК В

Наукові підходи до структури стратегічного потенціалу підприємства

Автор	Елементи (складові) стратегічного потенціалу																			
	<i>Виробничий</i>	Технічний	Технологічний	Операційний	<i>Трудовий (кадровий)</i>	Ресурсний (сировинний)	<i>Організаційний</i>	<i>Управлінський</i>	Інтелектуальний	Мотиваційний	Комунікаційний	Інформаційний	<i>Фінансовий</i>	Інвестиційний	<i>Інноваційний</i>	<i>Маркетинговий</i>	Ринковий	Інфраструктурний	Експортний	Екологічний
І.П. Отенко [30]	+				+	+	+	+		+	+	+	+		+	+				
І.Р. Бузько [9]	+				+	+	+	+				+	+	+	+	+		+		+
О.А. Пробоїв [33]	+							+									+			
Р.В. Фешур [49]		+	+	+	+	+	+	+				+	+	+	+	+				
С.В. Швець [55]	+	+	+		+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

+* – фінансово-економічний; +** – виділений у складі організаційного

ДОДАТОК Г

Вибір методів та організаційної структури управління на ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Системи	Рівень нестабільності	Характер середовища	Вирішувані проблеми	Внесок керівництва в управління	Переважні оргструктури
Контроль	1	Що повторюється	Складність роботи	Контроль по відхиленнях	Лінійно-функціональна
Фінансове планування	2	Що розширюється	Тривалі терміни реалізації НДДКР	Регулювання ресурсів	Лінійно-функціональна
Довгострокове планування	3	Що швидко розширюється	Швидке зростання	Координація зростання, управління прибутковістю і НДДКР	Дивізійна
Квазі-стратегічне планування	3,5	Що швидко розширюється, зміна номенклатури продукції	Реакція на зміну номенклатури	Управління змінною ситуацією	Матрична
Стратегічне планування	4	Змішані, розрізнені проекти	Визначення стратегічних позицій	Управління стратегічними нововведеннями, стратегічний розподіл ресурсів	Матрична
Стратегічне управління	4,5	Абсолютно нові проекти	Розвиток потенціалу	Управління стратегічними змінами	Множинна
Управління з проблеми	4,5	Частково передбачені явища	Запобігання несподіванкам	Управління часткове передбаченими змінами	Множинна
Управління в несподіваній ситуації	5	Несподіваний	«Одужання» від несподіванок	Упорядкування реакції на кризову ситуацію	Множинна

Джерело: опрацьовано автором на основі літератури [38, с. 101]

ДОДАТОК Д

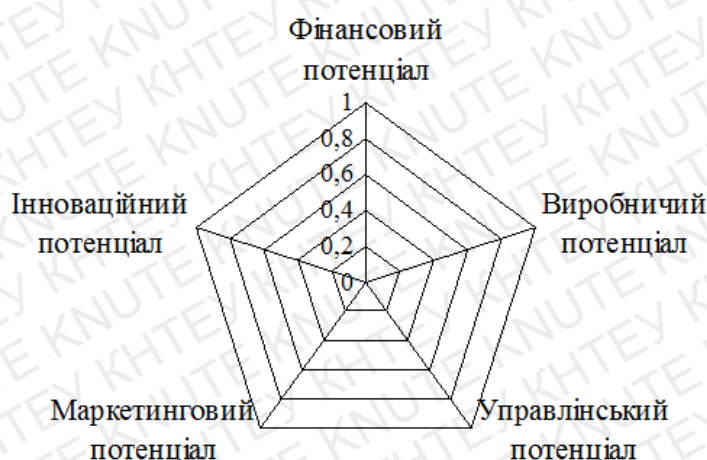
**Етапи механізму інтегрального оцінювання рівня та ефективності
використання стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ
РІЧКОВИЙ ПОРТ»**



Джерело: систематизовано за матеріалами [33-36, 39, 44-45, 52]

ДОДАТОК Е

Радар розподілу стану елементів стратегічного потенціалу підприємства



Джерело: складено за матеріалами [46-49]

ДОДАТОК Є

Експертні оцінки часткових показників стану та ефективності використання стратегічного потенціалу ПрАТ «КИЇВСЬКИЙ РІЧКОВИЙ ПОРТ»

Таблиця Є1

Експертні оцінки рівня значущості часткових показників, що характеризують величину фінансового потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти										Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Коефіцієнт фінансової автономії	10	9	9	8	10	10	8	8	10	9	0,1599
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	8	7	7	10	7	8	9	10	9	10	0,1493
Проміжний коефіцієнт ліквідності	6	6	6	5	6	5	5	5	7	6	0,1001
Коефіцієнт платоспроможності	9	8	8	7	9	7	10	9	8	8	0,1458
Коефіцієнт загальної ліквідності	7	10	10	9	8	9	7	7	6	7	0,1401
Рентабельність усіх активів	5	6	6	7	4	6	6	8	5	7	0,1052
Рентабельність власного капіталу	4	5	7	6	5	4	5	6	5	6	0,0927
Частка залучених коштів	6	7	8	5	7	7	6	4	6	5	0,1069
Всього	55	58	61	57	56	56	56	57	56	58	1

Таблиця Є2

Експертні оцінки рівня значущості часткових показників, що характеризують величину виробничого потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти										Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Завантаженість підприємства	8	7	9	10	8	7	8	9	9	8	0,1596
Частка основних засобів в активах	10	9	10	10	10	9	10	10	10	10	0,1889
Ступінь зносу основних фондів	9	10	9	9	9	10	9	9	10	9	0,1796
Фондовіддача	7	8	6	6	7	6	7	8	7	8	0,1351
Фондомісткість	5	4	7	7	5	5	6	6	6	5	0,1076
Матеріаловіддача	7	6	7	6	7	6	7	7	7	6	0,1271
Матеріаломісткість	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	0,1021
Всього	51	49	53	53	52	48	53	54	55	51	1

