

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**Управління економічним потенціалом**

**підприємства**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю

«Буд імпульс плюс», м. Луцьк

Студента 2 курсу 2 м групи,  
заочної форми навчання,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка підприємства»

Літвінчука Артема  
Валерійовича

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Трубей Оксана  
Миколаївна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 .....	7
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	7
1.1. Економічний потенціал підприємства, його властивості та складові .....	7
1.2. Методичні засади оцінювання економічного потенціалу підприємства .....	18
1.3. Сутність, мета та особливості управління економічним потенціалом підприємства .....	38
РОЗДІЛ 2 .....	51
ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «БУД ІМПУЛЬС ПЛЮС».....	51
2.1. Аналіз ринку діяльності та конкурентного потенціалу підприємства .....	51
2.2. Оцінювання основних складових економічного потенціалу підприємства .....	61
2.3. Аналіз ефективності використання економічного потенціалу підприємства .....	74
РОЗДІЛ 3 .....	80
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БУД ІМПУЛЬС ПЛЮС».....	80
3.1. Обґрунтування резервів та розробка заходів щодо підвищення реалізації економічного потенціалу підприємства .....	80
3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів підвищення економічного потенціалу підприємства на основні результати його діяльності.....	94
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....	102
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104

## АНОТАЦІЯ

**Літвінчук А.В. «Управління економічним потенціалом підприємства» (за матеріалами ТОВ «Буд імпульс плюс», м. Луцьк). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам управління економічним потенціалом підприємства. Представлена робота дозволяє дослідити основні засади, методи та засоби управління економічним потенціалом підприємства **з метою досягнення позитивного економічного ефекту.**

**Ключові слова:** потенціал підприємства, економічний потенціал підприємства, управління економічним потенціалом підприємства.

## ABSTRACT

**Litvinchuk A.V. «Management of the economic potential of the enterprise» (based on the materials of LLC «Bud implus plus», Lutsk). – Manuscript.**

Final qualifying paper on the specialty 051 «Economics», specialization «Economy of Enterprise». – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualifying paper is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of management of the economic potential of the enterprise. The given work allows to study the basic principles, methods and means of management of the economic potential of the enterprise, its increase **in order to achieve a positive economic effect.**

**Key words:** the potential of the enterprise, the economic potential of the enterprise, management of the economic potential of the enterprise.

## ВСТУП

В умовах формування ринкових відносин важливу роль у стабільній роботі підприємства відіграють їх ресурси, що становлять основу його економічного потенціалу. Залежно від джерел формування ресурсного потенціалу та ефективності його використання залежать економічні показники діяльності підприємства, зокрема такі як обсяги діяльності, доходи, витрати, прибуток, і т.д. Незважаючи на те, що поняття економічний потенціал часто трапляється у сучасній науковій літературі ні в нашій країні, ні за кордоном немає загальноприйнятого визначення чи комплексних досліджень даної категорії. Існують істотні розходження у визначенні змісту реальних процесів, а саме що виражає категорія «потенціал». Все це відповідно ускладнює розробку методів його кількісної оцінки, аналізу використання та розвитку. Важливість вивчення проблеми потенціалу полягає у розкритті його суті, складу, співвідношення та взаємозв'язку з іншими категоріями.

**Актуальність теми** полягає в тому, що потенціал розвитку будь-якого підприємства визначає результати його діяльності за певний період, отже надає власникам можливість зіставити свої очікування із запланованими результатами, оцінка фінансово-економічних показників стає переконливим аргументом доцільності функціонування будь-якого підприємства. Ефективне функціонування підприємства в умовах розвитку ринкових відносин пов'язане із забезпеченням оптимального співвідношення між затратами та результатами його діяльності, знаходження більш раціональних форм застосування капіталу.

Саме тому, на тлі зростаючої конкуренції, у суб'єктів господарювання виникає потреба у вивченні і плануванні своєї діяльності у майбутньому, а для цього необхідно правильно оцінювати власні можливості щодо розвитку підприємства на конкретному ринку.

Огляд наукової літератури дозволяє зазначити, що питання економічного потенціалу підприємства, його властивостей та складових, вивчали наступні вчені: Л.С. Головкова, І.М. Репіна, В.В. Россоха, О.С. Федонін, Л.В. Скоробогата, Б.М. Мізюк, Є.В. Лапін, І.В. Заблодська, В.Г. Бикова, О.Ф.

Балацький та інші. Незважаючи на значну кількість публікацій з даної проблематики, варто констатувати певну неоднозначність у підходах до визначення та оцінювання. Саме тому ці питання потребують подальших досліджень.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів управління економічним потенціалом підприємства в сучасних умовах здійснення господарської діяльності.

**Завданнями** випускної кваліфікаційної роботи є:

- дослідження поняття «економічного потенціалу підприємства», його властивостей та складових;
- визначення методичних засад оцінювання економічного потенціалу підприємства;
- з'ясування сутності, мети та особливостей управління економічним потенціалом підприємства;
- здійснення аналізу ринку діяльності та конкурентного потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс»;
- оцінювання основних складових економічного потенціалу підприємства;
- дослідження ефективності використання економічного потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс»;
- обґрунтування резервів та розробка заходів щодо підвищення реалізації економічного потенціалу підприємства;
- обґрунтування доцільності та ефективності проектів підвищення економічного потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс»;
- оцінка впливу запропонованих заходів з підвищення економічного потенціалу на результати діяльності підприємства.

**Об'єктом** дослідження випускної кваліфікаційної роботи є процес управління економічним потенціалом підприємства в умовах динамічного зовнішнього середовища.

**Предметом** дослідження є сукупність теоретично-методичних основ та практичного інструментарію управління економічним потенціалом підприємств торгівлі на ринку будівельних матеріалів.

Випускна кваліфікаційна робота виконана за матеріалами статистичної, фінансової, управлінської звітності ТОВ «Буд імпульс плюс». Підприємство працює на ринку роздрібної та оптової торгівлі будівельними матеріалами на території західної України.

Це посередницька компанія, яка сполучає виробників та невеликі роздрібні магазини. Отже, суттю даної роботи буде дослідити цю компанію, визначити її сильні та слабкі сторони, оцінити потенціал та розробити рекомендації для подальшої діяльності та розвитку.

Під час написання випускної кваліфікаційної роботи було використано ряд **методів**, зокрема: метод аналізу, моделювання, класифікації, прогнозування. Була проаналізована річна фінансова звітність компанії, були спрогнозовані фінансові показники та результати майбутніх періодів. Використано методи аналізу абсолютних та відносних величин.

**Практична цінність роботи** полягає у можливості використання результатів проведеного дослідження в практичній діяльності як ТОВ «Буд імпульс плюс», так і інших підприємств даної сфери.

**Апробація результатів дослідження.** За результатами дослідження була опублікована стаття «Економічний потенціал підприємства, його властивості та складові» у Збірнику Наукових праць студентів «Економіка та фінанси підприємства», Ч.1. - К.: КНТЕУ, 2018. - С. 53 - 57.

Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Роботу викладено на 109 сторінках друкованого тексту, що включає 17 таблиць і 1 рисунок. Список використаних джерел включає 51 джерело, які займають 5 сторінок.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічний потенціал підприємства, його властивості та складові

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища все більш актуалізуються питання пошуку ефективних способів забезпечення стабільної, результативної та прибуткової діяльності суб'єктів господарювання. Рациональне та ефективне використання матеріальних, виробничих, трудових та інших ресурсів, пошук нових можливостей, своєчасні управлінські рішення визначають перевагу підприємства над конкурентами та стрімкий економічний розвиток. Саме потенціал як інтегрована сукупність можливостей, здібностей, ресурсів та засобів набуває вагомого значення у процесах підвищення результативності функціонування вітчизняних підприємств. Практика показує, що першочергово зазнають криз підприємства з невисоким рівнем сформованого потенціалу чи невикористаними можливостями його застосування. Все це обумовлює необхідність вивчення сутності потенціалу підприємства та його структуризації, а також аналізу його складових [1, 1].

Теперішній етап розвитку ринкових відносин потребує вивчення та аналізу усіх аспектів економіки. Це стосується як мікро, так і макро рівня. Для того, щоб бути успішним, суб'єкту економічних відносин потрібно слідкувати за кожним процесом, за кожним конкурентом, за змінами юридичної бази тощо. Кожного дня створюється низка нових підприємств, з'являються нові гравці і до цього потрібно бути готовим, адже конкуренція зростає. Кожен суб'єкт повинен пропонувати найкращі умови, найкращу якість, тобто можливості мають використовуватись на повну потужність. Лише за цих умов, підприємство діє ефективно. Тому, виникає проблема у правильному формуванні та управлінню економічним потенціалом підприємства. Вивчення даного питання, дозволить

надати рекомендації підприємствам, яким чином правильно керувати власним потенціалом заради максимального використання своїх потужностей і досягнення найкращого результату.

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «potentia» і означає «приховані можливості», які в виробничій практиці завдяки праці можуть перейти в реальну дійсність.

У вітчизняній економічній літературі термін «потенціал» у широкому розумінні визначається як можливості, наявні сили, запаси, засоби, які можуть бути використані, або рівень потужності у будь-якому відношенні, сукупність засобів, необхідних для чого-небудь. Короткий словник іноземних слів також під цим терміном розуміє «ступінь потужності (приховані можливості) у якому-небудь відношенні».

Таким чином, терміни «потенціал», «потенціальний» означають наявність у кого-небудь (будь-то окремо взята людина, первинний робочий колектив, суспільство в цілому) прихованих можливостей, що ще не проявилися або хисту до діяльності у відповідних сферах.

У працях В.Вейца та К.Г.Воблого знайшли обґрунтування ідеї щодо потенціалу виробничих сил як потенційної можливості країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення. Пізніше С.Г. Струмилін ввів поняття «економічний потенціал», під яким розумів сукупну виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства. В.С. Немчінов досліджував «потенціал розширеного виробництва», який характеризує ресурсні можливості національної економіки у здійсненні економічного росту.

Визначаючи категорію, що досліджується, необхідно взяти до уваги положення академіка Л.І. Абалкіна про те, що поняття «потенціал» і «ресурси» не слід протиставляти. Потенціал (економічний, підприємницький, виробничий) представляє собою «узагальнену, збірну характеристику ресурсів», прив'язану до місця та часу. У літературі трактування поняття «потенціал» як певної сукупності ресурсів, головним чином економічних, безпосередньо пов'язані з функціонуванням виробництва та прискоренням науково-технічного прогресу, знаходить все більше однодумців. Так, наприклад, В.Н.



Архангельський під потенціалом розуміє засоби, запаси джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або рішення певної задачі, тобто як сукупність визначених накопичених ресурсів. До складових частин потенціалу в цьому розумінні відносяться відповідні трудові, матеріальні, фінансові і інформаційні ресурси, які притягуються в сферу удосконалення виробництва. Сюди ж включається і сукупність ресурсів, яка забезпечує надійний рівень організації виробництва та управління. «Ресурсне» розуміння потенціалу має важливе значення для планування та управління виробничою діяльністю, але не вичерпує усіх його характеристик.

Поняття «економічний потенціал» отримало розвиток після того, як технічний фактор як джерело великого ефекту було вичерпано і стало більше уваги приділятися людському фактору [2, 3].

Не зменшуючи значення ресурсів як базису у формуванні потенціалу підприємства, необхідно зазначити, що їх наявність сама собою не є гарантом досягнення будь-яких цілей. Не менш важливою складовою є здібності мобілізувати ресурси у ході здійснення бізнес-процесів. В економічній літературі сукупність таких здібностей прийнято називати компетенціями, отже, потенціал підприємства можна визначити як можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів.

Торгівля – сфера національної економіки, яка найбільш чутливо реагує на кризовий стан у країні, з одного боку, та найбільш повно і швидко відображає прояви такої ситуації – з іншого. Після фінансової кризи 2008 р. торгівля має шанси перемагати в конкурентній боротьбі та розвиватись лише за умови максимально можливого ефективного використання свого потенціалу.

Невідкладним завданням економістів торговельних підприємств є управління ефективним використанням існуючого потенціалу та виявлення потенційних можливостей забезпечення конкурентоспроможності та ефективності на перспективу. Відтак, економічний потенціал торговельного підприємства виступає предметом невідкладного як управління, так і дослідження.

Розгляд сутності поняття «економічний потенціал торговельного підприємства» доцільно, на нашу думку, проводити згідно з розглядом його структурного формування в історичному аспекті. Ключовим словом у досліджуваному терміні є поняття потенціалу. Дослідження етимології поняття «потенціал» дає змогу виявити, що термін походить від латинського «*potentia*» і в перекладі означає «сила, міць». Вікіпедія трактує поняття потенціалу як «можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані». Невідкладне застосування терміна «потенціал» – природничі науки.

Розгляд економічного потенціалу торговельного підприємства доцільно провести в поєднанні існуючих поглядів щодо економічного потенціалу підприємства, адаптованих до торговельного підприємства стосовно виконуваних ним функцій. Торгівля, як сфера національної економіки, володіючи для здійснення своєї діяльності розгалуженою мережею оптових і роздрібних підприємств, виконує такі функції:

- 1) доведення товарів до споживачів;
- 2) продовження процесу виробництва у сфері товарного обігу (сортування, комплектування, пакування);
- 3) зміна форм вартості з товарної на грошову;
- 4) надання торгових послуг населенню в процесі реалізації товарів [3, 176].

Найбільш повно, потенціал розглядає О.О. Ільчук, яка вважає, що «економічний потенціал торговельного підприємства – це складна, динамічна, ієрархічна поліструктурна система взаємопов'язаних компонентів, які беруть безпосередню участь в операційній діяльності торговельного підприємства та створюють умови для реалізації різних бізнес-процесів, націлених на отримання фінансово-економічних результатів торговельної діяльності підприємства та задоволення індивідуального попиту споживачів». Таким чином, економічний потенціал торговельного підприємства розглядають відповідно до системного підходу, який найбільш повно і точно характеризує об'єкт дослідження, як сукупність елементів однієї системи, які включають і підсистему забезпечення (ресурси), і підсистему функціонування (виконання

функцій, досягнення результатів). Повніше сутність економічного механізму торговельного підприємства можна охарактеризувати лише під час розгляду його структури, що є предметом наступних досліджень. Еволюція трактування терміну «економічний потенціал» подано у табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

### Еволюція трактування терміну «економічний потенціал»

Автор	Визначення
Воблий К.Г	Потенціал виробничих сил — потенційна можливість країни виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення
Вейц В.	Потенційні виробничі сили — не тільки матеріальні елементи, а також ті чи інші матеріальні умови, за яких здійснюється виробничий процес
Струмилін С.Г.	Економічний потенціал — сукупна виробнича сила праці всіх працездатних членів суспільства
Немчинов В.С.	Потенціал розширеного виробництва — ресурсні можливості національної економіки для здійснення економічного зростання
Анчишкін О.І.	Виробничий потенціал — сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми факторів виробництва
Абалкін Л.І.	Потенціал — це узагальнена збірна характеристика ресурсів, прив'язана до місця й часу
Архангельський В.М.	Потенціал — засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі
Репіна І.М.	Підприємницький потенціал — сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т. п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства
Олексюк О.І.	Потенціал підприємства — максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень

Складено за матеріалами [4, 7-9]

Як бачимо, не існує єдиного визначення економічного потенціалу. Різні вчені мають власні та відмінні бачення даного поняття. Далі подано розгляд тлумачення сутності понять, що прямо або опосередковано розкривають сутність економічного потенціалу підприємства.

Так, Струмилін С. Г. економічний потенціал визначає як сукупна виробничу силу праці всіх працездатних членів суспільства. В свою чергу, Архангельський В. М. подає потенціал як засоби, запаси, джерела, які є в наявності і можуть бути мобілізовані для досягнення певної мети або розв'язання певної задачі. На думку Рєпіна І. М. підприємницький потенціал — це сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т. п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства. Науковець Олексюк О. І. розглядає економічний потенціал підприємства як максимально можливу сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив (можливостей) якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання (ситуаційно-ринкова складова) з урахуванням ресурсних, структурно-функціональних, часових, соціокультурних та інших обмежень.

Друга група авторів уявляє потенціал як систему матеріальних та трудових факторів (умов, складових), що забезпечують досягнення мети виробництва. Основою для такого підходу є висловлювання К. Маркса про те, що засоби праці, предмет праці та робоча сила як фактори виробництва та елементи утворення нового продукту виступають як можливості, що підкреслює їхній потенційний характер. Для перетворення цієї можливості на дійсність «вони мають з'єднатися». Це положення є принципово важливим для аналізу і розроблення методів вимірювання потенціалу, тому що екстенсивний динамізм розвитку виробництва в деяких випадках послабив увагу дослідників до питань поліпшення використання вже нагромаджених ресурсів. М. А. Іванов, Ю. Г. Одегов, К. Л. Андреев та інші стверджують, що дослідження ефективності розвитку економіки мають базуватися не на досягнутому рівні використання ресурсів, а на потенційних можливостях виробництва. Зі збільшенням масштабів виробничого апарату зростає значення задач, пов'язаних зі всебічним і найраціональнішим використанням внутрішніх можливостей розвитку виробництва.

Учені третього напрямку розглядають потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею завдання. Потенціал, на їхню думку, — це цілісне уявлення про єдність структури і функції об'єкта, вияв їх взаємозв'язку. На цій основі робиться висновок про сукупні можливості колективу виконувати певні завдання — що вдаліше склалася структура об'єкта, що більше відповідають одні одним його структурні

та функціональні елементи, то вищими будуть його потенціал і ефективність. Визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання й управління.

Але все ж таки, доволі значна частина вчених схиляються до наступного визначення. Економічний потенціал підприємства — це ті його можливості (фінансові, людські, виробничі тощо), які є в наявності, або можуть бути оперативно акумульовані та використані підприємством задля досягнення тих чи інших цілей. Тобто це той запас, та можливість, яку підприємство має змогу реалізувати.

Визначення поняття потенціалу має не тільки важливе наукове, а й практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає підхід до його оцінки, вимірювання й управління [5, 9-12].

Економічний потенціал підприємства характеризується властивостями, які є типовими для будь-якої економічної системи: цілісністю, взаємозв'язком і взаємодією елементів, складністю, комунікативністю, ієрархічністю, множинністю опису, здатністю до розвитку, альтернативністю форм функціонування та розвитку, пріоритетом інтересів системи глобального рівня, пріоритетом якості, потужністю. Більш детально властивості економічного потенціалу підприємства розглянуті у табл. 1.2.

**Властивості економічного потенціалу підприємства**

<b>Властивість</b>	<b>Характеристика</b>
Цілісність	Всі елементи потенціалу служать єдиній загальній меті
Складність	Внутрішня будова потенціалу підприємства, що створює єдине ціле
Ієрархічність	Кожен компонент потенціалу може розглядатися як система (підсистема) більш широкої глобальної системи.
Здатність до розвитку	Елементи потенціалу здатні розвиватись
Пріоритет глобальних інтересів	Реалізація того чи іншого елемента потенціалу підпорядкована, насамперед, досягненню цілей формування та використання сукупного потенціалу.
Взаємозв'язок елементів	Усі структурні елементи потенціалу так чи інакше між собою зв'язані та взаємодіють
Комунікативність	Взаємодія та взаємозалежність потенціалу та зовнішнього середовища
Множинність опису	Для опису потенціалу підприємства використовуються функціональні або економіко-математичні моделі.
Альтернативність форм	Один елемент може замінити інший або суттєво вплинути на нього
Пріоритет якості і потужності	Кількісна оцінка продуктивної здатності потенціалу підприємства

Цілісність – всі елементи потенціалу служать єдиній загальній меті. Взаємозв'язок елементів – усі структурні елементи потенціалу так чи інакше між собою зв'язані та взаємодіють. Не існує жодного елемента, який би діяв відокремлено від інших. Складність – внутрішня будова потенціалу підприємства, що створює єдине ціле. Щодо альтернативності (взаємозаміни), то тут мається на увазі наступне – один елемент може замінити інший або суттєво вплинути на нього. Наприклад, при збільшенні відсотку автоматизації виробництва, зменшується потреба у живій робочій силі. Особливість розвитку економічного потенціалу полягає в тому, що сила, потужність його елементів,

гнучкість внутрішньої структури останніх, а також форми взаємозв'язків між ними певним чином позначаються на віддачі економічного потенціалу, на його пристосованості до розвитку шляхом безпосереднього і систематичного використання нових наукових ідей. Коли говоримо про потужність потенціалу, то маємо на увазі кількісну оцінку продуктивної здатності потенціалу підприємства [6, 81].