Таблиця Є3

Експертні оцінки рівня значущості часткових показників, що характеризують величину інноваційного потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти										Коефіцієнт Вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Частка витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау в загальній сумі витрат підприємства	10	9	10	10	10	10	9	10	10	10	0,3644
Коефіцієнт оновлення продукції	9	10	9	9	9	9	10	9	9	8	0,3383
Частка сертифікованої продукції в загальному обсязі товарної продукції	8	8	8	7	8	8	8	8	8	9	0,2973
Всього	27	27	27	26	27	27	27	27	27	27	1

Таблиця Є4

Експертні оцінки рівня значущості часткових показників, що характеризують величину маркетингового потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти										Коефіцієнт Вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Частка ринку	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	0,2491
Частка запасів продукції на складі	8	9	9	8	8	8	9	9	8	8	0,2092
Ефективність витрат на збут продукції	9	8	8	9	9	9	8	8	9	9	0,2142
Рівень виконання договорів із замовниками	7	6	7	6	8	7	7	9	7	6	0,1737
Рівень диверсифікації виробництва	6	7	5	7	7	7	5	7	6	5	0,1538
Всього	40	40	39	40	42	41	39	43	40	38	1

Таблиця Є5

Експертні оцінки рівня значущості часткових показників, що характеризують величину управлінського потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти										Коефіцієнт Вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Рівень плинності кадрів	8	8	6	7	6	8	8	7	8	8	0,2209
Продуктивність праці одного працюючого	10	9	10	10	10	10	9	10	10	9	0,2895
Коефіцієнт економічності апарату управління	7	10	9	9	9	7	7	8	7	7	0,2388
Інтегрований показник ефективності організаційної структури підприємства	9	7	8	8	8	9	9	9	9	8	0,2508
Всього	34	34	33	34	33	34	33	34	34	32	1

Таблиця Є6

Експертні оцінки рівня значущості потенціалів, що входять до складу стратегічного потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти										Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Фінансовий потенціал	10	9	10	9	9	10	10	9	9	10	0,2279
Виробничий потенціал	9	10	10	8	10	9	10	8	9	9	0,2207
Інноваційний потенціал	9	8	9	10	8	9	9	10	10	8	0,2160
Маркетинговий потенціал	8	7	8	6	7	8	8	6	8	7	0,1747
Управлінський потенціал	7	6	7	7	6	7	7	7	7	6	0,1607
Всього	43	40	44	40	40	43	44	40	43	40	1

Таблиця Є7

Матриця рангів потенціалів, що входять до складу стратегічного потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти										S _i	d _j	d _j ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Фінансовий потенціал	1	2	1,5	2	2	1	1,5	2	2,5	1	16,5	-13,3	176,89
Виробничий потенціал	2,5	1	1,5	3	1	2,5	1,5	3	2,5	2	20,5	-9,3	86,49
Інноваційний потенціал	2,5	3	3	1	3	2,5	3	1	1	3	23	-6,8	46,24
Маркетинговий потенціал	4	3	4	5	4	4	4	5	4	4	41	11,2	125,44
Управлінський потенціал	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	48	18,2	331,24

Таблиця Є8

Експертні оцінки рівня значущості часткових показників, що характеризують ефективність використання стратегічного потенціалу

Назва показника	Експерти										Коефіцієнт вагомості
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Темпи зростання рентабельності оборотних коштів	6	5	6	6	5	6	5	6	6	6	0,0917
Темпи зростання надання послуг	9	10	10	9	10	10	9	10	10	10	0,1559
Темп росту завантаженості підприємства	9	9	8	7	8	7	9	9	8	9	0,1334
Темп зростання фондівдачі	5	5	4	3	4	5	4	5	5	5	0,0722
Темпи зростання рентабельності основних засобів	7	8	9	9	9	8	7	8	9	8	0,1320
Темпи підвищення продуктивності праці	8	9	7	8	9	9	8	8	8	9	0,1334
Темп росту витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау	7	8	7	8	7	8	8	9	7	8	0,1238
Темп росту частки ринку підприємства	10	10	9	10	10	9	10	10	10	10	0,1576
Всього	61	64	60	60	62	62	60	65	63	65	1

Таблиця Є9

Матриця рангів часткових показників, що характеризують ефективність використання стратегічного потенціалу підприємства

Назва показника	Експерти										S _i	d _j	d _j ²
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Темпи зростання рентабельності оборотних коштів	7	7,5	7	7	7	7	7	7	7	7	70,5	26,375	695,641
Темпи зростання надання послуг	2,5	1,5	1	2,5	1,5	1	2,5	1,5	1,5	1,5	17	-27,125	735,766
Темп росту завантаженості підприємства	2,5	3,5	4	6	5	6	2,5	1,5	1,5	1,5	34	-10,125	102,516
Темп зростання фондівдачі	8	7,5	8	8	8	8	8	8	8	8	79,5	35,375	1251,391
Темпи зростання рентабельності основних засобів	5,5	5,5	2,5	2,5	3,5	4,5	6	5,5	3	5,5	44	-0,125	0,016
Темпи підвищення продуктивності праці	4	3,5	5,5	4,5	3,5	2,5	4,5	5,5	4,5	3,5	41,5	-2,625	6,891
Темп росту витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР), придбання ліцензій, патентів, ноу-хау	5,5	5,5	5,5	4,5	6	4,5	4,5	3,5	6	5,5	51	6,875	47,266
Темп росту частки ринку підприємства	1	1,5	2,5	1	1,5	2,5	1	1,5	1,5	1,5	15,5	-28,625	819,391