В економічній літературі розглядаються різноманітні підходи до визначення структури економічного потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, але враховує наявність різноманітних кількісних складників. В одному випадку до його складу рекомендується включати тільки засоби праці, в другому – предмети праці й робочу силу, в третьому – засоби праці, робочу силу й природні ресурси, які використовуються у процесі виробництва, у четвертому – засоби праці, робочу силу і предмети праці. Існують і більш широкі поняття структури потенціалу підприємства, доповнені описом систем збирання, обробки і використання інформації, досвіду господарювання, використаної енергії тощо. Однак потрібно визначити, що ресурсний підхід не дає повної характеристики терміну «потенціал підприємства». Особливий науковий інтерес викликають дослідження багатоаспектного аналізу складових потенціалу, в якому поряд з ресурсним розглядаються й інші аспекти структури.

До елементів економічного потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язано з функціонуванням та розвитком підприємства. Об'єктивні складники, пов'язані з матеріально – речовою формою потенціалу підприємства, споживаються й відтворюються у тій чи іншій формі у процесі функціонування. Об'єктивні та суб'єктивні складники економічного потенціалу підприємства подані у табл. 1.3.

### Елементи економічного потенціалу підприємства

Об'єктивні складові	Суб'єктивні складові
Інноваційний потенціал	Науково - технічний потенціал
Виробничий потенціал	Управлінський потенціал
Фінансовий потенціал	Потенціал організаційної структури
Потенціал відтворення	Маркетинговий потенціал

Зокрема, інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства відносно генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного технічного, організаційного й управлінського поновлення.

У свою чергу, виробничий потенціал – явні й приховані можливості підприємства відносно залучення і використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції. Його потрібно також сприймати як сукупність ресурсів, які ще функціонують та здатні виробляти певний обсяг продукції. Головна мета виробничого потенціалу підприємства - створення додаткової вартості продукту, адаптованого до ринкових умов.

Головне завдання виробничого потенціалу - виробництво конкурентоспроможної продукції, що володіє новими властивостями та забезпечує дохід підприємства від усіх видів діяльності. До складу виробничого потенціалу входять:

- Потенціал землі і природнокліматичні умови
- Потенціал основних засобів
- Потенціал оборотних активів
- Потенціал нематеріальних активів
- Потенціал технологічного персоналу

Фінансовий потенціал – обсяг власних, позикових і залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних та перспективних витрат. Головним складником фінансового



потенціалу є інвестиційний, який являє собою наявні та приховані можливості підприємства для здійснення простого та розширеного відтворення.

Потенціал відтворення – сукупність матеріально – технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які знаходяться у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва й інших складників потенціалу підприємства.

Науково – технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (наука, техніка, технологія, інженерна справа, виробничий досвід, можливості і ресурси, у тому числі науково – технічні кадри, які наявні у розпорядженні підприємства для вирішення науково – технічних проблем).

Управлінський потенціал – це навички й властивості керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування й розвитку соціально – економічної системи підприємства.

Потенціал організаційної структури управління це загальнокорпоративний управлінський механізм функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи і характер взаємозв'язків між ними.

У свою чергу, маркетинговий потенціал – це властивість підприємства систематизовано і помірно спрямовувати усі свої функції на задоволення потреб споживачів та використання потенційних ринків збуту [7, 21].

Потенціал підприємства характеризується наступними ознаками:

- Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері економічної діяльності, причому не тільки реалізованими, а й нереалізованими з будь-яких причин.

- Можливості підприємства здебільшого залежать від наявності ресурсів та резервів (економічних, соціальних), не залучених у виробництво. Тому потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.

- Потенціал підприємства визначається не тільки наявними ресурсними можливостями, але ще й навичками різних категорій персоналу щодо його використання і отримання максимального доходу.
- Рівень і результати реалізації підприємницького потенціалу, а саме: обсяги виробленої продукції або отриманого прибутку визначаються також формою підприємництва і організаційною структурою управління.

Отож, не існує єдиного загальноприйнятого визначення поняття економічного потенціалу підприємства, різні науковці трактують його по-різному. Економічний потенціал підприємства характеризується такими ж властивостями, як і будь-яка економічна система. Сам потенціал, власне, описується як об'єктивними складниками, так і суб'єктивними.

## **1.2. Методичні засади оцінювання економічного потенціалу підприємства**

Динаміка економічного розвитку національного господарства та його складових у сучасних умовах усе більше залежить від можливостей підприємства реалізувати наявний у нього потенціал, використовувати максимально ефективно наявні фінансові ресурси та визначати перспективи розвитку, враховуючи можливість використання власного потенціалу. Вміння формувати й ефективно використовувати фінансовий, кадровий, інноваційний, ресурсний, технологічний потенціал стає вирішальним фактором забезпечення конкурентоспроможності та розвитку вітчизняних підприємств. Саме тому проблема оцінки потенціалу підприємства є актуальною, адже результативність діяльності підприємства залежить від ефективності використання його потенціалу.

Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення. Розглянемо детальніше суть процесу формування потенці-

алу підприємства з урахуванням того, що він є складною економічною системою з притаманними тільки їй певними властивостями.

Аналіз економічної літератури свідчить про те, що публікації з проблем визначення відносної цінності потенціалу мають дискусійний характер, інструментарій такої оцінки залежить від авторських концепцій, констатує факт без урахування розвитку потенціалу та спрямований у більшості робіт на оцінку його окремих елементів.

Необхідно зазначити, що вимір сукупного потенціалу підприємства шляхом надання точного математичного значення досить складний і суперечливий, оскільки, наприклад, такий чинник, як «трудові ресурси» важко виміряти математично, з урахування різних позицій оцінки трудового потенціалу. Таким чином, можливим шляхом оцінки сукупного потенціалу підприємства є вербальна оцінка, що базується на переліку чисельних показників. Для виміру потенціалу розвитку необхідно створити адекватний комплекс математичних та вербальних оцінок, які охоплюватимуть увесь спектр складових ресурсного потенціалу підприємства та чинників безпосереднього впливу на них. При цьому вербальні оцінки, своєю чергою, мають базуватися на чисельних вимірниках. Визначаючи комплексну оцінку сукупного потенціалу підприємства, необхідно також визначити рівень ефективності використання наявного ресурсного потенціалу, з метою розробки подальших управлінських рішень щодо його розвитку.

Ефективне використання економічного потенціалу підприємств вимагає формулювання чіткої методики оцінки цього процесу. Тому запропоновано комплексний підхід до оцінки ефективності економічного потенціалу, який включає аналіз використання виробничого потенціалу для висновку щодо максимально можливого випуску продукції; ринкового потенціалу для визначення максимально можливого обсягу реалізації; прогноз майбутніх грошових потоків та їх дисконтування для визначення максимальних прибутків у майбутньому.

Розроблення послідовних етапів і подальша реалізація процесу формування стратегічного потенціалу припускає проведення низки попередніх організаційних заходів, зокрема:

- аналіз основних виробничо-господарських процесів, що протікають на підприємстві на цей момент на всіх функціональних напрямках;
- визначення стратегічних напрямів і подальше розроблення стратегії розвитку підприємства відповідно до певної довгострокової мети його функціонування;
- збір, аналіз і обробка інформаційних потоків, що поступають зі всього контуру системи маркетингу з метою формування системи інформаційного супроводу процесу формування стратегічного потенціалу підприємства [8, 165].

Виходячи зі структури потенціалу, можна виділити два напрями розвитку підприємства:

- кількісний (оперативний) розвиток – розширення і більш ефективне використання виробничого потенціалу підприємства (результат – зростання обсягу виробництва і реалізації продукції);
- якісний (стратегічний) розвиток – активізація використання елементів стратегічного потенціалу, досягнення якісно нового стану підприємства (результат – досягнення конкурентних переваг на довгострокову перспективу).

Не можна сказати, що якийсь напрямок кращий, а інший гірший. Розвиток підприємства повинен відбуватись в обидва напрямки. Досягнення конкурентних переваг за допомогою якісного розвитку надасть можливість гідно конкурувати з ключовими гравцями на ринку. Досягнувши конкурентної переваги, потрібно робити акцент й на кількісному розвитку, який надасть компанії зростання обсягу виробництва та реалізації продукції.

Схема оцінки ефективності економічного потенціалу підприємства зображена на рис. 1.1.

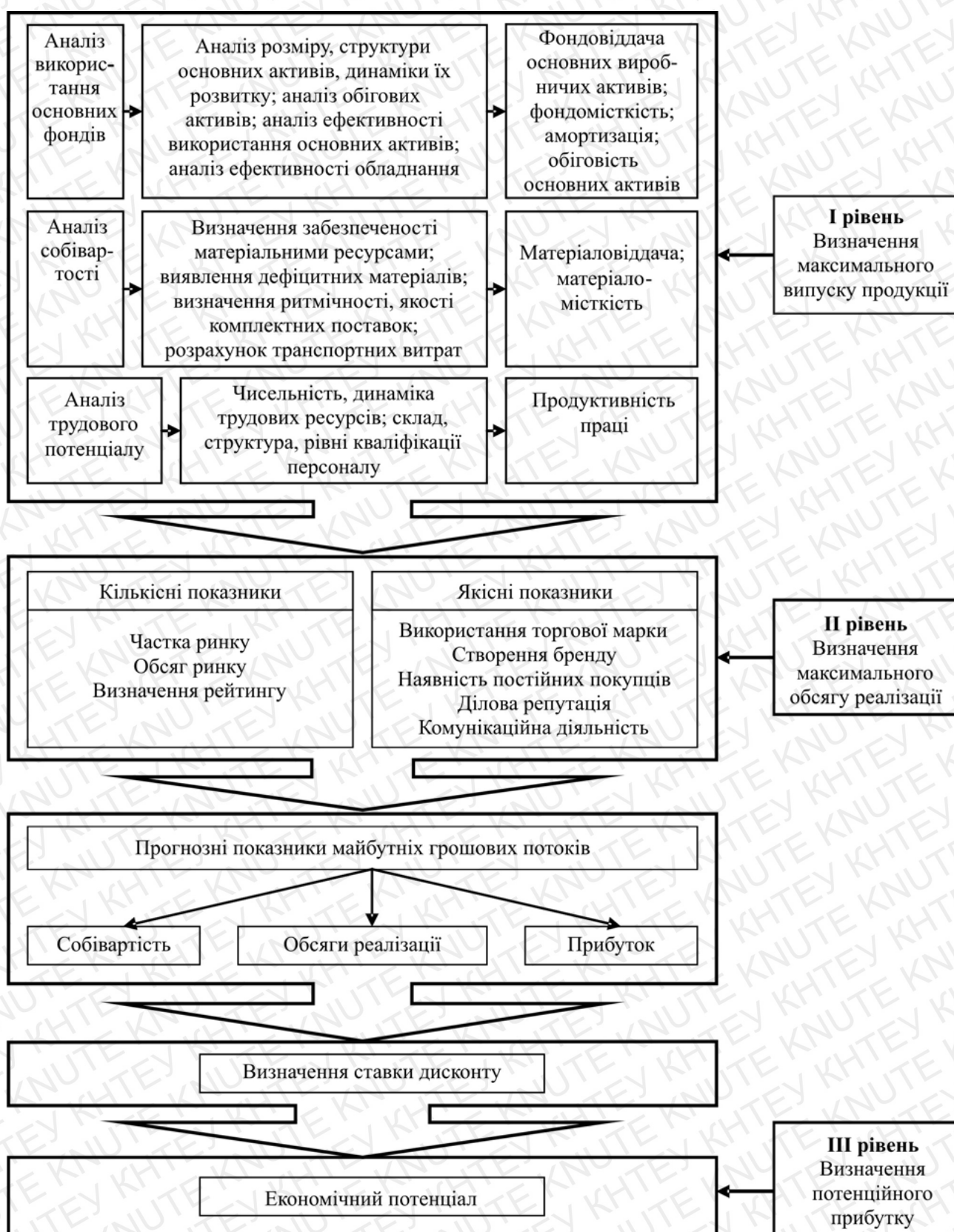


Рис 1.1. Схема оцінки ефективності економічного потенціалу підприємств [9, 11]

За даними табл. та огляду представлених в літературі і виявлених в ході даного дослідження груп показників, що характеризують елементи економічного потенціалу підприємства, можна зробити висновок про те, що в даний час в теорії і практиці пропонують різні угруповання показників, що відрізняються як за кількістю показників, так і за їх змістом.

Різноманіття підходів до вибору показників, що характеризують складові економічного потенціалу, пояснюється відсутністю єдності думок з питання їх класифікації. Інакше кажучи, це різноманіття викликане, головним чином, відсутністю єдиного підходу до розробки класифікаційної схеми показників економічного потенціалу, зокрема - відсутністю методологічної єдності ознак класифікації. Більш детально показники оцінювання структурних елементів економічного потенціалу підприємства подані у табл. 1.4.

*Таблиця 1.4*

**Показники оцінювання структурних елементів економічного потенціалу підприємства**

Елемент потенціалу	Показники
Потенціал нематеріальних активів	Вартість витрат на придбання нематеріальних активів Коефіцієнт виробничої віддачі нематеріальних активів; Коефіцієнт виробничої місткості нематеріальних активів; Рентабельність інвестицій в нематеріальні активи
Потенціал технологічного персоналу	Середньомісячна заробітна плата технологічного персоналу (в динаміці); Середньооблікова чисельність технологічного персоналу (в динаміці); Зміна середньорічного обсягу виробництва; Порівняння тарифних розрядів робіт і робітників; Економія (перевитрата) фонду заробітної плати Продуктивність праці; Коефіцієнт плинності, обороту з прийому, обороту з вибуття технологічного персоналу Структура, професійний склад, накопичений виробничий досвід, особистісні якості працівника Коефіцієнт постійності кадрів

Кадровий управлінський потенціал	Швидкість прийняття важливих рішень, їх обґрунтованість; Можливості делегування та реальне делегування повноважень; Контроль виконання рішень; Система заохочень та покарань (пов'язана з контролем виконання рішень); Швидкість проходження інформації «з гори на низ» та «знизу-нагору» (наявність ефективного зворотного зв'язку); Кадрова політика; Якість планування діяльності
Інформаційний потенціал	Показник інформаційного забезпечення основних процесів; Коефіцієнт, що характеризує ступінь задоволення інформаційних потреб; Коефіцієнт, що характеризує повноту інформаційного забезпечення; Коефіцієнт оновлення інформації.

Характеризуючи в цілому розглянуті групування показників, можна відзначити, що практично всі вони охоплюють різне число показників з різним ступенем їх деталізації. Причому, показники, об'єднані в групи для характеристики тієї або іншої складової економічного потенціалу, не завжди відповідають їх змісту. Таким чином, наукова систематизація показників, що описують стан елементів потенціалу, в даний час відсутня. Очевидно, що розробка стрункої науково обґрунтованої класифікації показників за елементами економічного потенціалу, повинна здійснюватися на основі певних вимог до підбору і обґрунтування показників. Отже, завдання полягає у виявленні основних принципів, яким повинна відповідати класифікаційна система показників, що характеризують елементи потенціалу. Під класифікацією розуміється логічна операція, пов'язана з діленням сукупності явищ, понять або будь-якої безлічі об'єктів на відособлені і однорідні групи, виявлені за загальними ознаками.

Таким чином, класифікація повинна забезпечувати, в першу чергу, можливість упорядкувати і систематизувати показники для отримання якнайповнішої характеристики кожною складовою економічного потенціалу [10, 3-5].

Метою кожного підприємства є одержання прибутку, який є критерієм ефективності його господарської діяльності, важливим джерелом задоволення соціальних потреб суспільства, рушійною силою економічного розвитку

держави, основним джерелом формування фінансових ресурсів. Прибуток є центральною категорією в економіці кожного суб'єкта господарювання, а його розподіл має безпосередній вплив на суспільно-економічну формацію.

Прибуток – це найважливіша фінансова категорія, що відображає позитивний фінансовий результат господарської діяльності підприємства, характеризує ефективність виробництва і зрештою свідчить про рівень та якість виробленої продукції, стан продуктивності праці, рівень собівартості. Одночасно прибуток впливає на зміцнення фінансового стану підприємства, інтенсифікацію виробництва за будь-якої форми власності [35, 307-309].

Якщо підприємство працює за умов ринкової конкуренції, то це означає, що воно повинно продавати свою продукцію за цінами, що склалися на ринку, а не згідно зі своєю власною стратегією. Встановити ціну вище тієї, що склалася, продавець не може, інакше його товар не купуватимуть. Встановивши ціну нижче, ніж у конкурентів, підприємство швидко реалізує весь товар, але отримає менший прибуток і навіть може зазнати збитків. За таких обставин максимізації прибутку можна досягти за рахунок збільшення обсягу продукції.

Резервами підвищення прибутку є:

1. Постійне удосконалення засобів виробництва: впровадження нової техніки, удосконалення технології виробництва, впроваджувати прогресивні матеріали тощо. Це дозволить значно знизити собівартість продукції і підвищить прибуток.

2. Зниження собівартості продукції є найважливішим фактором зростання прибутку. На зниження собівартості продукції впливають: економія матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, якими розпоряджається підприємство. Максимальна мобілізація резервів зниження собівартості продукції є важливою умовою ефективного функціонування підприємства.

3. Механізоване виробництво потребує значно менше робітників, і це, в свою чергу, зменшить витрати на оплату праці. За рахунок нового обладнання можна збільшити випуск продукції, що призведе до зниження витрат в розрахунку на одиницю продукції. Але після цього підприємству доведеться



шукати нові ринки збуту продукції – і в Україні, і за кордоном. Тобто потрібно виділити деякі кошти на рекламу, це обов'язково принесе результати.

4. Зі збільшенням обсягу випуску продукції прибуток підприємства збільшується не тільки за рахунок зниження собівартості, але і внаслідок збільшення кількості продукції, що випускається. Таким чином, чим більший обсяг виробництва, тим, за інших рівних умов, більше сума одержуваного підприємством прибутку. Але зростання прибутку на підприємстві означає збільшення відрахувань в державний бюджет [36, 115-117].

Підвищення прибутку може відбутися також за рахунок підвищення продуктивності праці. З ростом продуктивності праці знижуються витрати праці в розрахунку на одиницю продукції, а отже, зменшується і питома вага заробітної плати в структурі собівартості. Для цього підприємство повинне активно використовувати різноманітні мотиваційні засоби: перевести якомога більше працівників на відрядну форму оплати праці, працівникам погодинної форми у більшому розмірі оплачувати роботу в позаурочний час, забезпечувати доставку працівників на роботу та з роботи за узгодженими маршрутами, надавати матеріальну допомогу працівникам з нагоди ювілейних та інших визначних дат. Враховуючи специфіку роботи, слід також проводити профілактичне оздоровлення та медичне обстеження працівників за рахунок підприємства, організувати санаторно-курортне лікування для працюючих та інвалідів праці [37, 324].

Резервом збільшення прибутку суб'єктів господарювання є ліквідація невиробничих виплат по заробітній платі, по оплаті цілодобових простоїв і часів внутрішньозмінного простою, доплат за працю в додатковий час, ліквідація невиробничих витрат і втрат у складі витрат на обслуговування підрозділів виробництва і управління.

Також важливу роль в підвищенні прибутку відведено маркетингу. Практика світової торгівлі показала, що багато видів нових виробів не знаходять свого покупця на ринку без відповідної організації маркетингу. Тому в ринкових умовах господарювання слід більше уваги приділяти маркетингу.

Для збільшення обсягу отриманого прибутку підприємствам необхідно застосовувати правильну тактику при встановленні цін. У цінах повинні відображатись суспільно необхідні витрати на виробництво і реалізацію продукції, її споживчі властивості, якість, платоспроможний попит. Від правильності розрахунку ціни багато в чому залежить обсяг отриманого прибутку, ліквідність і платоспроможність підприємства, його фінансовий стан [38, 502-503].

Щодо основних сучасних підходів до управління економічним потенціалом підприємства, то вони подані у табл 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Основні сучасні підходи до управління економічним потенціалом підприємства**

<b>Підхід</b>	<b>Сутність</b>
Системний	Акцентує увагу на закономірностях розвитку та взаємозв'язках структурних елементів системи, що створюють можливість для їх більш ефективного використання
Функціональний	Зосереджений на вивченні та визначенні функцій, які потрібно реалізувати для забезпечення максимальної ефективності управління економічним потенціалом
Інтеграційний	Передбачає детальне дослідження взаємозв'язків та взаємодії окремих структурних елементів потенціалу підприємства
Ситуаційний	Орієнтований на забезпечення максимальної гнучкості та адаптаційної спроможності потенціалу до умов макросередовища
Структурний	Базується на структуризації економічного потенціалу і визначенні пріоритетів розвитку серед його елементів, забезпеченні раціональності співвідношення і розподілу ресурсів між ними

Підхід	Сутність
Цільовий	Базується на визначенні ефективності системи управління як здатності досягти визначених цілей за допомогою раціонального управління кожною складовою економічного потенціалу
Процесний	Передбачає формування мережі взаємозв'язаних процесів управління, яка, у свою чергу, також є процесом
Фрактальний	Дозволяє враховувати процеси самоорганізації і розвитку потенціалу підприємства, як економічної системи, при цьому фрактальність досліджується із двох взаємозв'язаних позицій: фрактальність процесів і фрактальність систем

За результатами критичного огляду цих підходів можна засвідчити насамперед те, що неможливо рівноцінно їх порівнювати, оскільки вони стосуються різних аспектів управління та формування потенціалу підприємства, а саме:

- кризь призму процедурного аспекту, коли акцентується увага на методах впровадження змін, процес формування потенціалу розглядається в адміністративному (регламентація прав, обов'язків тощо) та нормативному (встановлення різнорідних норм показників діяльності) підходах;

- цільовий аспект у вигляді визначення кінцевого результату, який повинна забезпечувати реалізація потенціалу, лежить в основі маркетингового (відповідність результату вимогам споживачів), відтворювального (зменшення сукупної вартості чи підвищення якості результату в наступному циклі діяльності), ситуаційного (результат як адаптація до конкретної ситуації на ринку) підходів;

- з точки зору елементного складу потенціалу з акцентуацією уваги на певних складових процес формування потенціалу розглядається у поведінковому (ключовий елемент – персонал) та інноваційному (ключовий елемент – НТП) підходах;

-організаційний аспект у вигляді вимог до взаємозв'язку та співвідношення складових потенціалу виступає базою в інтеграційному (як встановлення взаємодії між різнорідними елементами потенціалу), комплексному (як врахування різносторонності потенціалу та відповідно діяльності підприємства), структурному (як встановлення пріоритету складових потенціалу та раціоналізації їх співвідношення), динамічному (прогноз вимог до потенціалу на основі ретроспективного аналізу), функціональному (як перебір варіантів виготовлення кінцевого результату діяльності) підходах;

- на основі визначення способу кількісного опису характеристик потенціалу у вигляді математичного моделювання здійснюється формування потенціалу в оптимізаційному підході;

- окремо від усіх підходів варто розглядати системний підхід, реалізація якого повинна базуватися на усіх системних аспектах: елементному, структурному, функціональному, цільовому, інтеграційному, ресурсному, історичному, комунікаційному. Тому системний підхід можна вважати базовим, а усі інші підходи виступають варіативними способами реалізації певних системних аспектів [39, 26].

Окремої уваги заслуговує оцінка трудового потенціалу. Перші спроби оцінки значення людини як носія трудового потенціалу були зроблені Вільямом Петі, засновником класичної економіки, який у 1676 р. порівняв втрату людського життя з втратою зброї і військових комунікацій. Він вважав, що людське життя має грошовий вираз, тому втрата солдата на війні наносить прямий матеріальний збиток економіці Британської корони.

Багато вчених у своїх працях досліджували методичні підходи до оцінки трудового потенціалу.

На думку Ю.Г. Одегова та Л.В. Карташова, система показників, що характеризують трудовий потенціал підприємства, – це відкрита система, що є сукупністю взаємозалежних елементів (показників), які дають всебічну характеристику трудової складової ресурсного потенціалу суб'єкта господарювання.

Так, Т.В. Калінеску та Ю.А. Романовська відзначають, що якісні й кількісні компоненти трудового потенціалу знаходяться у тісному взаємозв'язку, зберігаючи при цьому свою унікальність. На їхню думку, аналіз і оцінювання якісних та кількісних показників трудового потенціалу підприємства як цілісної системи необхідні для розроблення прогнозів у сфері праці; прийняття управлінських рішень щодо усунення дисбалансу між якістю трудового потенціалу людини й конкретним робочим місцем; максимального використання здібностей працівника до відповідної праці; визначення напрямів кадрової політики, які потребують першочергового фінансування; підвищення ефективності управління персоналом (мінімізації частки нереалізованих можливостей працівників, скорочення плинності кадрів, забезпечення умов для відтворення трудового потенціалу); автори виділяють такі основні підходи до оцінки трудового потенціалу: витратний, результативний, порівняльний. Витратний підхід заснований на оцінці відношення трудового потенціалу до витрат на його формування, утримання та майбутній розвиток. Результативний підхід заснований на оцінці результативності праці персоналу, причому основними показниками ефективності виступають кількість та вартість виготовленої продукції. Порівняльний підхід передбачає високий ступінь суб'єктивізму, заснований на існуванні реального чи уявного еталону [11, 209].

Обґрунтовано, що управління кадровими ресурсами є одним із найскладніших, враховуючи індивідуальні характеристики кожного працівника зокрема. Особлива складність під час використання трудового потенціалу полягає в тому, що кадри підприємства одночасно є об'єктом і суб'єктом управління. Суб'єктом управління кадри виступають у ролі керівників різних рівнів управління, тобто тих осіб, які беруть участь у формуванні й реалізації планів підприємства на майбутнє, координуючи та контролюючи безпосередніх учасників виробничого процесу (як об'єктів управління), використовуючи мотиваційні механізми з метою спонукання їх до високопродуктивної діяльності.

Для формування раціональної кадрової політики підприємства як засобу підвищення ефективного використання трудового потенціалу, актуальним, на

наш погляд, є уточнення системи його показників, що враховує кількісні (чисельність, віковий та кваліфікаційний склад, рух робочої сили, ефективність праці) та якісні (показники рівня мотивації; показники ступеня професіоналізму; показники освітнього рівня; показники інноваційної активності; показники соціально-психологічного розвитку) характеристики й дає змогу визначати причини неефективного формування та використання трудового потенціалу і здійснювати оптимізаційні управлінські впливи на подальший процес його розвитку.

Дослідження ролі та місця стратегічного управління персоналом, стратегічних напрямів управління ним і ефективних сучасних форм кадрової роботи підприємства дали змогу зробити висновок про те, що результатом реалізації стратегії управління персоналом підприємства є формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємства, управління яким повинно здійснюватися на основі стратегічного підходу. Під стратегічним управлінням персоналом підприємства ми розуміємо реалізацію сукупності заходів кадрової політики підприємства, які дають змогу сформувати якісний і кількісний склад кадрового потенціалу підприємства відповідно до стратегічних цілей його розвитку та підвищення ефективності його використання на основі використання сучасних форм і технологій управління персоналом.

Оцінювання якості розробленої стратегії управління персоналом підприємства базується на визначенні того, наскільки стратегія управління персоналом сприяє досягненню цілей підприємства та реалізації стратегії його розвитку. Проте у стратегічному управлінні оцінюванням поточного стану підприємства на ринку є недостатньою, оскільки з часом цей стан може кардинально змінюватися, а процес реалізації стратегії є довготерміновим. Тому оцінювання якості стратегії управління підприємства повинна базуватися на визначенні того, чи має конкретне підприємство достатній потенціал (кадровий, виробничий, фінансовий, збутовий та ін.) для того, щоб набувати й утримувати конкурентні переваги в довготерміновій перспективі.

З позицій стратегічного управління персоналом такі переваги повинні базуватися на визначенні якісних і кількісних характеристик кадрового потенціалу підприємства та визначенні їхнього впливу на можливості досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства [40, 11].

Цільовим орієнтиром стратегії вдосконалення механізму ефективного використання трудового потенціалу визнано створення необхідних соціально-економічних умов для ефективного залучення, реалізації та розвитку трудового потенціалу.

Базовими принципами окресленої стратегії визначено принципи: пріоритетності потреб людського розвитку; системного підходу; ефективності; однакових можливостей; балансу інтересів; адаптації до змін та ін.

Головні завдання стратегії управління трудовим потенціалом підприємства спрямовують на забезпечення:

- 1) ефективною зайнятості на основі активної взаємодії соціальних партнерів;
- 2) привабливих умов трудової діяльності та соціальної захищеності працівників галузей національної економіки;
- 3) соціальної та економічної мотивації підвищення професійної компетентності;
- 4) стимулювання трудової та інноваційної активності працівників підприємств (на основі кардинальної реструктуризації підприємств, підвищення продуктивності праці, запровадження інноваційних заходів);
- 5) безперервної професійного навчання та підготовки висококваліфікованих працівників відповідно до потреб різних галузей національної економіки;
- 6) інвестування у розвиток трудового потенціалу (інноваційної складової) [41, 13].

Під час оцінювання трудового потенціалу з позиції його сукупної вартості для підприємств можуть застосовуватись як абсолютні показники цієї вартості, так і загальний фонд оплати праці та його склад (основна та додаткова заробітна плата), фонд споживання (сума фонду оплати праці та фонду

мотивації працівників), витрати на робочу силу, що не входять до складу фонду оплати праці (витрати на соціальне забезпечення, культурно-побутове обслуговування, професійне навчання працівників, забезпеченість працівників житлом) та їх тенденції (зокрема, порівняно не лише з посередніми періодами, але й з плановими значеннями цих показників), так і відносні, такі як рівень витрат на оплату праці та темпи його зміни [12, 85].

М.Д. Виноградський відзначає, що найбільш важливими показниками якісного складу трудового потенціалу є: 1) укомплектування підприємства необхідною кількістю персоналу певних професій, спеціальностей, кваліфікації (рівень загальної і спеціальної освіти; середній вік працівника; стать; стаж роботи за даною спеціальністю (на посаді) і стаж роботи на даному підприємстві; чисельність працівників, які опанували сумісні професії, і соціальна активність працівників); 2) співвідношення чисельності чоловіків і жінок на різних посадах і у професійних групах; 3) якість розстановки кадрів за посадами і спеціальностями; 4) ступінь відповідності працівника до вимог робочого місця; 5) тривалість використання працівника на одній посаді.

Л.В. Шаульська виділяє чотири основні підходи до оцінки трудового потенціалу: кількісний прямий, кількісний непрямий, якісний та інтегральний. Групування методик оцінки трудового потенціалу здійснено дослідником за критерієм показників, за якими ця оцінка проводиться, (кількісних, абсолютних, кількісних відносних, якісних та сукупних інтегральних) [13, 12–13].

Рівень використання трудового потенціалу на підприємстві може бути розкритий системою показників, що відображають ступінь зайнятості працездатного населення у виробництві, структуру зайнятості, продуктивність праці. Ефективність використання трудового потенціалу характеризується сукупністю взаємопов'язаних показників, що відображають динаміку чинників, які впливають на зростання національного (суспільного) доходу. У практиці для оцінки ефективності використання трудового потенціалу використовуються насамперед показники підвищення ефективності використання праці. До них ми можемо віднести, по-перше, темпи зростання продуктивності праці; по-



друге, питому вагу приросту продукції за рахунок підвищення продуктивності праці, по-третє економію живої праці порівняно з умовами базового періоду (року).

Темп зростання продуктивності праці визначається відношенням рівня продуктивності праці у плановому (прогнозованому) або ж у звітному періоді (році) у відсотках до базового минулого року чи періоду (ланцюговий індекс). За видами економічної діяльності та підприємствами рівень продуктивності праці визначається за такою формулою:

$$\text{Пп.} = \frac{Q}{P} \quad (1,1)$$

де  $P$  – продуктивність праці за видами економічної діяльності і підприємствами;

$Q$  – обсяг продукції, грн.;

Чпвп – середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

Використовуючи всі методичні підходи до ефективного використання трудового потенціалу підприємств, ми можемо ще згадати про те, що необхідно постійно поліпшувати використання трудового потенціалу, використовуючи різні шляхи та напрями. Шляхи підвищення ефективності використання трудового потенціалу обумовлені розвитком ринкових реформ. У зв'язку з цим зупинимося на найактуальніших моментах і напрямках формування ринку праці та проблемах зайнятості.

Узагальнюючими показниками ефективності використання трудового потенціалу є ступінь використання ресурсів праці та рівень продуктивності суспільної праці. А саме величина національного доходу в розрахунку на одного представника трудових ресурсів.

І.І. Бажан для визначення чисельності трудового потенціалу використовує розрахунки, які враховують якісні характеристики за окремими віковими і статевими групами:

$$TP = (Pv - I) + Pp + Pd, \quad (1.2)$$

де TP – трудовий потенціал;

Pv – працюючі у працездатному віці;

I – інваліди;

Pp – працюючі пенсіонери;

Pd – працюючі підлітки.

Автор зазначає, що на якість трудового потенціалу впливає багато факторів. Але щоб її підвищити, необхідно визначити не лише ці фактори, але й те, як і на які параметри якості вони впливають. Тобто потрібно чітко окреслити структурні елементи якості трудового потенціалу, а потім виявити резерви її підвищення, адже остання суттєво впливає на рівень реалізації, використання трудового потенціалу [14, 22].

Аналізуючи праці вітчизняних та закордонних вчених, можна зазначити, що найбільш розповсюдженими методами оцінки трудового потенціалу є наступні:

1) Метод анкетування. Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі заповнених ним самим анкет, розроблених оцінювачем, в яких фіксуються всі істотні позитивні та негативні характеристики.

2) Описовий метод. Оцінювач самостійно визначає та описує позитивні та негативні характеристики працівника, які обумовлюють розмір його трудового потенціалу.

3) Метод класифікації. Трудовий потенціал окремого працівника визначається на основі ранжування всіх працюючих на підприємстві за визначеним критерієм, а також вибору трудової характеристики найкращого з них як еталонного значення.

4) Метод порівняння параметрів. Трудовий потенціал окремого працівника визначається шляхом багатоетапного співставлення продуктивності, освітньо-культурних та інших його характеристик з аналогічними параметрами інших працівників компанії, які виконують схожі роботи.

5) Рейтинговий метод. Трудовий потенціал працівника визначається на основі оцінювання його істотних трудових якостей за оціночними шкалами, які розробляються оцінювачем за певними критеріями (залежно від мети аналізу). Це метод розподілу за шкалою особистих якостей працівника. Найважливіший компонент цього виду оцінювання – список завдань, що повинен виконувати працівник. Після складання цього списку відбувається вивчення діяльності з урахуванням часу, затрачуваного працівником на прийняття рішень, способів виконання визначених завдань. Потім відбувається оцінка перерахованих у списку якостей працівника за бальною шкалою або порівняння з певним еталоном.

6) Метод визначеного розподілу. Трудовий потенціал працівника встановлюється експертом-оцінювачем у рамках допустимих інтервалів, які у сукупності формують фіксований розподіл усіх оцінок. Наприклад, 10% – незадовільно, 20% – задовільно, 40% – цілком задовільно, 20% – добре, 10% – відмінно, усього – 100%, після оцінки працівників розподіляють за групами відповідно до заданої квоти.

7) Метод оцінки за вирішальною ситуацією. Трудовий потенціал працівника визначається на основі його поведінки чи вирішення основних виробничо-господарських ситуацій, змодельованих чи ініційованих оцінювачем у рамках конкретної організації. Можливе також встановлення бажаних критеріїв, які формують етalonне значення трудового потенціалу.

8) Метод шкали спостереження за поведінкою. Загалом метод базується на постулатах попереднього, але фіксуються не бажані характеристики, а відсутність негативних (деструктивних) дій, специфічної поведінки, стресових навантажень тощо. Оцінка трудового потенціалу працівника проводиться «від негативного».

9) Метод інтерв'ю. Трудовий потенціал працівника визначається на основі його усних відповідей на запитання компетентних експертів-оцінювачів, які виносять суб'єктивні судження щодо коректності чи некоректності відповідей на вузькоспеціалізовані запитання.

10) Метод «360 градусів». Трудовий потенціал працівника оцінюється на основі суджень його професійно-трудового оточення (співробітників, які з ним працювали).

11) Тестування. Трудовий потенціал працівника визначається за результатами вирішення психологічних, фізіологічних та кваліфікаційно-освітніх завдань (тестів). Позитивною якістю тестової оцінки є те, що вона дає змогу одержати кількісну характеристику за більшістю критеріїв оцінки, можлива також комп'ютерна обробка результатів. Однак, оцінюючи потенційні можливості працівника, тести не враховують, як ці здібності виявляються на практиці.

12) Метод ділових ігор. Трудовий потенціал працівника визначається на основі спостережень та результатів його участі в імітаційних (ситуаційних) іграх, змодельованих під конкретну організацію.

13) Метод оцінки на базі моделей компетентності. Трудовий потенціал працівника визначається за допомогою формалізованих (математичних) моделей компетентності, які є системною оцінкою інтелектуальних, професійних та інших характеристик, суттєвих у рамках конкретної організації.

14) Метод комітетів. Оцінювання проводить група експертів, а його мета полягає у з'ясуванні здібностей кандидата, що дають йому право претендувати та інші посади, зокрема висування на підвищення.

15) Метод центрів оцінювання. З'ясування особистих і ділових якостей працівника, визначення програми індивідуальних тренувань, що дають змогу розвинути його здібності, поведінкові навички [15].

Метод інтегральної оцінки. Для отримання якісної оцінки потенціалу окремого підприємства або організації встановлення напрямів розвитку розрахунки доцільно проводити, з одного боку, в динаміці, а з іншого – порівняно з іншими суб'єктами господарювання. Цей аналіз дає змогу зробити комплексні висновки про динамічні зміни конкурентних позицій досліджуваного підприємства або організації, які зумовлені розвитком її потенціалу.

Весь процес поділений на 6 етапів. Результатом першого та другого етапів діагностики потенціалу підприємств є групування показників-індикаторів

потенціалу підприємства, а саме: загальні показники ефективності: оборотність активів, рентабельність активів, коефіцієнт автономії, рентабельність власного капіталу; показники ефективності основного капіталу: фондвіддача, рентабельність основного капіталу, фондоозброєність; показники ефективності використання оборотного капіталу: рентабельність оборотного капіталу, оборотність оборотного капіталу, коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами; показники ефективності використання трудових ресурсів: продуктивність праці, прибуток на одного працівника, прибуток на одну гривню, коефіцієнт плинності кадрів; показники ефективності поточних витрат: витратоємність, прибуток на одну гривню поточних витрат, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, частка товарних запасів у власному оборотному капіталі; показники інноваційного розвитку: ступінь зносу основних виробничих засобів, темпи оновлення виробничих засобів.

Третій етап – нормалізація показників-індикаторів потенціалу для приведення визначених показників до порівняльного виду, що визначається за формулою:

$$P = \frac{(Y - \min Y)}{(\max Y - \min Y)}, \quad (1.3)$$

де  $P$  – показники приведені до порівняного вигляду;

$Y$  – вихідні показники-індикатори потенціалу.

Четвертий етап – визначення вагомості блоків показників-індикаторів потенціалу підприємства ( $K$ ), за умови, що  $\sum K = 1$ .

П'ятий етап – розрахунок зведеного індексу по n-му блоку факторних показників для визначення попередніх індексів показників по блоках за формулою:

$$I = \frac{\sum p}{n}, \quad (1.4)$$

де  $p$  - підіндекси показників блоку;

$n$  - кількість показників блоку.

Шостий етап – розрахунок індексу потенціалу. На цьому етапі потрібно перемножити кількість блоків показників, що залучені до оцінки та коефіцієнт ваги  $n$  - го блоку факторних показників, далі з результату беремо корінь.

Запропонований алгоритм розрахунку є універсальним і може бути використаний для оцінки потенціалу як підприємств будь-якого виду господарської діяльності.

Отож, економічний потенціал підприємства оцінюється окремо по кожній складовій, а саме: фінансовий, трудовий, інформаційний тощо. Кожна складова має свої критерії оцінки, показники. Потенціал можна виміряти як кількісними показниками, так і якісними. Окремо слід виділити оцінку трудового потенціалу, який оцінити доволі важко, тому існують методи оцінки, які притаманні саме цій складовій потенціалу, наприклад анкетування, в даному випадку велику роль відіграє суб'єктивний фактор.

### **1.3. Сутність, мета та особливості управління економічним потенціалом підприємства**

Управління економічним потенціалом підприємства передбачає планування, розроблення та реалізацію організаційних рішень, спрямованих на

забезпечення раціональності процесів формування, нарощування та використання ресурсів і можливостей суб'єкта господарювання на кожній стадії його життєвого циклу.

Процес управління передбачає реалізацію методів та програм розвитку, націлених на підтримку системи у стійкому (бажаному) стані [16, 110].

Основними завданнями управління економічним потенціалом підприємства є:

- ціленаправленість – визначення необхідного стану або поведінки системи;
- стабілізація – утримання системи в існуючому стані в умовах негативних зовнішніх флуктуацій;
- виконання програми розвитку – забезпечення переходу системи в необхідний стан в умовах, коли значення керованих величин змінюються за відомими детермінованими законами;
- оптимізація – утримання або переведення системи в стан з екстремальними значеннями характеристик при заданих умовах і обмеженнях.

Управління потенціалом повинне охоплювати процеси його формування, використання і розвитку. Організація формування потенціалу підприємства має бути спрямована на пошук стратегічних можливостей та ресурсів для підвищення конкурентоздатності суб'єкта господарювання, виявлення резервів його потенціалу. Управління використанням потенціалу повинне бути орієнтоване на «залучення» до роботи ресурсів, виявлених під час аналізу його потенційних можливостей, але з якихось причин не були реалізованими. Розвиток потенціалу – це «нарощування» потенціалу за рахунок резервів, покращання фінансових та техніко-економічних показників.

Управління економічним потенціалом підприємства, як і будь-якою економічною системою, виконує низку таких взаємозв'язаних функцій:

- визначення цілей функціонування підприємства у фактичних умовах господарювання (планування);

- організація – конкретизація завдань, розроблення заходів з більш ефективного використання потенціалу підприємства, пошук резервів його розвитку;
- мотивація – заохочення до реалізації поставлених завдань персоналу, забезпечення злагодженої роботи всіх структурних елементів потенціалу підприємства;
- контроль – перевірка ефективності реалізації цілей, достовірності отриманих результатів [17, 195-197].

На кожному етапі життєвого циклу підприємство принципово змінює цінності та орієнтири розвитку. У той же час основними причинами циклічного розвитку є зміна цих самих орієнтирів діяльності залежно від динаміки зовнішнього та внутрішнього середовища. Це спонукає підприємство пристосовуватися, коригувати намічені цілі, виробничий процес та всі елементи організаційної структури. Стадія прогресії вимагає від підприємства максимізації ринкової частки, стрімкого зростання показників оборотності всіх видів активів, їх більш інтенсивного завантаження, організації ефективного контролю бізнес-процесів. Особливо важливим на цьому етапі є регулярний аналіз ринку, розроблення інноваційних, конкурентоспроможних видів продукції, підвищення якості обслуговування. На стадії процвітання підприємство має власну ринкову нішу, високі прибутки, стабільний фінансовий стан. На цьому етапі є два можливі варіанти розвитку: або суб'єкт господарювання націлений на утримання досягнутих позицій, або починає розглядати шляхи для подальшого зростання з метою досягнення піку розвитку.

Досягаючи піку розвитку, підприємство характеризується високим рівнем економічних і фінансових показників, прибутковістю та ефективністю діяльності. Найпопулярнішою стратегією в таких умовах господарювання є «зняття вершків», що має на меті використання вигідної позиції для отримання максимально можливих доходів. Однак, ураховуючи високу ймовірність настання періоду спаду після піку розвитку, особливої актуальності набуває підготовка до цього етапу, розроблення довгострокових планів, орієнтованих на



утримання високих позицій на ринку навіть після зниження попиту на продукцію та зниження прибутковості діяльності.

На стадії рецесії підприємство стикається зі зменшенням попиту на його продукцію або послуги (внаслідок насичення ринку товаром, появи на ринку більш якісних або дешевих аналогічних товарів, зниження платоспроможності споживачів, втратою основних ринків збуту, політичних або соціальних проблем і т.д.). Як наслідок, знижуються оборотність активів підприємства, рентабельність продажів. Така ситуація вимагає від суб'єкта господарювання активних санаційних заходів, які дадуть змогу втриматися від переходу в депресивний стан. Особливо важливо на цьому етапі виявити причини зупинення розвитку, зосередити увагу на дослідженні змін зовнішнього середовища.

На стадії депресії діяльність підприємства приносить мінімальні прибутки або є збитковою, що обумовлено втратою ринків збуту, збільшенням фінансової нестабільності та боргів.

Взаємозв'язок стадії життєвого циклу підприємства зі станом потенціалу подано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

**Матриця взаємозв'язку стадії життєвого циклу підприємства зі станом потенціалу за підходом Маслак О.І.**

Стадія життєвого циклу	Рівень потенціалу	Основні характеристики	Пріоритетні напрями розвитку потенціалу	Можливі шляхи реалізації напрямку
Прогресія	Достатній, високий, прийнятний	Стадія прогресії – період відновлення, істотного поліпшення діяльності підприємства. Спостерігається збільшення ресурсів і можливостей, розвиток потенціалу. У цій ситуації важливо забезпечувати всі необхідні умови для нарощування оборотів компанії та досягнення стадії процвітання, що можливе за допомогою активної інвестиційно-інноваційної діяльності, раціональних маркетингових та організаційно-управлінських рішень	Екстенсивний розвиток складових потенціалу	- Оновлення матеріально-технічної бази; - покращання кількісного та якісного складу персоналу; - пошук додаткових ресурсів

Продовження табл. 1.7

Стадія життєвого циклу	Рівень потенціалу	Основні характеристики	Пріоритетні напрями розвитку потенціалу	Можливі шляхи реалізації напрямів
Проривання	Високий	Потенціал формується в умовах проривання суб'єкта господарювання, характерна достатність необхідних ресурсів і можливостей для їх нарощування і розвитку	Проактивний інноваційний розвиток	- Венчурне фінансування; - реінвестування прибутку в інновації; - співпраця зі spin-off компаніями, інжиніринговими центрами тощо
Пік розвитку	Високий, еталонний	Високий або навіть еталонний рівень потенціалу підприємства на цій стадії життєвого циклу обумовлений наявністю достатньої кількості всіх необхідних видів ресурсів, високими темпами розвитку діяльності суб'єкта господарювання. Однак, урахування особливості циклічного характеру розвитку економічних процесів, кожна фірма, перебуваючи на «вершині слави», повинна передбачати в недалекому або більш тривалому часі настання фази рецесії (економічного спаду) і вживати відповідних заходів для уникнення або пом'якшення можливої кризи	Диверсифікація ринків збуту, завоювання лідерства на ринку	- Пошук нових маркетингових комунікацій; - диверсифікація продукції; - удосконалення сервісу  - Брендинг; - задоволення потреб різних сегментних груп споживачів
Рецесія	Прийнятний	Погіршення загального стану підприємства на стадії рецесії призводить до значного зниження рівня потенціалу, негативно впливає на процеси його формування та розвитку. У таких умовах особливої актуальності набуває ефективне використання існуючих ресурсів і можливостей фірми, реалізація санаційних заходів для максимально швидкого відновлення колишніх темпів розвитку компанії і уникнення переходу в стан депресії	Превентивна антикризова діяльність	- Діагностика; - Контролінг
Депресія	Низький, критичний	Метою підприємства на цій стадії є вихід із кризового стану і уникнення можливого банкрутства. Рівень потенціалу в такій ситуації стає критичним, і метою менеджерів компанії є максимально ефективно і раціонально використання наявних можливостей суб'єкта господарювання	Активна антикризова діяльність	- Економія ресурсів; - фінансове оздоровлення

Знаходячись у критичній точці, будь-який суб'єкт господарювання прагнучим покращити свій фінансово-економічний стан, досягти нового рівня розвитку, збільшити рівень прибутковості та перейти на більш вигідну стадію життєвого циклу. Однак цілі підприємства у фактичних умовах господарювання

можуть варіювати залежно від агресивності зовнішнього середовища та внутрішньої гнучкості організації. У табл. 3 наведено орієнтовні програми розвитку підприємства на кожній стадії життєвого циклу. При цьому на кожній із них виокремлено програми двох груп: стратегічного розвитку та програму діяльності.

До першої групи належать більш далекоглядні програми, розраховані на довгострокову перспективу, вони мають на меті розвиток існуючих напрямів діяльності підприємства в майбутньому, розширення ринків збуту та завоювання лідерства у фактичній сфері господарювання.

Програми другої групи розраховані на більш коротку перспективу, їх мета – максимізація доходів у фактичних умовах господарювання. Вибір таких програм розвитку свідчить або про бажання керівництва в найближчому майбутньому змінити профіль діяльності підприємства, перейти на випуск нової продукції або про неспроможність подальшого розвитку суб'єкта господарювання у даній галузі діяльності. Вибір тієї чи іншої програми розвитку залежить від стадії життєвого циклу підприємства, наявності резервів потенціалу та спроможності підприємства їх оперативно активізувати. Більш детально програми розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу підприємства відображені у табл. 1.8.

*Таблиця 1.8*

**Програми розвитку підприємства на різних стадіях життєвого циклу підприємства**

<b>Стадія життєвого циклу</b>	<b>Можливі програми розвитку</b>	<b>Цілі програми</b>	<b>Напрями активізації резервів пасивного потенціалу підприємства</b>
Процвітання	Помірного зростання	Перехід на пік розвитку, однак з урахуванням та поступовою підготовкою до перспектив цієї стадії циклу. Розширення ринків збуту, підвищення інноваційної активності, удосконалення продукції та сервісу, диверсифікація напрямів діяльності	Розкриття перспективних резервів за допомогою діагностики підприємства, проведення детального маркетингового аналізу ринку тощо
	Стрімкого зростання	Високі темпи збільшення обсягів виробництва та реалізації, нарощування прибутків, розширення ринків збуту з існуючою продукцією	

Продовження табл. 1.8

Стадія життєвого циклу	Можливі програми розвитку	Цілі програми	Напрями активізації резервів пасивного потенціалу підприємства
Пік розвитку	Максимізація доходів у короткій перспективі	Максимальне використання всіх переваг фактичного становища, отримання максимального можливого прибутку. Така програма розвитку в найближчому майбутньому передбачає реорганізацію або ліквідацію підприємства	Розкриття перспективних резервів реструктуризації та перепрофілювання підприємства, резервів розвитку на нових ринках із суттєво зміненою або модифікованою продукцією
	Утримання позицій	Запобігання різкому спаду у майбутньому, утримання максимально вигідних позицій після закінчення стадії піку розвитку	
Рецесія	Оздоровлення	Нарощування обсягів виробництва і реалізації продукції, збільшення розмірів прибутку, орієнтація на відновлення темпів розвитку підприємства	Невикористані, поточні резерви – зменшення втрат робочого часу (пов'язаних із неефективним використанням обладнання та трудових ресурсів). Розкриття поточних резервів – резерви ефективного використання персоналу та обладнання, резерви фінансової стійкості підприємства, резерви використання власного капіталу, резерви залучення позикового капіталу
	Мінімізація витрат	Економія ресурсів, утримування фактичних темпів зростання обсягів виробництва та реалізації продукції. Накопичення ресурсів для активних антикризових заходів у майбутньому	
Депресія	Антикризова	Підтримання життєздатності суб'єкта господарювання, поступовий вихід із кризового стану. Забезпечення виробничої діяльності хоча б на мінімальному рівні та проведення антикризових заходів	-
	Скорочення діяльності	Застосовується, коли бізнес вважається безперспективним, і керівництво планує здійснити його реорганізацію	
Пік занепаду	Санация	Пошук шляхів запобігання банкрутству підприємства, відновлення прибутковості діяльності	-
	Ліквідування	Ліквідація або реорганізація підприємства із максимальною вигодою для власників	
Прогресія	Активного розвитку	Збільшення обсягів виробництва і реалізації, розширення існуючих та пошук нових ринків збуту, удосконалення, модернізація продукції	Активізація поточних резервів ефективності реклами, розкриття творчої активності персоналу
	Поступового розвитку	Утримання існуючих темпів зростання, що має на меті поступовий перехід на стадію процвітання після певного «підготовчого періоду», нарощування виробничих потужностей, ресурсів для активної інвестиційно-інноваційної діяльності	

Під терміном «резерв» розуміють запаси ресурсів підприємства або невикористані можливості суб'єкта господарювання.

Резерви потенціалу підприємства включають у себе:

- невикористані резерви – втрачені можливості виробництва щодо виконання плану або підвищення ефективності виробництва;
- поточні резерви – можливості поліпшення результатів господарської діяльності, що можуть бути реалізовані у досить короткі терміни (до одного року);
- перспективні резерви – потенційні ресурси та можливості підвищення ефективності діяльності підприємства, які можуть бути реалізовані через тривалий час; їх використання пов'язане із значними інвестиціями, впровадженням новітніх досягнень, структурною перебудовою виробництва тощо.

Концепції виявлення резервів розвитку потенціалу підприємства базуються на зіставленні двох поглядів на характер процесу розвитку – еволюційного і революційного. Слід зазначити моделі реалізації резервів розвитку:

1. Реалізація резервів розвитку за рахунок скорочення втрат ресурсів. Зміни в цьому випадку здійснюються у процесі реалізації раніше обраної стратегії, розвиток підприємства відбувається за еволюційним типом.

2. Реалізація резервів розвитку за рахунок якісного перетворення факторів виробництва. Розвиток підприємства відбувається за еволюційним типом, проте передбачається застосування певних революційних заходів, пов'язаних із досягненнями науково-технічного прогресу і впровадженням інноваційних технологій у всіх сферах діяльності.

3. Реалізація резервів розвитку за рахунок раніше недоступних факторів. Розвиток здійснюється за рахунок переходу від однієї корпоративної стратегії до якісної іншої. Причому перехід цей може мати як революційний, так і еволюційний характер.

Слід зазначити істотні відмінності третьої моделі від попередніх: у результаті запуску інноваційних механізмів одночасно зі зростанням рівня

використання потенціалу підприємства відбувається розширення меж потенційних можливостей для розвитку. Тобто підприємство отримує доступ до якихось резервів зростання і розвитку, які до цього були недоступними [18, 45].

Не можна пройти й повз такої категорії як грошові кошти та їх еквіваленти, адже вони відіграють не аби яку роль у формуванні економічного потенціалу підприємства.

Грошові кошти повинні характеризуватись абсолютною ліквідністю. Відповідно до П(С)БО 4 «Звіт про рух грошових коштів» до грошових коштів включаються готівка, кошти на рахунках у банках та депозити до запитання, в той час як МСБО 7 допускає віднесення до цієї категорії лише готівки в касі і депозитів до запитання. На нашу думку визначення грошових коштів, подане у П(С)БО 4 потребує уточнення, оскільки не можна включати до даної категорії абсолютно всі залишки на рахунках в банках, тому що їх ліквідність може сильно відрізнятись від абсолютної. Зокрема, кошти на строкових депозитних рахунках не можуть бути вільно перетворені у готівку, або використані для розрахунків до закінчення строку розміщення вкладу. Крім того згідно зі статтею 1074 ЦК України за рішенням суду у випадках, встановлених законом допускається обмеження права клієнта щодо розпоряджання рахунком. В цьому випадку залишки грошей на арештованих рахунках мають бути виключені зі складу грошових коштів і переведені в необоротні активи [31].

Еквіваленти грошових коштів за своєю суттю є чимось середнім між грошовими коштами та поточними фінансовими інвестиціями. Вони:

- які і грошові кошти характеризуються майже абсолютною ліквідністю;
- на відміну від грошових коштів, які оцінюються за номінальною вартістю, або вартістю, яка вказана на банківському, еквіваленти грошових коштів, як і фінансові інвестиції оцінюються відповідно до вимог П(С)БО 12 «Фінансові інвестиції» залежно від часу проведення оцінки (при придбанні, при вибутті, на дату балансу) та виду цінного паперу (ті, що утримуються підприємством до їх погашення; інші цінні папери).

- на відміну від грошових коштів здатні приносити дохід;

- на відміну від поточних фінансових інвестицій утримуються не для отримання доходу, а для забезпечення платоспроможності суб'єкта господарювання;

- як правило здійснюються на коротший термін, ніж поточні фінансові інвестиції (згідно М(С)БО 7 еквіваленти грошових коштів володіють строком погашення до 3 місяців з дати придбання).

Отже, як бачимо, існують певні протиріччя з приводу того, що саме відносити до грошових коштів та їх еквівалентів.

Комунікації. На даний момент практика доводить, що управління персоналом неможливе у разі відсутності налагодженого процесу комунікацій. Тобто, ефективне управління побудоване на принципі, що всі учасники комунікаційного процесу результативно спілкуються один з одним, мають можливість отримати необхідну інформацію і таким чином створюють найкращі умови для прийняття управлінських рішень, ефективної командної роботи та якісного розв'язання конфліктних ситуацій.

Взагалі, комунікація – це процес взаємодії, за допомогою якого відбувається передача або ж обмін інформацією. Комунікації в організації є невід'ємною складовою стосунків керівника і підлеглого. Тому невдало налагоджені комунікативні зв'язки несуть за собою витрати часу на прийняття якісного рішення, значно утруднюють можливість досягнення бажаного результату, а також породжують конфлікти, які несуть негативні наслідки для організації.

Для того, щоб комунікації вважались успішними просто передати інформацію чи обміняти нею недостатньо. Відправник передає інформацію адресату, котрий має зрозуміти її зміст. Успішний комунікаційний процес залежить також від послідовної побудови інформаційного повідомлення відправником: привернення уваги – інтерес – перехід до основної частини – уточнення деталей – обговорення – узагальнення – заклик до дії. Очікуваним результатом успішної комунікації є зміна поведінки адресата [32, 83-84].

Вирізняють наступні види комунікацій:

- Формальні. Визначаються організаційною структурою підприємства. Чим більша кількість рівнів управління, тим вище вірогідність викривлення інформації, адже кожний відділ має можливість відфільтрувати і коригувати комунікаційні повідомлення;

- Неформальні комунікації – спілкування між друзями, приятелями або канал поширення чуток, пліток. За даними зарубіжних дослідників саме неформальне спілкування поставляє 66% інформації співробітникам організації, проте 80 % якої – виробнича інформація ;

- Вертикальні комунікації – висхідні або низхідні;

- Горизонтальні – канал обміну інформацією між відділами для узгодження дій;

- Міжособистісні комунікації – вербальне спілкування людей в будь-якому з видів комунікації.

Система внутрішніх комунікацій – це комплекс заходів, який передбачає налагодження взаємодії усіх видів комунікації. До того ж кожен з видів комунікації не є ідеальним та має недоліки. Так, за даними деяких зарубіжних досліджень, практична ефективність горизонтальних комунікаційних зв'язків сягає 90 %, а вертикальних – 20-25%, тобто виконавець має у своєму розпорядженні лише п'яту частину потрібної інформації. Недостатню ефективність вертикальних комунікацій підтверджують дані про те, що в залежності від властивого способу слухання отримувач послання може упускати до 70 % інформації. Висхідні вертикальні комунікаційні зв'язки мають також низький відсоток ефективності – 10 %. Тобто до топ-менеджмент володіє лише десятою частиною інформації від співробітників [33, 147–149].

Ідеальна модель комунікацій всередині організації полягає в тому, що всі рішення керівництва повинні доводитись до підлеглих, а самі рішення мають базуватись на тих потоках інформації, які надходять від різних структурних підрозділів за умови налагоджених комунікаційних зв'язків. Із створенням налагодженої системи комунікацій організація отримує єдині стандарти, єдині підходи в роботі, створюється система корпоративних цінностей, зменшується



плинність кадрів. Це набуває особливої актуальності в умовах розгалуженої структури та територіально віддалених структурних підрозділів організації.

Основними характеристиками якісної комунікації є залучення співробітників в процес комунікаційної взаємодії, їх готовність до співпраці та здатність працювати з великими інформаційними масивами; неформальний характер комунікацій в організації, наявність атмосфери довіри в організації; використання ефективних комунікаційних технологій; кількість комунікаційних каналів; сприятливий соціально-психологічний клімат та своєчасність розповсюдження інформації.

Для побудови ефективної комунікації слід використовувати усі канали й інформаційні ресурси. Служба персоналу разом з топ-менеджментом організації має дбати про своєчасне і регулярне інформування співробітників про новини компанії, її місію, стратегію, найближчі плани та перспективи розвитку. Комунікації всередині організації повинні обов'язково відповідати таким критеріям, як простота, ясність, точність, достовірність, що в цілому покликане сприяти їх ефективності та адекватному розумінню.

Покращенню ефективності комунікацій всередині організації сприяє регулярне спілкування топ-менеджменту компанії з колективом у формі відкритого діалогу. З цією метою пропонується проводити збори трудового колективу, зустрічі на різних рівнях, дискусії, обговорення важливих проблем [34, 36-40].

Правильне розпорядження внутрішніми комунікаціями дає змогу накопичувати та узагальнювати навички та досвід будь-якого працівника на підприємстві, сприяє ефективному руху інформації як згори донизу, так і навпаки, а як наслідок підвищується результативність роботи всього підприємства.

Отже, управління економічним потенціалом є дуже важливою складовою менеджменту будь-якої компанії, адже від цього залежить ефективне втілення різного роду резервів, в яких приховано майбутнє зростання та піднесення.

Важливим моментом є визначення актуального етапу розвитку компанії, адже залежно від періоду, впроваджується той чи інший тип управління

економічним потенціалом підприємства. Для періоду зростання і занепаду заходи із залучення резервів будуть різними і це потрібно враховувати.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «БУД ІМПУЛЬС ПЛЮС»

#### 2.1. Аналіз ринку діяльності та конкурентного потенціалу підприємства

ТОВ «Буд імпульс плюс» розташована у місті Луцьк Волинської області. Сфера діяльності - роздрібна і оптова торгівля будівельними матеріалами.

Ринок будматеріалів на сьогоднішній день є вагомим складовою суспільного виробництва і ключовою у забезпеченні якості життя людей і прискорення інноваційного розвитку багатьох сфер матеріального виробництва. У сьогоднішній день, зайшовши до будівельного магазину, можна купити все від «а» і до «я» що стосується будівництва. Великий асортимент майже не відрізняється у всіх магазинах, а вигідне ділення розташування по видах продукції дозволяє швидко зорієнтуватися в торговому просторі і самостійно вибрати потрібні товари.

Будівельний комплекс тісно пов'язаний з усіма галузями господарства. За його участю створюється більшість основних виробничих і невиробничих засобів. Разом з тим ринок є споживачем продукції багатьох галузей. У будівництві використовується 10% продукції машинобудування, 20% прокату чорних металів, 40% лісоматеріалів. Ринок споживає товари хімічної промисловості (лаки, фарби, пластмаси). Для виробництва будівельних матеріалів потрібна чимала кількість палива та води. Будівельні матеріали, конструкції є важливою частиною вантажообігу транспорту. Витрати на перевезення в собівартості будівництва становлять біля 25%. Частка будівельного комплексу в господарстві досить велика. В Україні внутрішній валовий продукт будівництва становить 8%. Комплекс займає майже 10% всіх зайнятих у господарстві, з них 6% - у будівництві. Функції ринку будматеріалів невагомий через слабкий взаємозв'язок їх з іншими галузями виробництва щодо сировини і збуту готової продукції. Якщо розглядати господарський комплекс економічного району то ринок будівельних матеріалів виконує роль

обслуговуючої галузі, тому розміщено здебільшого у великих містах. Так, у Києві розташовано чимало заводів будівельних матеріалів. Ринок будівельних матеріалів відзначається складною галузевою структурою. Найважливішими підгалуззями є виробництво стінових, рулонних покрівельних і гідроізоляційних матеріалів, азбестоцементних труб і шиферу, видобуток і переробка нерудних будівельних матеріалів, цементна промисловість, виробництво будівельної кераміки. На них припадає понад 80% всієї продукції і майже 90% зайнятих у будівельній промисловості. Основними чинниками розміщення підприємств галузі є територіальне зосередження виробництва, наявність будівельної мінеральної сировини, трудових ресурсів, транспортних комунікацій [19, 24-25].

Протягом 2016 року роздрібний товарооборот ринку будівельних матеріалів в Україні становив 11,37 млрд.грн що складає 6,24% обсягу роздрібної торгівлі непродовольчими товарами. За цим показником він поступається лише ринку автомобілів, який посідає лідируючі позиції в сегменті непродовольчих товарів. Якщо порівнювати темпи приросту роздрібного товарообороту підприємств торгівлі, торгівлі непродовольчими товарами та торгівлі будівельними матеріалами дозволяє говорити, що саме останній ринок показав найкращі результати - зростання обсягів товарообороту будівельних матеріалів протягом 2011- 2016 років склало 222,82% проти 197,77 % в середньому по торгівлі.

До позитивних моментів слід віднести і значно швидше зростання індексу фізичного обсягу товарної структури торгівлі будівельними матеріалами в порівнянні із середньогалузевим показником (за виключенням кризового 2009 року) що свідчить про те,що зростання відбувається не лише за рахунок зростання цін на товар. Швидке зростання торговельної діяльності в Україні, яке розпочалось у 2000 році відобразилося у щорічному збільшенні кількості торговельних підприємств, їх товарообороту, що прямо відбилось на кількості зайнятих в торгівлі та на фонді оплати праці. Поряд з цим, саме торговельні підприємства одними з перших зазнали впливу кризи та зниження купівельної спроможності населення. Як наслідок 2014 та 2015 роках близько 40%

торговельних підприємств зазнали збитків. Тому відновлення позитивних результатів у рентабельності як операційної, так і всієї діяльності торговельних підприємств у 2015-2016 рр. слід вважати хорошою тенденцією.

Ринок будівельних матеріалів також зазнав великих збитків в період кризи, хоча слід зазначити, що їх величина була дещо меншою, ніж в цілому по торгівлі -6,9% та -1,2% проти -8,3% та 3,8% відповідно у 2014 та 2015 роках, а результати діяльності на ринку будівельних матеріалів дозволили підприємствам отримати значно кращі результати за 2016 рік - рентабельність їх операційної діяльності склала 0,8% при від'ємному результаті (-0,3%) в цілому по галузі [20].

У 2015 році ситуація на українському ринку будівельних матеріалів вагомо поліпшилася, ключові показники розвитку вийшли із зони від'ємних значень, що обумовлено поліпшенням ситуації на суміжних ринках, які визначають потенціал розвитку ритейлу будматеріалів в середньостроковій перспективі. До таких основних чинників його розвитку слід віднести: ринок житлового будівництва; ринок іпотечного і споживчого кредитування; обсяги виробництва будівельних та оздоблювальних матеріалів в Україні [21, 65-66].

Значна частина подібних ринків була продемонстрована в 2015-2016 рр. у збільшенні позитивної динаміки: сповільнився спад в житловому будівництві, більш ніж в два рази виріс обсяг іпотечного кредитування. У виробництві будівельних матеріалів слід відзначити наявність різноспрямованих тенденцій, однак переважно виробництво будівельних матеріалів характеризувалось зростанням. Крім того, сильний вплив на темпи розвитку роздрібною торгівлі будівельними матеріалами мають такі показники, як рівень доходів населення і курс гривні по відношенню до основних валют. Розглянемо докладніше визначені чинники функціонування підприємств торгівлі будівельними матеріалами. У 2011 р. спад в житловому будівництві сповільнився, за даними Державної служби статистики України, обсяг введення житлових будинків за підсумками року склав 9339,3 тис. кв. м, що на 28,9% більше ніж у 2013 році та наближається до максимальних показників 2014 року 10495,6 тис.кв.м.

У 2016 р. вітчизняне виробництво будівельних матеріалів повільно починає збільшуватися, однак різноспрямовані тенденції характерні для 2014 р. зберігалися. Про це свідчать дані Державної служби статистики за різними категоріями будівельних матеріалів. За темпами приросту виробництва в 2016 р. лідирували сухі будівельні суміші та газобетон, що додали 30% і 25% відповідно. За оцінками експертів, в грошовому виразі загальний ріст виробництва будівельних матеріалів в Україні склав не більше 3-4% в 2011 році.

На товарну структуру, цінову політику та насиченість ринку будматеріалів вплинуло і те, що у 2014-2016 роках, порівняно з 2013 роком, скоротилися обсяги як експорту, так і імпорту будівельних матеріалів. Зменшення обсягів експорту було, насамперед, пов'язано зі скороченням попиту на будівельні матеріали у Російській Федерації та інших країнах СНД, які є основними споживачами української будівельної продукції. На зменшення обсягів імпорту, окрім коливань попиту, вплинула девальвація національної валюти, внаслідок якої суттєво зросли ціни на іноземну продукцію. Основними постачальниками будівельних матеріалів в Україну є підприємства Польщі, Туреччини, Іспанії, Італії та Китаю [22, 7-53].

Типізація ринку будівельних матеріалів, робіт, послуг подана у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

### Типізація ринку будівельних матеріалів, робіт, послуг

Виробництво і торгівля		Послуги	
Статистична класифікація	Ринкова класифікація	Статистична класифікація	Ринкова класифікація
Цегла	Матеріали та вироби природного походження	Підготовка ділянок	Архітектура, дизайн, проектування
Шпалери	Будівельна хімія	Цивільне будівництво	Інжиніринг

Виробництво і торгівля		Послуги	
Статистична класифікація	Ринкова класифікація	Статистична класифікація	Ринкова класифікація
Будівельна хімія	Обладнання, інструмент	Обладнання будівель	Будівництво малоповерхового індивідуального житла
Обладнання, інструмент	Кераміка та сантехніка	Оздоблення	Будівництво багатоповерхового індивідуального житла
Скло, пластик	Продукти деревообробки	Оренда обладнання	Адміністративне будівництво
Кераміка та сантехніка	Металоконструкції		Промислове будівництво
Цемент, вапно, бетон	Покрівля та ізоляція		Оздоблення
Вироби з бетону та гіпсу	Опалення, водопостачання і кондиціонування		Окремі види робіт
Деревообробка	Освітлення, електротовари		
Обробка каменю	Вікна та двері		
Металоконструкції	Покриття для підлоги, стін та стелі		
Опалення та вентиляція			
Освітлення			

Розбіжності між представленими класифікаціями полягають насамперед: у ресурсному центрі; в особливостях продажу та просування продукції; у загальних тенденціях розвитку нових сегментів (передусім це стосується сегментів комерційної та житлової нерухомості).

Проте не всі сегменти належать до маркетингово-привабливих. Серед тих, що є об'єктами застосування принципів маркетингу в діяльності підприємств,

які їх представляють, варто виокремити наступні: будівельна хімія, покрівля та ізоляція, кондиціонування, будівництво багатоквартирного індивідуального житла, промислове будівництво, котеджні містечка, торговельні центри.

Розвиток маркетингового інструментарію у цих секторах насамперед пов'язаний із наявністю у системі збуту кінцевого споживача, високим рівнем попиту та наявністю конкуренції (наразі не досить жорсткої). Так, найбільшу конкуренцію спостерігаємо у сегментах виробництва покрівлі, підлоги, виробів із деревини, а також кондиціонування.

На більшості ринків найвищий рівень конкуренції трапляється у сегментах, де представлено найбільшу кількість виробників, проте це правило не стосується будівельного ринку.

Розглянемо більш детально діяльність компанії «Буд імпульс плюс». Дане товариство з обмеженою відповідальністю зареєстроване 23 січня 2017 року і працює на ринку дрібнооптової торгівлі будівельними матеріалами Волинської та Рівненської областей. Компанія постачає будівельні матеріали роздрібним магазинам як Волинської, так і Рівненської областей.

«Буд імпульс плюс» володіє складськими та офісними приміщеннями, що розташовані в межах міста Луцьк по вулиці Електроапаратна.

Короткий опис товарної номенклатури ТОВ «Буд імпульс плюс»:

- Сухі будівельні суміші (цемент, шпаклівка, клей);
- Утеплюючі матеріали (пінопласт, екстродований пінопласт);
- Мінеральна вата;
- Гіпсокартон, комплектуючі до гіпсокартону;
- Металопрофіль;
- Вапно (гашене, негашене).

Характеристика товарного профілю ТОВ «Буд імпульс плюс» та основні постачальники подані далі у табл. 2.2.



**Характеристика товарного профілю ТОВ «Буд імпульс плюс»**

<b>Товарна позиція</b>	<b>Основні постачальники</b>
Сухі будівельні суміші (цемент, шпаклівка, клей)	ТОВ «Веллер» (Білорусія)
Утеплюючі матеріали (пінопласт, екстродований пінопласт)	ТОВ «Елітпласт»
Мінеральна вата	ТОВ «Ізолюкс», ТОВ «Техноніколь»
Гіпсокартон, комплектуючі до гіпсокартону;	ТОВ «Сініат»
Металопрофіль	ТОВ «Волиньсталь», ТОВ «Профільні технології»
Вапно (гашене, негашене)	ТОВ «Трускавіца» (Польща)

Постачальниками будівельних матеріалів є як безпосередньо заводи, так і їх ексклюзивні представники.

Основні споживачі - малі та середні роздрібні магазини будівельних матеріалів.

З приводу конкурентів, то ними є: «Епіцентр», ТОВ «Амріта плюс», «Ерго-Волинь», «Мікс буд», «Десятка» та низка фізичних осіб - підприємців.

Епіцентр є великим будівельним гіпермаркетом і масштаби їх діяльності значно перевищують Буд імпульс плюс. Невеликі роздрібні магазини дуже рідко купують тут матеріали. Але ми додаємо їх до списку конкурентів, тому що вони безпосередньо конкурують з роздрібними магазинами, які є нашими клієнтами.

«Епіцентр». 2000 року компанія була другою після компанії «Агромат» за обсягами реалізації керамічної плитки. 2001-го почалось планування будівництва великого магазину будматеріалів. Прототипом стала французька мережа «Castorama» в Катовіце в Польщі.

26 березня, 2005 року в Києві відбулося відкриття другого гіпермаркету. Згодом, 3 грудня 2005 року — третього. Четвертий гіпермаркет уже було відкрито у Львові, 6 жовтня 2006 року.

Восени 2013 року компанія придбала мережу гіпермаркетів «Нова лінія». Того ж року було придбано логістичний комплекс «Калинівка». У грудні 2014 року в Києві відкрився найбільший гіпермаркет мережі площею 105 тис. м<sup>2</sup>.

У серпні 2016 року компанія запустила онлайн-магазин 27.ua, того ж року купила контрольний пакет (80 %) акцій холдингу «Вінницька агро-промислова група».

Основна спеціалізація компанії — роздрібна торгівля будівельними матеріалами, товарами для оздоблення оселі, меблями, товарами для дому, побутовою хімією, автотоварами, товарами для саду та городу, дитячими товарами тощо.

Перший гіпермаркет відкрито в грудні 2003 року в Києві. Станом на початок 2017 року мережа компанії складалась з гіпермаркетів у містах: Київ, Дніпро, Харків, Львів, Полтава, Одеса, Чернівці, Черкаси, Чернігів, Харків, Івано-Франківськ, Дніпро, Луганськ, Ужгород, Рівне, Хмельницький, Миколаїв, Тернопіль, Кривий Ріг, Вінниця, Кам'янець-Подільський, Кам'янське, Стрий, Суми, Шепетівка, Кропивницький, Коломия, Маріуполь, Херсон. У 2017 році відкрито гіпермаркети в Дубні та Умані, у 2018 році — восьмий гіпермаркет у Києві.

У червні 2009 року керівництво Європейської асоціації роздрібної торгівлі системи DIY, до якої входять найбільші та найсучасніші мережі будівельних гіпермаркетів, запросили ТОВ «Епіцентр К» до вступу в асоціацію.

Станом на червень 2018 року мережа «Епіцентр К» налічує 47 гіпермаркетів [23].

Якщо розглядати конкретно луцький «Епіцентр», то він був створений 2010 року, площа гіпермаркету становить 20 500 м<sup>2</sup> [24].

«Нова лінія». Хоча цим гравцем володіє «Епіцентр», «Нова лінія» є окремим гіпермаркетом з власним дизайном і окремою товарною політикою, тому розглянемо їх окремо.

Нова лінія — мережа гіпермаркетів формату «DIY» (*Do It Yourself* — «зроби сам»), що складається з 14 гіпермаркетів в 10 областях Була заснована 2001 року.

Надає додаткові послуги: форматно-розкрійна дільниця, студія підбору фарб, обрізка килимів, врізка замків та навішування петель, пошиття штор, доставка товару, а у випадку необхідності, обмін та повернення товару.

Перший торговельний центр мережі (в Києві) заснували брати бізнесмени Олег та Ігор Шандар в 2001 році. До того часу торгових центрів формату DIY (Do it yourself — «Зроби Сам») в Україні ще не існувало. Через два роки в число акціонерів залучили інвесткомпанію Dragon Capital та шведський фонд прямих інвестицій East Capital.

2009 року відкрито інтернет-магазин.

2014 — Петро Олександрович Ковтун став гендиректором компанії. 2015 року компанія збільшила прибуток у 9 разів порівняно з 2014 роком — до 231,46 млн грн., чистий дохід виріс на 12,9 % і склав 3,29 млрд грн.

У жовтні 2013 року мережу було куплено компанією «Епіцентр К», якій належить також мережа гіпермаркетів «Епіцентр».

Загальна площа торгових центрів становить близько 250,000 м<sup>2</sup>, магазини пропонують товари для капітального будівництва — від цегли, бруса, металопрокату до покрівельних та ізоляційних матеріалів:

- Декоративний напрямок: шпалери, покриття для підлоги, текстиль, світильники, сантехніка, двері, килими тощо.
- Товари для саду та городу: інвентар, рослини, допоміжні матеріали, садові меблі, печі, сауни тощо [25].

Якщо беремо конкретно луцьку «Нову лінію», то вона представлена гіпермаркетом на 11 910 м<sup>2</sup> [26].

ТОВ «Амріта плюс». Компанія розпочала свою діяльність у 2010 році, розташована поблизу Буд імпульса по вулиці Рівненській.

ТОВ «Ерго-Волинь» заснована 12 серпня 1998 року. Займається доволі широкою номенклатурою, а саме: гіпсокартонні системи, будівельні суміші, лакофарбові покриття, системи утеплення фасадів, декоративні штукатурки тощо [27].

ТОВ «Мікс буд». Компанія зареєстрована у Ковелі, але працює по всій Волинській області.

ТОВ «Десятка». Львівська компанія, яка доволі потужно представлена як у своєму регіоні, так і на Волині.

Розглянемо основні конкурентні переваги «Буд імпульс плюс». Перш за все, це власні офісні та складські приміщення. Говорячи про основного прямого конкурента «Амріта плюс», то у них офісні приміщення відсутні взагалі, а склади орендовані.

Друге. Налагоджені постійні договірні відносини з низкою клієнтів.

Третє. «Буд імпульс плюс» є ексклюзивним представником низки виробників. Сюди відносимо, перш за все, турецького виробника гіпсокартону Eurogips. Ексклюзивне право розповсюджується на всю Волинську область, а це означає найкращу ціну та найкращі умови для клієнтів. Буд імпульс є ексклюзивним представником білоруського заводу гіпсокартону та цементу («Белгіпс»). Цей виробник має таку ж якість, як і європейські аналоги, але за цінами українських фабрик. Ексклюзивне право, знову ж таки, розповсюджується на усю Волинську область. Третім виробником є український Siniat, гіпсокартон на шпаклівку якого виключно Буд імпульс реалізовує в межах Волинської та Рівненської областей.

Четверте. «Буд імпульс плюс» має найкращу в області ціну на металопрофіль та комплектуючі до гіпсокартону. Це досягається за рахунок того, що компанія співпрацює з місцевим виробником «Волиньсталь» і лише Буд імпульс має право продажу її продукції.

П'яте. Буд імпульс має у своїй номенклатурі такий товар як екструдований пінопласт. Це унікальна позиція для даного ринку Волині та Рівненщини.

Компанія має доволі багато конкурентних переваг, які були описані вище. Проте, обов'язково потрібно розібрати й сильні сторони конкурентів.

«Амріта плюс» має в своєму асортименті лаки та фарби, чим не може похвалитись «Буд імпульс плюс», окрім того вони є ексклюзивними партнерами мінеральної вати «Техноніколь».

«Ерго-Волинь» має у своєму асортименті доволі значну частку гіпсокартону польського виробництва, якість якої майже не поступається білоруському (наявний у «Буд імпульс плюс»).

«Мікс буд». Вони є офіційними дистриб'юторами торгової марки «Knauf», а це найбільший європейський виробник будівельних сумішей.

«Десятка». Це найбільша за масштабами компанія з нашого списку після Епіцентру. При тому, що вони розташовані у Львові, ця компанія працює по всьому західному регіону.

Отож, ТОВ «Буд імпульс плюс» має ряд конкурентних переваг, які описані вище. На цьому ринку існує доволі значна конкуренція, яка представлена низкою компаній.

Основними конкурентними перевагами «Буд імпульс плюс» на даний момент є власні офісні та складські приміщення, права ексклюзивного представництва тих чи інших виробників, наявність унікальних позицій (екструдований пінопласт), наявність довгострокових договорів з клієнтами. Усе це забезпечує доволі впевнену конкурентну позицію на ринку.

## **2.2. Оцінювання основних складових економічного потенціалу підприємства**

Як було досліджено вище, економічний потенціал підприємства формується з низки складових, зокрема фінансовий потенціал, кадровий, інформаційний тощо.

Для дослідження даних складових, як правило, проводять розрахунок ряду показників. Варто оцінити фондоозброєність та фондомісткість задля визначення рівня ефективності використання основних засобів.

Наступним етапом оцінювання є аналіз використання оборотних активів, які забезпечують поточну діяльність компанії. Не можна обійти увагою кадровий потенціал, адже без людей жоден механізм правильно не запрацює.

Коефіцієнт фінансової автономії та ліквідності. Ці показники свідчать наскільки підприємство є незалежним та наскільки швидко воно здатне акумулювати необхідну суму грошових коштів для тих чи інших цілей. З приводу інформаційного потенціалу, то його також не можна обійти стороною, адже ефективні комунікації - це запорука успіху.

Що стосується майнового потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс», то його оцінка подана далі. Потенціал основних засобів може бути описаний такими показниками як: показники фондоозброєності, фондомісткості, оцінка запасів. Власне їх ми і розглянемо (табл.2.3)

Таблиця 2.3

**Динаміка обсягу та структури активів ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015 - 2017 рр., тис. грн.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Основні засоби	891	715,6	604,4	-175,4	-111,2	0,8	0,84
Фондоозброєність	89,1	65	40,2	-24,1	-24,8	0,73	0,62
Фондомісткість	0,61	0,47	0,35	-0,14	-0,12	0,77	0,74
Запаси	1450	1510	1744	60	234	1,04	1,15
Дебіторська заборгованість	494	269	11	-225	-258	0,54	0,04
Гроші та їх еквіваленти	116	483	810	367	327	4,16	1,68

Фондоозброєність — це показник осначеності праці виробничими основними засобами. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних засобів до середньооблікової чисельності робітників або працівників.

Фондоозброєність вказує на вартість основних засобів, що припадає на одну особу персоналу на підприємстві. В нашому випадку цей показник дорівнює 40293 тис грн.

Фондомісткість (фондоємність) – це показник, який показує величину вартості основних засобів, що припадає на одиницю продукції (або на 1 гривню

продукції), випущену підприємством. Даний показник слугує для визначення ефективності використання основних засобів організації.

Показник фондоємності дорівнює 0,35. Це означає, що на 1 гривню доходу припадає 0,35 грн основних засобів.

Основні засоби компанії з кожним роком знижувались, що безумовно, не є позитивною тенденцією. Фондоозбоєність також знизилась, зумовлено це збільшенням кількості працівників. Товарні запаси збільшились, дебіторська заборгованість значно знизилась. Це, безумовно, позитивна тенденція. Величезна проблема даної сфери це велика дебіторська заборгованість, адже для того, щоб отримати клієнта, компанії змушені надавати відстрочку платежу, що має негативний вплив. Гроші та їх еквіваленти з кожним роком зростали, у 2017 р. ця сума становила 810 тис грн., це ті кошти, які активно не використовуються, тому їх потрібно задіяти.

Потенціал оборотних засобів – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних матеріалів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів.

Оборотність оборотних коштів (англомовний аналог - Current Asset Turnover) - показник ділової активності, який вимірює ефективність використання оборотних активів підприємства (грошових коштів, запасів товарів, виробничих запасів, дебіторської заборгованості). Коефіцієнт демонструє співвідношення виручки і середньої за період суми оборотних активів. Значення показника говорить про кількість оборотів, які здійснили оборотні активи. Фактично, збільшення значення показника говорить про те, що компанії необхідно менше ресурсів для того, щоб підтримувати поточний рівень активності. Це веде до вивільнення частини фінансових ресурсів, які можуть бути спрямовані на інтенсифікацію поточної діяльності. Зниження оборотності веде до зростання потреби в фінансових ресурсах. В умовах відсутності доступу до дешевих фінансових ресурсів це призведе до збільшення фінансових витрат компанії.

Значення показника коливається, залежно від сфери діяльності компанії, тому як таке нормативне значення відсутнє. Більш високе значення в порівнянні з конкурентами говорить про інтенсивне використання оборотних активів. Збільшення показника протягом періоду дослідження є хорошою ознакою, адже свідчить про постійну роботу компанії щодо поліпшення політики управління запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими коштами та іншими оборотними активами.

Оборотні активи проаналізовані у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Динаміка показників оборотності активів ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015 - 2017 рр., тис. грн.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Чистий дохід від реалізації товарів	9700	10300	12900	+600	+2600	1,06	1,25
Оборотні активи	2120	2380	2570	+260	+190	1,12	1,08
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,58	4,59	5,02	+ 0,01	+ 0,43	0,99	1,01
Тривалість обороту, днів	79,7	79,5	72,7	-0,2	-6,8	0,99	0,91
Собівартість продукції	8571	9170	11482	+601	+2311	1,07	0,125
Товарні запаси	1450	1510	1744	+60	+234	1,04	1,15
Коефіцієнт оборотності товарних запасів	5,9	6,07	6,58	+0,17	+0,51	1,03	1,08

Оборотні активи компанії зросли майже на 500 тис грн за 2 роки. Коефіцієнт оборотності підвищився, а тривалість 1 обороту знизилась. Це говорить про позитивні зміни в оборотних активах - вони швидше обертаються, а отже дають вищий дохід. Щодо собівартості реалізованої продукції, то вона зросла пропорційно доходу від реалізації.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів дорівнює 5,02. Це означає, що на кожну гривню оборотних активів припадає 5,02 гривень виторгу. Цей



показник є доволі високим, особливо для даної сфери. Отож, можна зробити висновок, що оборотні активи використовуються доволі ефективно.

Далі переходимо до аналізу кадрового потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс». Основні показники подані у табл.2.5.

Таблиця 2.5

**Показники руху працівників ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015-2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна	
				2016	2017	2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.	10	11	18	+1	+7	1,1	1,64
- менеджери	6	5	9	-1	+4	0,83	1,8
Чисельність працівників, які пропрацювали весь період	8	10	15	+2	+5	1,25	1,5
Вибуло працівників, усього, у т.ч	2	1	3	-1	+2	0,5	3
- за власним бажанням;	1	0	1	-1	+1	0	0
- за порушення трудової дисципліни	1	1	2	0	+1	1	2
Коефіцієнт постійності кадрів	0,8	0,9	0,83	+0,1	-0,07	1,125	0,92

Коефіцієнт постійності кадрів - відношення чисельності працівників, які пропрацювали весь період, до середньоспискової чисельності працюючих за той же період:

Коефіцієнт постійності кадрів у ідеалі повинен дорівнювати одиниці, це означало б, що відсутній відтік кадрів і люди затримуються на одному робочому місці. В нашому випадку цей показник дорівнює 0,83, що є доволі високим значенням.

Аналізуючи рух робочої сили, визначаються причини звільнення працівників (за власним бажанням, через порушення трудової дисципліни, навчання, переїзд на нове місце проживання тощо).

Плинність робочої сили, що виникає внаслідок суб'єктивних причин, знижує ефективність її використання у виробництві. Нових робітників необхідно адаптувати до конкретних умов праці на даному виробництві, відповідно виникає потреба у навчанні працівників [29].

Середньооблікова чисельність персоналу ТОВ «Буд імпульс плюс» за 2015 - 2017 рр постійно зростала. Даний ріст був спричинений, в основному, наймом менеджерів з продажу. Продуктивність праці також знизилась, хоча дохід компанії зріс. З приводу вибутих працівників, то більшість з них були звільнені через порушення дисципліни.

Важливо також проаналізувати основні показники щодо використання робочого часу, які, власне, відображені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні показники щодо використання робочого часу на ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015 - 2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-	
				2016	2017
Середньооблікова чисельність працівників	10	11	18	+1	+7
Відпрацьовано днів одним працівником за рік, дн	223	216	229	-7	+13
Тривалість робочого дня, год	8	8	8	0	0
Фонд робочого часу, год	1 784	1 728	1 832	-56	+104

Тривалість робочого дня становить 8 год, що є законодавчою вимогою. Кількість днів, які відпрацьовані одним працівником, у 2016 році показали негативну динаміку, а вже 2017 р цей показник зріс на 13 днів. Фонд робочого часу змінюється пропорційно відпрацьованим дням.

Основним завданням персоналу є продукувати дохід, а отже й прибуток.

Далі розглянемо показники, власне, продуктивності праці (табл. 2.7).

**Показники продуктивності праці ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015 - 2017 рр, тис. грн.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Чистий дохід від реалізації товарів	9700	10300	12900	+600	+2600	1,06	1,25
Середньорічна продуктивність одного працівника	970	936,3	716,6	-33,7	-219,7	0,97	0,77
Середньоденна продуктивність одного працівника	4,3	4,3	3,3	0	-1	0,99	0,72

Чистий дохід від реалізації товарів показує позитивну динаміку протягом усіх років, найбільша зміна спостерігається у 2016-2017 рр (+25%). Середньорічна та середньоденна продуктивність праці знижується протягом усього періоду. Це пов'язане з наймом нового персоналу, а дохід, в свою чергу, пропорційно не зростає.

Переходимо до фінансового потенціалу. Фінансовий потенціал є основним елементом структури конкурентного потенціалу і забезпечує: фінансування витрат на формування структури управління; фінансування процесу управління кадрами; фінансування інвестиційних процесів у виробництві; фінансування проведення маркетингових досліджень.

Фінансовий потенціал можна охарактеризувати як відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови:

- можливості залучення капіталу, в обсязі необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів;
- наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності і фінансової стійкості;
- рентабельності вкладеного капіталу;
- наявності ефективної системи управління фінансами, що забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану.

Фінансовий потенціал являє собою агреговане уявлення системи кількісних і якісних показників, що характеризують фінансовий потенціал економічної системи як на поточний момент часу, так і на перспективу [30, 270].

Обсяг та структура капіталу ТОВ «Буд імпульс плюс» відображена у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Динаміка обсягу та складу капіталу ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015 - 2017 рр., тис. грн.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Капітал:	3 046	3 135	3 214	89	79	1,03	1,02
Зареєстрований (пайовий) капітал	1300	1300	1300	0	0	1	1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	331	385	314	+54	-71	1,16	0,82
Неоплачений капітал	5	0	0	-5	0	0	0
Поточна кредиторська заборгованість	1410	1450	1600	40	150	1,03	1,1

Зареєстрований (пайовий) капітал, як бачимо з таблиці, залишився незмінним. Кредиторська заборгованість з кожним роком збільшувалась, це зумовлено тим, що постачальники почали надавати більше товарів під реалізацію, тому для ТОВ «Буд імпульс плюс» це позитивна тенденція.

Сума неоплаченого капіталу є невеликою і наявна лише у 2015 році, у 2016-2017 цей показник дорівнює нулю.

Тепер проаналізуємо структуру капіталу ТОВ «Буд імпульс плюс» (табл. 2.9)

**Динаміка структури капіталу ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015 - 2017  
рр., %**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-	
				2016	2017
Капітал:	100	100	100	0	0
Зареєстрований (пайовий) капітал	42,7	41	40	-1,7	-1
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	10	12,3	9,8	2,3	-2,5
Неоплачений капітал	1,3	0	0	-1,3	0
Поточна кредиторська заборгованість	46	46,7	50,2	0,7	3,5

Як бачимо, у структурі капіталу найбільшу частку займає кредиторська заборгованість, яка становить 50,2 % у 2017 році відносно сукупного капіталу. Зареєстрований (пайовий) капітал становить 40 % від сукупного, решта припадає на нерозподілений прибуток та неоплачений капітал.

Далі розглянуто показники ліквідності (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

**Показники ліквідності ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015-2017 рр.**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	1,64	1,6	+0,14	-0,04	1,09	0,98
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,48	0,6	0,516	+0,12	-0,84	1,25	0,86
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,33	0,506	+0,25	+0,176	4,13	1,52

Коефіцієнт поточної ліквідності. Показник поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Оборотні активи - це середньо і високоліквідна частина активів підприємства. Особливість

оборотних активів порівняно з необоротними полягає в тому, що вони можуть бути перетворені в грошові кошти протягом одного року (якщо період одного виробничого циклу вищий одного року, то протягом одного виробничого циклу). Показник поточної ліквідності - це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності є вищим за одиницю, а отже оборотних активів вистачить для покриття зобов'язань.

Коефіцієнт термінової ліквідності. Коефіцієнт швидкої ліквідності - індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. До високоліквідних активів можна віднести грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість і т.д. Цей показник схожий на показник поточної ліквідності, адже показує рівень платоспроможності компанії. Проте показник швидкої ліквідності є більш консервативним і точним, адже дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи.

Оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей фірми. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії є достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Однак, для того, щоб сформулювати точні висновки, необхідно порівняти показник з попередніми роками та іншими компаніями в індустрії. Бізнес, який продає товари та послуги за готівку без використання комерційних кредитів, залишатиметься платоспроможним при відносно низькому значенні швидкої ліквідності. І навпаки, якщо компанія активно кредитує своїх покупців за допомогою товарних кредитів і оборотність дебіторської заборгованості є низькою, то бажаним є більш високе значення показника швидкої ліквідності (вище одиниці).

Отже, значення показника знаходиться в межах норми і дорівнює 0,516. Проте, значення близьке до мінімально допустимого.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності - співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно.

Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами. Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів.

Як бачимо, показник є вищим від норми. Це означає, що компанія, швидше за все, зможе вчасно погасити заборгованість за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Проте, значна кількість ресурсів використовується не ефективно.

Показники ліквідності ТОВ «Буд імпульс плюс» є доволі високими, а отже робимо висновок, що підприємство здатне покривати свої як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання.

Коефіцієнти поточної та термінової ліквідності незначною мірою знизились. Це негативна тенденція, проте не критична, адже показник лишився в нормі. Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то даний показник підвищився на 0,176. Це зумовлено збільшенням кількості грошових коштів та їх еквівалентів, що наявні у касі.

Далі проаналізуємо фінансову стійкість компанії (табл. 2.11)

**Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Буд імпульс плюс» у  
2015 - 2017 рр.**

Показники	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Коефіцієнт автономії	0,54	0,54	0,5	0	-0,04	1	0,92
Маневреність власного капіталу	0,52	0,51	0,4	-0,01	-0,11	0,98	0,78
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,94	0,76	0,68	-0,18	-0,08	0,8	0,89
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,417	0,463	0,498	+ 0,046	+ 0,035	1,11	1,08

Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) — показує, яку частину у загальних вкладеннях у підприємство складає власний капітал. Він характеризує фінансову незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності. Оптимальне значення більше 0,5.

Розраховується як відношення власного капіталу до підсумку балансу.

Коефіцієнт автономії дорівнює 0,5. Це доволі високий показник, проте, компанія не має непогашених кредитів, увесь позиковий капітал представлений кредиторською заборгованістю. Виробники надали товар під реалізацію, що пішло у кредиторську заборгованість. Тому, реальна незалежність підприємства близька до 100 відсотків, а кредиторська заборгованість в цьому випадку йде «лише на руку», адже виробники не вимагають оплати відразу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу перевищує 0,4, а отже знаходиться в нормі. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів протягом 2015 - 2017 рр знизився, проте дорівнює, знову ж таки, більше ніж 0,5.

Коефіцієнт концентрації позикового капіталу. Цей показник вказує на рівень левереджа компанії. Левередж означає використання фінансових інструментів або позикового капіталу з метою підвищення потенційної рентабельності інвестицій. У компанії, в якій сума позикового капіталу є значно вищою власного, рівень левереджа високий. У свою чергу, таке явище свідчить



про високий рівень фінансових ризиків. Варто зауважити, що залучення позикового капіталу дозволяє забезпечити ріст компанії. Тому значна частина підприємств стабільно працює в умовах використання позикових коштів.

Нормативним вважається значення в межах 0,4 - 0,6. Однак значення показника значно коливається, залежно від галузі. Якщо грошовий потік протягом фінансового року значно змінюється (наприклад, через дію сезонного фактору), то концентрація позикового капіталу є низькою. Якщо в компанії частка позикових коштів у сумі активів є вищою, ніж в конкурентів, то це може призвести до збільшення ціни залучення коштів.

Якщо значення показника є вищим, то рівень фінансових ризиків також є високим. Якщо ж значення показника є нижчим, то це може свідчити про неповне використання фінансового та виробничого потенціалу компанії. Значення показника вище одиниці говорить про те, що в компанії більше боргів, ніж активів. Останнє свідчить про те, що компанія може стати банкрутом.

Показник знаходиться в межах норми і дорівнює 0,498. Проте, як було описано у попередньому розрахунку, позиковий капітал представлений кредиторською заборгованістю і це не сильно впливає на незалежність підприємства.

Далі, в перебігу дослідження, було розглянуто таку важливу складову економічного потенціалу з точки зору ієрархічної комунікації, як інформаційний потенціал.

На ТОВ «Буд імпульс плюс» наразі працюють 15 осіб, більшість з яких представляють нижчу ланку, тобто робітники складу. Це люди, які займаються погрузкою/вигрузкою матеріалів, складуванням, прибиранням тощо. Згідно з інструкцією, при виявленні тих чи інших проблем у процесі діяльності, працівник нижчої ланки повинен звернутися до завідувача складом, а той, у свою чергу, до директора, або його заступника. З одного боку це правильно, адже рішення повинні прийматися керівництвом, проте, існує ряд випадків, коли діяти потрібно негайно. Прикладом може слугувати прорив труби. Діяти потрібно негайно, а викликати ДСНС має право лише директор та його

заступник. Тому, було б доцільно створити список із випадків, коли працівники нижчої ланки могли б звертатись безпосередньо до директора.

Маркетинговий потенціал є невід'ємною частиною загального потенціалу підприємства, що відповідає за забезпечення постійної конкурентоспроможності товару підприємства на ринку. Від його рівня розвитку залежить ефективність використання виробничого, фінансового, інформаційного та інших потенціалів підприємства.

Маркетинг не є в достатній мірі задіяний у діяльності ТОВ «Буд імпульс плюс». Компанія майже не витрачає коштів на рекламу, брендування продукції тощо. Буд імпульс навіть не володіє веб сайтом.

Згідно з проведеним вище дослідженням, робимо висновок, що фінансовий потенціал ТОВ «Буд імпульс плюс» є високим, проте потребує покращень.

### **2.3. Аналіз ефективності використання економічного потенціалу підприємства**

У попередньому пункті було здійснено оцінку основних показників, які характеризують діяльність ТОВ «Буд імпульс плюс» за 3 роки та підбито відповідні висновки. Наступним етапом дослідження є аналіз ефективності використання економічного потенціалу підприємства.

Почнемо з аналізу динаміки фінансових результатів (табл. 2.12).

*Таблиця 2.12*

#### **Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015-2017 рр., тис.грн.**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції	9700	10300	12900	600	2600	1,06	1,25
Собівартість продукції	8571,3	9170,5	11482	601,2	2311,5	1,07	0,125

Показник	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Інші операційні доходи	13	7	2	-6	-5	0,54	0,29
Інші операційні витрати	910	806	1015	-104	209	0,89	1,26
Чистий фінансовий результат	190	271	332	81	61	1,43	1,23

Чистий дохід від реалізації - базовий економічний показник і як бачимо з кожним роком він підвищувався. Незважаючи на те, що собівартість також значно зросла, чистий фінансовий результат (прибуток) підвищився.

Далі подана система показників оцінки ефективності використання економічного потенціалу (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

**Система показників оцінки ефективності використання економічного потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс» у 2015-2017 рр., тис. грн.**

Показник	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Кадровий потенціал							
Середньооблікова чисельність працівників, у т.ч.	10	11	18	+1	+7	1,1	1,64
Чистий дохід	9700	10300	12900	+600	+2600	1,06	1,25
Чистий прибуток	190	271	332	81	61	1,43	1,23
Витрати на оплату праці	524,5	595,5	1034,6	71	439,1	1,14	1,74
Середньомісячна заробітна плата одного працівника	4,3	4,5	4,8	0,2	0,3	1,03	1,06
Зарплатовіддача	18,49	17,29	12,47	-1,2	-4,82	0,94	0,72
Зарплатомісткість	0,05	0,057	0,08	0,007	0,023	1,14	1,4
Продуктивність праці	970	936,3	716,6	-33,7	-219,7	0,97	0,77

Показник	2015	2016	2017	Абсолютна ланцюгова зміна, +/-		Відносна зміна, %	
				2016	2017	2016	2017
Майновий потенціал							
Рентабельність активів	6,4	8,6	10,3	+ 2,2	+ 1,7	-	-
Рентабельність основних засобів	21	38	55	+ 17	+ 17	-	-
Рентабельність оборотних активів	9	12	12,9	+3	+0,9	-	-
Фінансовий потенціал							
Рентабельність власного капіталу	11,6	16	20,6	+4,4	+4,6	-	-
Рентабельність позикового капіталу	14,9	18,7	20,7	+3,8	+2	-	-

Як уже було сказано, чисельність працівників зростає, маємо пропорційну зміну витрат на оплату праці, як місячних, так і річних. Середньомісячна заробітна плата за 2 роки підвищилась більш ніж на 400 грн. Зарплатовіддача має тенденцію до зниження, пов'язане це, знову ж таки, зі зростанням чисельності працівників. Частка заробітної плати у сукупному доході підвищилась, особливо це виражено у 2017 році, тобто фонд заробітної плати підвищився, а дохід виріс не пропорційно.

Рентабельність основних засобів. Показує частку чистого прибутку у основних засобах та характеризує ефективність вкладення коштів у підприємство [28, 5].

Розраховується як відношення прибутку від основної виробничої та невиробничої діяльності підприємства до середньорічної вартості основних виробничих засобів.

Рентабельність це загальний показник прибутковості підприємства. Якщо вона додатня, то підприємство є прибутковим і навпаки. В нашому випадку рентабельність є додатньою і дорівнює 55 %. Це доволі високий показник, тим більше для такої сфери як посередницька торгівля.

Рентабельність основних засобів підвищилась на 17 %. Це говорить про те, що прибутковість та віддача основних засобів підвищилась. Безумовно, це позитивна зміна, яка відображає покращення діяльності компанії.

Рентабельність всіх активів, так само, як і попередній показник, також має позитивну динаміку, яка дорівнює 1,7 %. Це означає, що активи підприємства стали більш прибутковими.

Рентабельність всіх активів. Рентабельність (пасивів) активів - показує ефективність використання активів компанії для генерації прибутку. Високе значення показника свідчить про хорошу роботу підприємства. Значення можна інтерпретувати в такий спосіб: було отримано X копійок чистого прибутку на кожну гривню використаних активів. Розраховується як співвідношення отриманого чистого прибутку (або чистого збитку) до середньорічної суми активів.

Рентабельність сукупних активів є додатньою і дорівнює 10,3 %, що є доволі високим показником.

Отже, показники в динаміці показали, як правило, позитивну зміну. Це говорить про успішний менеджмент та правильні управлінські рішення. Проте, декілька показників погіршились, сюди відноситься коефіцієнт постійності кадрів та продуктивність праці, також незначною мірою знизилась коефіцієнти поточної та термінової ліквідності.

Для наочного подання рейтингів оцінки фінансового потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс» складено табл. 2.14.

Таблиця 2.14

#### Рейтингова оцінка фінансового потенціалу підприємства

Найменування показника	Високий рівень ФПП	Середній рівень ФПП	Низький рівень ФПП
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	+		
2. Коефіцієнт поточної ліквідності	+		

Найменування показника	Високий рівень ФПП	Середній рівень ФПП	Низький рівень ФПП
3. Коефіцієнт термінової ліквідності		+	
4. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	+		
5. Рентабельність всіх активів		+	
6. Рентабельність власного капіталу		+	
7. Частка позикових засобів у загальній сумі джерел		+	
8. Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	+		

Отже, згідно з наведеною вище таблицею, можна зробити висновок, що фінансовий потенціал ТОВ «Буд імпульс плюс» є доволі високим. Тому, підприємство є фінансово стійким. Проте, виявлено занадто велику суму вільних коштів, це є негативною ознакою, адже ці ресурси можуть бути задіяні у більш продуктивній діяльності.

ТОВ «Буд імпульс плюс» володіє значною часткою грошових коштів та їх еквівалентів, що не є позитивною характеристикою. За рік ця сума виросла майже удвічі. Це свідчить про те, що компанія не залучає до діяльності значну частку ресурсів, а звідси й неефективна реалізація економічного потенціалу.

Отже, економічний потенціал ТОВ «Буд імпульс плюс» в переважній більшості реалізовується на покращення, проте є ряд показників, які потребують над собою роботи та реалізації низки заходів.

Комунікації. Розглянемо комунікацію між працівниками нижчої ланки та керівництвом. Наразі на підприємстві встановлена доволі жорстка ієрархія, за

якою будь-яка інформація йде за чіткою ієрархією. Працівник складу має право звертатись виключно до завідувача складом, який у свою чергу передасть інформацію комерційному директору і аж після цього повідомить директора фірми.

Конкретна ситуація, яка може мати місце на підприємстві. На складі прорвало трубу і це помітив рядовий складський працівник, вода стрімко підтоплює будівельні матеріали. Згідно з правилами комунікації, які встановлені інструкцією, працівник повинен повідомити про це завідувача складом, який у свою чергу повідомляє комерційного директора і вже аж потім інформація доходить до директора, який приймає рішення щодо реагування на цю подію.

Описана вище ситуація є критичною і її потрібно вирішувати миттєво, адже наслідки можуть дуже дорого коштувати компанії. Поки ця інформація буде йти від одного працівника до іншого, може пройти дуже багато часу. Рядовий працівник в такій ситуації повинен мати право безпосередньо зв'язатись з директором для миттєвого одержання наказу.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «БУД ІМПУЛЬС ПЛЮС»

### 3.1. Обґрунтування резервів та розробка заходів щодо підвищення реалізації економічного потенціалу підприємства

Мета реалізації будь-якої зі складових потенціалу це підвищення ефективності діяльності компанії та зростання прибутку, а отже вивільнення резервів повинне відобразитись на загальній прибутковості.

В цьому контексті варто говорити про удосконалення управління трудовим потенціалом підприємства. Ні для кого не секрет, що люди максимально ефективно використовують свої можливості та потенціал, коли знають, що і як потрібно робити. Пропонується провести кілька майстер - класів підвищення кваліфікації для менеджерів з продажу, адже саме вони приносять компанії гроші. Це не потребує значних вкладень, а ефект може бути дійсно вражаючим. Можна виділити основні засоби підвищення ефективності використання трудового потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс»:

- засоби спрямовані на підвищення ефективної кадрової роботи: покращення укомплектованості штату та їх відповідності потребам; раціональних рух кадрів, формування ефективної системи ротації кадрів, визначення основних напрямів підвищення кваліфікації персоналу підприємства, застосування системи нормування та стандартизації праці, формування системного підходу та загальної стратегії розвитку трудового потенціалу;
- засоби направлені на покращення показників продуктивності та ефективності праці – формування взаємозв'язку між показниками ефективності праці на рівні окремого працівника та загалом по підприємству з матеріальними та соціальними засобами стимулювання праці;
- застосування ефективної системи матеріального стимулювання, що супроводжується підвищенням обсягу середньої заробітної плати до ринкового



рівня та відповідним зростанням економічних показників діяльності підприємства;

- соціальний розвиток трудового потенціалу, що ґрунтується на застосуванні соціальних факторів стимулювання праці, створення позитивної атмосфери у колективі, мінімізації конфліктних ситуацій у робочому процесі, а також створення умов, що сприяють прояву індивідуально-кваліфікаційного потенціалу і професійних характеристик працівника;

- підвищення якості трудових ресурсів шляхом навчання та підвищення кваліфікації наявного персоналу, а також залучення нових висококваліфікованих спеціалістів, забезпечення стабільності складу колективу;

- покращення показників організаційної та управлінської діяльності, а саме використання постійної системи планування, підвищення ефективності оперативного планування, підвищення професійного рівня керівників та спеціалістів, раціональності оргструктури; забезпечення необхідної інформаційної бази, технологій управління та інше.

Тренінг персоналу. Кращі організації визнають, що постійне навчання персоналу вигідне і компанії, і її працівникам. Організація отримує кращі, більш кваліфіковані кадри, універсальні і гнучкі, а персонал набуває додаткових професійних навиків. Люди відкривають для себе нове бачення світу, частіше спілкуються і налагоджують зв'язки зі своїми колегами. Можливість вчитися і виявити себе в рамках організації дає позитивний творчий заряд навіть безініціативній групі. Цікавою є з цього приводу думка Леррі Коліна, президента Colin Service Systems: «Ми прийшли до розуміння того, що найкоштовніший актив — це наші працівники. Наше зростання безпосередньо пов'язане з тим, наскільки чітко ми це усвідомлюємо» [44].

Професійне навчання пов'язане із значними матеріальними витратами, тому визначення бюджету є найважливішим моментом управління професійним навчанням. При розрахунку бюджету повна інформація про них дає можливість прийняти оптимальне рішення про методи проведення навчання.

Програми професійного навчання розробляються і реалізуються як самою компанією, так і за допомогою зовнішніх організацій. Одним із найбільш ефективних методів є тренінги.

Бізнес-тренінг і його поширені синоніми: корпоративний тренінг, внутріфірмове навчання — поняття, які продиктовані практикою роботи організацій, великих фірм і компаній. Їх основне значення можна коротко охарактеризувати так: підготовка і розвиток навичок персоналу для ефективної роботи в даній організації. Акцент робиться на двох складових даного визначення – ефективна робота і певна організація.

Бізнес-тренінг принципово відрізняється від навчання в рамках бізнес-освіти, яка спрямована на те, аби закласти загальні уявлення про основні області і способи ведення бізнесу. У повсякденній практиці компаній немає необхідності (тим більше часу) знайомити співробітників з основами, історією, оглядами розвитку різноманітних підходів, моделей і методів роботи. Зазвичай організація може дозволити собі відірвати від роботи і направити на навчання своїх співробітників лише на короткий час. Типова тривалість тренінгу - від одного до п'яти днів.

Основні цілі, які ставить перед собою тренувальний підрозділ департаменту людських ресурсів, можуть бути:

- поліпшення знань працівників, їх навичок і відношення до роботи;
- збільшення віддачі і рівня продаж;
- скорочення неправильного використання устаткування;
- уникнення нещасних випадків;
- скорочення прогулів;
- скорочення стресів.

Користь тренінгів полягає у позитивній дії на персонал: збільшується задоволеність роботою; зростанні безпеки і гігієни; зростанні моральності персоналу; зростання рівня досвідченого працівника в короткі терміни; зростання психологічної гнучкості персоналу. Функції тренувального підрозділу відображені у табл. 3.1.

### Функції тренувального підрозділу

Посада	Роль
Менеджер по тренінгу	Управляє і координує тренінгом, а також підтримує тісні зв'язки з асистентом по набору і добору, з асистентом по людських ресурсах і асистентом лінійного менеджера.
Оперативний тренер	Відповідальний за контроль і координацію всіх тренінгів до рівня асистента глави департаменту.
Тренер контролер	Відповідальний за контроль і координацію всіх управлінських тренінгів на оперативному рівні і до рівня асистента менеджера, наприклад тренінг глави і асистента глави департаменту.
Тренер по менеджменту	Відповідальний за нагляд і координацію всіх тренінгів менеджменту вище за рівень глави департаменту.
Інструктор по тренінгу	Тренери-фахівці в області господарської діяльності, адміністрації, проведенні інструктажу на всіх рівнях під наглядом і сприянням тренувальних офіцерів.
Тренер, перша допомога і устаткування	Відповідальний за продукцію, вміст і зберігання всього допоміжного тренувального устаткування, включаючи підручники.

Якщо ми говоримо про комунікації між працівниками, то й тренінг будемо обирати відповідний. Провівши аналіз ринку освітніх послуг, бачимо, що у Луцьку підходящої тренінгової платформи немає. Вибір випав на навчальний бізнес центр «Анастасія», що розташований у місті Київ. Дана компанія пропонує ряд тренінгів, серед яких є «Мистецтво спілкування та ефективні комунікації».

Мета тренінгу. Підвищити комунікативні навички учасників. Ознайомити слухачів з останніми досягненнями практичної психології у сфері міжособистісного спілкування; відпрацювати практичні навички з техніки ефективного слухання і ефективного передачі інформації, дати необхідні знання

про основні психологічні переваги і типи особистості, специфіці і найбільш ймовірні сценарії їх поведінки та взаємного спілкування; показати можливості практичного прогнозування поведінки людей в різних ситуаціях [45].

Вартість навчання становить 800 грн/особу. Тривалість 4 дні.

Проїзд Луцьк - Київ у дві сторони вартує близько 500 грн, проживання у готелі 100 грн/добу.

Витрати становлять 1 700 грн/особу.

Враховуючи кількість працівників, а саме 15, кінцева вартість тренінгу буде дорівнювати 25 500 грн.

Оцінити та спрогнозувати ефективність тренінг - курсу доволі складно, адже це залежить від низки факторів, куди входить кваліфікація тренерів, бажання співробітників освоювати нове і тд. Проте, ми зробимо це у наступному розділі.

Окрім проходження тренінгу, потрібно змінити посадову інструкцію для нижчої ланки працівників. Посадові інструкції розробляються на кожну посаду і визначають відповідність кваліфікаційним вимогам, призначення посади, функціональні обов'язки, взаємини, відповідальність, права і умови роботи [46, 93].

На ТОВ «Буд імпульс плюс» посадові інструкції прописані доволі чітко й правильно, тому змінювати будемо виключно те, що стосується порядку взаємодії з керівництвом.

Компанія виконує посередницькі функції, з'єднуючи виробника з роздрібними магазинами. В цій сфері діяльності націнка не є великою, потрібно старатися якомога більше здешевити продукт, занижувати собівартість. Виходячи з цього, пропонуємо наступне.

Для покращення результатів діяльності компанії та підвищення її економічного потенціалу, пропонуємо реалізувати декілька заходів, які описані нижче.

ТОВ «Буд імпульс плюс» закупає та продає сухі будівельні суміші, зокрема цемент, шпаклівку, клей. Суміші заповані у 20, 30 та 50-ти кілограмові мішки. Це не є найбільш раціональний спосіб закупівлі, адже у

собівартість враховано упакування виробника. Тому, пропонується закуповувати суміші залізничними вагонами та взагалі без упакування, збільшивши при цьому об'єми партій. З цією метою, ТОВ «Буд імпульс плюс» має закупити упакувальне обладнання і таким чином знизити собівартість продукції.

ТОВ «Буд імпульс плюс» - це посередник. На тлі економічної кризи, ця сфера занепадає, конкуренція росте, а націнка падає. Перспективи має виробництво, адже в даному випадку додана вартість буде значно вищою. Територіально, офіс підприємства знаходиться біля компанії ТОВ «Вторма Волинь», яка займається збором та переробкою вторинної сировини (ПЕТ пляшка, макулатура, стрейч плівка). Зокрема, ТОВ «Вторма Волинь» переробляє ПЕТ пляшку у флекс, який є сировиною для подальших виробів. Пропонується кооперація, яка полягає в наступному. ТОВ «Буд імпульс плюс» купує у ТОВ «Вторма Волинь» флекс і виробляє з нього власний кінцевий продукт. Це може бути агломерат, гранулят. А ці продукти вже можна продавати українським заводам, для яких дані товари є сировиною. Для цього потрібно буде придбати відповідне обладнання.

Отож, для підвищення економічного потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс» варто провести ряд заходів, а саме: запровадити власне фасування сухих будівельних сумішей, розпочати співпрацю з ТОВ «Вторма Волинь», провести ряд майстер - класів для персоналу, сформувавши нову інструкцію з комунікації. Більш детально розглянуто ці заходи та оцінено їх економічну доцільність в наступному пункті.

Ефективність проекту в цілому оцінюється для того, щоб визначити потенційну привабливість проекту, доцільність його прийняття можливими учасниками. Вона показує об'єктивну прийнятність інвестиційного проекту з точки зору економічної ефективності незалежно від фінансових можливостей його учасників. При оцінці ефективності проекту в цілому слід враховувати його значимість з урахуванням масштабу інвестиційного проекту.

Першочерговим є впровадження власного фасування сухих будівельних сумішей. На даний момент ТОВ «Буд імпульс плюс» закуповує в місяць близько 200 тон сухих будівельних сумішей, а саме: цемент, шпаклівка, клей. Це все

доставляється у мішках виробника по 20, 30 та 50 кілограм. Якщо закуповувати більшою партією (300 тон, або прибіл. 6 вагонів) і без упакування, то ціна буде нижчою прибілзно на 50 коп/кг. Тобто економія на розмір партії становить 150 тис. грн.

Значне поширення в якості матеріалу для зберігання сипучих будівельних матеріалів і сумішей, отримали клапанні паперові мішки. Саме ця тара здатна створити найбільш зручні умови для фасування цементу та інших будівельних матеріалів. Особливістю тари подібної конструкції є наявність трубчастого клапана в горловині, здатного самостійно змикатися після заповнення і закупорювання мішка. Фасовка в мішки даного типу дозволяє значно знизити тимчасові витрати, в порівнянні зі звичайними, відкритими паперовими мішками, горловину яких потрібно прошивати або проклеювати після заповнення. Таким чином, клапанні мішки відмінно підходять для великого виробництва, так як дозволяють максимально прискорити і автоматизувати процес розфасування. Для менш масштабних виробничих ліній підійде упаковка відкритого типу.

Фасовка цементу та інших сипких будівельних матеріалів, проводиться на спеціальному автоматизованому обладнанні, яке складається з кількох основних модулів, таких як завантажувальний лоток, дозатор, пристрій подачі матеріалу і вимірник маси. Будівельна суха суміш потрапляє в завантажувальний лоток, далі за допомогою дозатора вибирається необхідна швидкість подачі матеріалу і через модуль подачі здійснюється фасовка в мішки. За контролем заповнюваності мішка стежить пристрій вимірювання маси, від показань якого залежить швидкість подачі матеріалу в дозаторі. Як можна помітити, всі модульні блоки взаємопов'язані і залежать один від одного. Режим роботи подібних систем можуть встановлюватися вручну, так, наприклад, можна налаштувати систему для того щоб проводилася фасовка в мішки різного об'єму.

В залежності від того, якої конструкції обрані мішки, залежить і конструкція обладнання. Так, приміром, якщо фасовка цементу або інших матеріалів проводиться у мішки відкритого типу, необхідно обладнання з

функцією автоматичної герметизації мішків, шляхом зшивання або склеювання горловини. Клапанні мішки після укупорки можуть відразу ж відправлятися на склад для зберігання продукції. В цілому, установка сучасного устаткування для фасування паперових мішків, дозволити прискорити темпи виробництва і збільшити обсяг вироблюваної продукції. Для того щоб автоматична фасувальна лінія працювала в максимально ефективному режимі, необхідно вкрай ретельно підбирати необхідне обладнання та тару відповідної конструкції [42].

ТОВ «Упаковочные технологии» - один з лідерів українського ринку машинобудування. Компанія займається розробкою та виробництвом фасовочного, пакувального та технологічного обладнання.

Компанія «Упаковочные технологии» має штат власних інженерів-конструкторів, найпотужніший в Україні металообробний цех.

Фасувальна лінія необхідної нам потужності та її налаштування коштуватиме приблизно 500 тис грн. Лінія буде представлена фасувальним автоматом з ваговим дозатором та апаратом для поклейки етикетки. Продуктивність становить 1,2 тони/год. Споживання електроенергії 30 квт/год.

Далі наведено розрахунки доцільності та окупності проекту. Дана лінія потребує приблизно 30 квадратних метрів площі, яка є в наявності у межах складського приміщення, тому не потрібно буде орендувати чи купувати нове приміщення. Окрім того, потрібно закупити пакети, в які ми будемо пакувати суміші. Провівши міні-аналіз ринку, ми визначили, що при об'ємах закупівлі у 10 тис штук, ціна 20-ти кілограмового пакету буде дорівнювати 4 грн, 30-ти кілограмового 6 грн і 50-ти кілограмового 7 грн.

Стікери на упаковку коштуватимуть 1 грн/шт при тиражі у 10 тис шт. Ціна 1 квт електроенергії = 2,3 грн.

Лінія буде працювати в одну зміну, тому потреба у персоналі зросте лише на одну особу, яка контролюватиме напівавтоматичну лінію. Заробітна плата працівника даної кваліфікації у Луцьку становить приблизно 6 тис грн/міс.

Витрати становлять 3 112 грн/змін. Тут врахована витрата електроенергії та упакування. Для визначення місячних витрат, множимо цю суму на 22 робочих дні і отримуємо 68 464 грн.

Разом із оплатою праці = 76 154 грн. Відразу врахували ЄСВ.

За такою схемою ми економимо 0,5 грн з 1 кг суміші. Якщо в міс «Буд імпульс плюс» закупає в середньому 200 тонн, то економія буде дорівнювати 100 тис грн/міс.

Чиста місячна економія буде дорівнювати 23 846 грн.

19 554 грн - чиста економія після відрахування податку.

Для визначення терміну окупності, розділимо вартість інвестиційного проекту на економію, отримуємо 25,57 міс. Отож, окупність становить 26 місяців.

Економічне обґрунтування описаного вище проекту подано у табл. 3.2.

*Таблиця 3.2*

#### **Економічне обґрунтування інвестиційного проекту №1, грн.**

<b>Показники</b>	<b>Сума</b>
Інвестиції	500 000
Дохід/міс	100 000
Витрати/міс	76 154
Чиста економія/міс	19 554
Чиста економія/рік	234 648
NPV (3 р)	606 615
Термін окупності	26 міс

Далі подано обґрунтування проекту співпраці з ТОВ «Вторма Волинь». Ця компанія займається збором ПЕТ пляшки, стрейч плівки та макулатури. Пляшку вона переробляє на флекс.

«ТОВ«Вторма-Волинь» – це підприємство, яке спеціалізується на заготівлі вторинної сировини, зокрема макулатури, ПЕТ-пляшки, стрейчевої плівки. Ці фракції є основними засмічувачами доквілля, але вони представляють комерційний інтерес для переробки. Якщо їх не сортувати, то



вони приносять значне навантаження на полігон у Брищах, а пластикова пляшка є дуже шкідливою для довкілля, оскільки її повторне використання недопустиме. Якщо вона потрапляє в ґрунт, то розкладається більше 100 років, тому вихід один: весь цивілізований світ визнав, що фракції, які представляють комерційний інтерес, – макулатура, пластикова пляшка, плівка та склобій – мають підлягати сортуванню та потрапляти на переробні підприємства як вторинна сировина. Для цього і створене наше підприємство. Окрім того, ми беремо активну участь в екологічних заходах із місцевими органами влади. Є актуальне питання стосовно шкідливості ПЕТ-пляшки, альтернативи контейнерному збору немає. Щоб забезпечити місто, йдеться орієнтовно про 450 контейнерів, потрібна допомога комерційних структур. Наше підприємство зрозуміло це, тому ми самі виготовили зручні контейнери, з дозволу міської ради на території МЖК (із підприємством уже розірвали договір на вивіз сміття, – ВН) ми розмістили 120 контейнерів для пластикової пляшки.» - говорить Ігор Ціжим, заступник директора ТОВ «Вторма Волинь» [43].

«Вторма Волинь» самостійно збирає пет пляшку, компанія має відповідний дозвіл місцевої влади, а отже, проблем із сировиною не повинно бути. Окрім того, у випадку форс-мажору, частину сировини можна буде закуповувати з інших областей, хоча це менш вигідно.

В результаті вторинної переробки поліетилентерефталату (ПЕТ) механічним способом отримують ПЕТ - пластівці (флекси). Пластівці одержуються шляхом подрібнення вживаних ПЕТ пляшок. Вимоги до флексу визначаються споживачем і формуються в залежності від виробленого з них продукту - волокна, плівки або преформ.

Флекс є важливим компонентом, з якого виробляється хімічне волокно, в свою чергу необхідне, наприклад, для виготовлення щетини для щіток. Такими щітками зазвичай оснащуються автомобільні мийки та збиральні машини. Крім того, хімічне волокно може бути складовим пакувальних стрічок, тротуарних плит, плівки, черепиці та інших виробів.

Агломерат. ПЕТ-відходи сортують, очищають, подрібнюють. Після цього переходять до основного етапу - агломерації дробленого поліетилену. Цей

процес здійснюється із застосуванням особливої техніки - агломератору. Існують різні види агломераторів від елементарних ємностей з ручним керуванням всіма процесами до найпотужніших сучасних виробничих комплексів з автоматичним управлінням ходом агломерації.

Незалежно від типу використовуваної техніки на виході утворюється поліетиленова маса з частинками неправильної форми діаметром до п'ятнадцяти міліметрів. Чим більш однорідним виходить продукт, тим краще. Однорідність маси безпосередньо залежить від якості апарату, який використовувався для агломерації.

У будь-якому випадку сировина, отримувана таким чином, є набагато дешевшою, ніж гранули. Справа в тому, що гранули між собою дуже схожі, мають більш правильну форму і розмір не більше п'яти міліметрів. В результаті їх маса виходить більш однорідною і дозволяє забезпечити прозорість кінцевого продукту. Інакше кажучи, структура поліетилену в гранулах стабільніша.

Грануляція - це подальша обробка матеріалу. Вона істотно підвищує чистоту та якість сировини, що позитивно впливає на його вартість. Процес гранулювання також називають брикетуванням, і його суть полягає в тому, щоб перетворити невелику масу в часточки правильної форми, своєрідні гранули, однакові за вагою та розмірами. Це відбувається в такий спосіб: при незначному тиску частки ущільнюються, так як між ними існують порожнечі. Далі деформуються самі часточки, вони з'єднуються на молекулярному рівні. В кінці процедури підвищується тиск. В остаточному підсумку отримують проміжні однакові гранули.

При грануляції полімер набуває показники підвищеної в'язкості. Відмінною особливістю гранул є регулярно здійснюваний розподіл насипного розміру і щільності, завдяки чому вони використовуються в різноманітних технологічних процесах в області переробки пластмас. ПЕТ-пластівці відрізняються необхідним рівнем чистоти, відповідним для того, щоб здійснити їх переробку в гранули, які використовуються для виробництва великої кількості різноманітної продукції. Для виготовлення продукції застосовується лиття під тиском або екструзія. Отриманий гранулят є відмінною сировиною,

яка застосовується в текстильній промисловості, а також при виробництві вати і європіддонів. Також даний матеріал використовують для створення таких елементів, як кришки моторів, панелі, двері і бампера.

Розглянутий спосіб переробки відрізняється високим рівнем безпеки в порівнянні з відомими способами позбавлення від пластикових відходів. Переробка ПЕТ тари стає одним з найбільш рентабельних ринкових сегментів з швидко окупними інвестиційними вкладеннями.

Нижче наведено перелік складових готової лінії для виробництва грануляту з пет флексу:

- ванна для замочування флекса;
- динамічна центрифуга, призначена для жорсткого очищення пластику від етикеток, залишків бруду і т. д.;
- гаряча ванна. Вода, нагріта до температури в 60 градусів, в поєднанні з натрій фосфатом забезпечує максимально ефективну чистку флекса;
- дозатор, який подає пластівці однаковими порціями в труби з гарячим повітрям;
- фрикційний шнек, що накопичує флекс і транспортує його в ванну замочування. Він, в свою чергу, складається з: похилого шнека, бункера накопичення, системи змиву;
- ванна для ополіскування використовується для змиву залишків миючих засобів з пластівців;
- гранулятор.

Процес грануляції є одним з найважчим у цьому ланцюзі. За допомогою вакуумного завантажувача сировина подається до вакуумних реакторів (їх кількість залежить від обраної комплектації), попередньо проходячи металосепаратори для відділення металевих включень. У реакторі створюється вакуум і висока температура. Ці фактори дозволяють позбутися домішок і зайвої вологості сировини. Вакуумний реактор зберігає в'язкість сировини. Використання 3 вакуумних реакторів дозволяє підвищити в'язкість. Пройшовши стадію сушки і глибокого очищення, пластівці подаються в екструдер. Проходячи через екструдер, сировину очищається від залишків

домішок за допомогою вакуумної дегазації. Після екструзії розплавлена ПЕТ сировинуа додатково очищається, проходячи через фільтр розплаву. Отримана суміш подається в систему грануляції ПЕТ, яка ріже сировину на гранули потрібного розміру. Після цього ПЕТ гранули проходять стадію кристалізації під дією внутрішнього тепла і за допомогою пневмотранспортера накопичуються в пневмофасовці.

При виборі постачальника обладнання ми стикаємось із низкою проблем, які полягають у тому, що провідні європейські виробники роблять акцент на якості та великій потужності. Виходячи з цього, вартість такого обладнання вимірюється мільйонами доларів США, а потужність настільки велика, що одна лінія здатна забезпечити переробкою сировини усю західну частину України, а отже це не є доцільно і вигідно. Провівши аналіз ринку, ми знайшли білоруського виробника «Станко полімер», який виготовляє обладнання меншої потужності і за дешевшою ціною, яка становить 124 тис доларів США.

ПЕТ - гранулят є сировиною для низки заводів. Сюди відносимо, перш за все, виробництво черепиці та штучних волокон. В Україні наразі спостерігається дефіцит цієї сировини, тому проблем зі збутом не буде.

Прорахуємо доцільність даного проекту. Офіційний курс американського долара станом на 20.08.2018 = 27,69, тому вартість лінії буде становити 3 433 560 грн.

Витрати електроенергії. Дана лінія споживає 80 квт/год. Вартість 1 квт електроенергії в Луцьку становить 2,3 грн.

Потреба в новому персоналі становить дві особи. Заробітна плата працівника даної кваліфікації у Луцьку становить приблизно 6 тис грн/міс.

Для грануляту беремо 100 кілограмові мішки, вартістю 20 грн/шт.

Продуктивність робочої лінії становить 300 кг/год.

Зі 100 кг флексу одержуємо 90 кг грануляту.

Ринкова ціна ПЕТ - флексу, який буде закуповуватись у Вторми становить 20 грн/кг.

Витрати на одну зміну становлять 49 952 грн

Витрати за місяць (22 робочих дні), враховуючи заробітну плату = 1 110 944

Ринкова ціна ПЕТ - грануляту дорівнює 30 грн/кг.

Дохід в місяць = 1 584 000 грн

Прибуток в місяць = 473 056 грн

Чистий прибуток = 387 905 грн

Термін окупності - 8,85 (9 міс)

Проте, для реалізації даного проекту, необхідне залучення кредитного фінансування, яке детально описане у наступному пункті.

Кінцева вартість проекту, враховуючи кредит: 4 206 111 грн.

Термін окупності, враховуючи кредитні платежі (дострокові): 11 міс.

Отже, як бачимо, проект є доцільним та доволі швидко окупним. Цифри говорять самі за себе. «Вторма Волинь» самостійно займається збором ПЕТ - пляшки у Луцьку (має відповідний дозвіл) та переробляє її у флекс, а отже проблем із сировиною не буде.

Економічне обґрунтування даного інвестиційного проекту подане у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

**Економічне обґрунтування інвестиційного проекту №2, грн.**

Показники	Сума
Інвестиції	4 206 111
Дохід/міс	1 584 000
Витрати/міс	1 110 944
Чистий прибуток/міс	387 905
Чистий прибуток/рік	4 654 860
NPV (3 р)	7 827 700
Термін окупності	11 міс

Порівняння двох вище описаних інвестиційних проектів подано у табл. 3.4.

### Порівняння інвестиційних проектів

Проект	Інвестиції, грн.	Прибуток (міс), грн	Окупність, міс
Фасування сумішей	500 000	19 554	26
Співпраця з «Вторма Волинь»	4 206 111	387 905	11

Отож, запропоновані вище проекти дійсно здатні підвищити рівень економічного потенціалу підприємства. Нововведення торкаються різних сторін підприємства. Сюди відноситься наступне: зменшення частки невикористовуваних ресурсів, впровадження лінії фасування, початок співпраці з «Вторма Волинь», розробка нових посадових інструкцій, проведення тренінг-курсу.

### 3.2. Оцінка впливу запропонованих заходів підвищення економічного потенціалу підприємства на основні результати його діяльності

В даному пункті розглянуто як описані вище заходи вплинуть на діяльність підприємства в цілому, здійснено розрахунок використання економічного потенціалу.

Було виявлено, що підприємство володіє доволі значною часткою вільних грошових коштів та їх еквівалентів. Це говорить про те, що підприємство володіє доволі значним інвестиційним потенціалом. Інвестувавши ці кошти у правильне русло, можна одержати значні дивіденди.

Тому, розглянемо кожен із запропонованих вище заходів і оцінімо його вплив на підприємство.

Лінія фасування. Даний проект потребує півмільйона гривень інвестицій. Щомісячний чистий прибуток буде становити 19 554 грн. Враховуючи вартість інвестицій, термін окупності дорівнює 26 міс.

Джерелом інвестицій в даному випадку будуть слугувати вільні грошові кошти, які наявні у підприємства та на даний момент не використовуються.

За допомогою даного проекту, підприємство щорічно буде отримувати близько 235 тис грн додаткового прибутку.

Другий проект, а саме співпраця з «Вторма Волинь». Сутність полягає в тому, що «Буд імпульс плюс» почне виробництво ПЕТ - грануляту для подальшого збуту. Для цього потрібно придбати відповідне обладнання, вартість якого становить 3 433 560 грн. Таких вільних коштів підприємство не має, тому потрібно заручитись підтримкою інвестора, в нашому випадку це буде «Укргазбанк».

«Укргазбанк» майже повністю належить державі (94% акцій). Наразі займається кредитуванням приватного бізнесу і цей проект, на нашу думку, буде йому цікавим. Вартість кредиту становить 15% річних, термін 2 роки.

Розрахуємо суму кредиту.

Тіло становить 3 433 560 грн. На рік:  $\frac{3433560}{2} = 1\,716\,780$  грн.

Відсотки. Перший рік = 515 034 грн. Другий рік = 257 517 грн.

Кінцева вартість = 4 206 111 грн.

Враховуючи вартість кредиту, термін окупності буде становити 10,84 (11 міс).

Для інвестиційного проекту такий період окупності є вражаючим. За допомогою даної співпраці з «Вторма Волинь», «Буд імпульс плюс» буде одержувати щорічно 4 654 860 чистого прибутку.

Окрім того, «Вторма Волинь» є доволі публічною та медійною компанією, її представники дають низку інтерв'ю різного роду ЗМІ. Це пов'язане з тим, що компанія виконує значну соціальну функцію, а саме звільняє місто від сміття. Співпраця з «Вторма Волинь» дасть «Буд імпульс плюс» більшу впізнаваність, а отже й рекламу.

Третій проект. Тренінг-курс для співробітників. Метою тренінгу буде навчити персонал краще комунікувати між собою, а від цього залежить й ефективність їх робочої діяльності. Цей проект нерозривно пов'язаний з внесенням змін до посадових інструкцій працівників нижчої ланки.

Якщо навчити працівників правильній комунікації між собою та надати можливість під час конкретних ситуацій звертатись безпосередньо до керівників, то це надасть компанії більшу безпеку та мобільність.

Перш за все, потрібно сформувати список випадків, коли працівник має право оминати посередника між ним і директором. Сюди можна віднести: прорив труби, виявлення незначного загоряння, пограбування тощо. Це ті випадки, коли реагувати потрібно миттєво. Цей список формується для того, щоб уникнути зловживань з боку працівників і вберегти робочий час керівництва від посягань.

Кінцева мета усіх цих проектів це підвищення прибутковості підприємства, заробіток коштів. Коли кошти накопичуються, виникає питання що з ними робити, з цим далі й розберемось.

Підприємство може здійснювати інвестиції різного типу і в різних організаційних формах: формування інвестиційного портфеля, участь в інвестиційних проектах та ін. Напрямки інвестиційної діяльності підприємства (наведені у табл. 3.3.1) мають різну природу, ступінь відповідальності та відповідно характер наслідків і рівень ризику [47, 60-64]. Більш детально характеристики окремих напрямків інвестиційної діяльності підприємства розглянуті у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

#### Характеристика окремих напрямків інвестиційної діяльності підприємства

Напрямки	Характеристика інвестицій	Рівень ризику	Причини ризику
Зміщення матеріально-технічної бази	Визначається номенклатурою, обсягом і параметрами	Невеликий	Пов'язані з якістю інвестицій
Оновлення і розвиток матеріально-технічної бази	Потребує аналізу ринкової кон'юнктури, прогнозу діяльності підприємства і номенклатури продукції	Середній	Пов'язані з кон'юнктурою ринку продукції



Напрямки	Характеристика інвестицій	Рівень ризику	Причини ризику
Розширення обсягів виробничої діяльності	Вимагає багатоаспектного аналізу конкурентоспроможності продукції на ринку, положення підприємства в галузі та регіоні	Суттєвий	Пов'язані з ризиком затоварення продукцією, змінами кон'юнктури
Освоєння нових видів діяльності	Вимагає ретельного пророблення бізнес-плану маркетингу по нових видів діяльності в ув'язці з традиційними видами	Суттєвий	Пов'язані з нестабільністю ринку
Участь у комплексних інвестиційних проєктах	Вимагає аналізу, як якості самого проєкту, так і складу учасників його реалізації	Великий	Пов'язані з довговічністю інвестицій та відкладеним отриманням прибутку

Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект.

В залежності від обсягу вкладення розрізняють два види інвестицій: реальні та фінансові. Реальні - це інвестиції в який-небудь тип матеріально відчутних активів, таких, як земля, обладнання, заводи. Реальні інвестиції - це довгострокові інвестиції, що передбачають одержання доходу через певний час і протягом тривалого часу.

Інвестиції в реальні активи, тобто. придбання та використання активу, який згідно очікуванням буде приносити дохід у майбутньому, називаються капіталовкладення в інвестиційний проєкт.

Інвестиційні проєкти в реальні активи передбачають прийняття рішень двох типів:

1. Придбання нових або розширення вже існуючих активів; залучення ресурсів в обіг у формі розробки нової продукції, проведення досліджень ринку, комп'ютеризація робочих місць.

2. Оновлення виробничих засобів, заміна наявного обладнання.

Вибір конкретної форми реального інвестування залежить від безлічі факторів: завдань галузевої, товарної та регіональної диверсифікації діяльності підприємства; можливостей впровадження нових технологій; наявності власних інвестиційних ресурсів і можливості використання позикових або залучених коштів [48, 82-83].

Фінансові інвестиції визначають як господарські операції, що передбачають придбання корпоративних прав, цінних паперів, деривативів та інших фінансових інструментів. Фінансові інвестиції поділяються на прями, портфельні та реінвестиції в фінансові інструменти.

Обидва види інвестицій тісно взаємопов'язані. З оновленням і розширенням основних засобів безпосередньо пов'язані реальні інвестиції. Джерелом фінансування реальних інвестицій можуть бути доходи, отримані від фінансових інвестицій [49, 95-96].

На нашу думку, актуальним шляхом інвестування є створення сітки магазинів роздрібної торгівлі будівельними матеріалами. Успіх підприємства багато в чому залежить від вибору місця для магазину будматеріалів. У більшості міст зводяться мікрорайони, тому доцільно розміщувати магазин поблизу їх, щоб люди могли купувати товари поруч з будинком.

Не варто розглядати варіанти оренди приміщень в центрі міста, оскільки вартість на неї занадто велика. До того ж досить складно знайти місце під магазин, площа якого буде понад 100 м<sup>2</sup>. Крім цього, для торгового павільйону потрібно забезпечити зручний під'їзд і організувати можливість навантаження матеріалів в транспорт.

У віддалених районах можна орендувати відповідні приміщення за прийнятною ціною, проте слід пам'ятати, що не всі люди захочуть їхати далеко за будматеріалами і платити чималі гроші за їх доставку. Для магазину добре

підійдуть спальні райони. При виборі місця для торгового павільйону варто звернути увагу, щоб поблизу не було конкурентів.

Всередині магазину повинні працювати системи опалення та вентиляції, електромережа та водопровід. Площі не завадить розділити на зони:

- торгового залу;
- касового вузла;
- складського приміщення;
- службової кімнати для персоналу;
- санвузла.

Важливо: в будівельному магазині можна обійтися без дорогого ремонту, що дозволить заощадити на витратах. Якщо планується продаж елітної сантехніки, плитки або ексклюзивних шпалер для грошовитих клієнтів, потрібно подбати про відповідний інтер'єр.

Косметичний ремонт в магазині площею від 100 квадратів коштуватиме приблизно 20 тис. гривень. Також доведеться придбати:

- обладнання для монтажу системи вентиляції – 70 тис. гривень;
- стелажі, піддони – 10 тис. гривень;
- сантехніку, меблі для персоналу – 15 тис. гривень;
- комп'ютерне обладнання – 15 тис. гривень;
- оснащення торгового залу – 15 тис. гривень.

Таким чином, одноразові витрати на даному етапі складуть 125 тис. гривень. Крім цього, слід знати, що орендувати приміщення краще мінімум на 6 місяців. Металеві стелажі можна купити б / у, що дозволить мінімізувати витрати.

Важливо визначитися з асортиментом продукції. Він буде прямо залежати від обраного формату підприємства. Якщо планується продаж підлогового покриття, слід вибрати кілька видів лінолеуму, паркетної дошки, ламінату, плінтусів, куточків і інших супутніх матеріалів. У магазинах з продажу шпалер великим попитом користуються такі позиції, як сухі види клею, валики, лотки, багети, карнизи, ножиці, куточки і т.д. Для універсального магазину потрібно вибрати найбільш ходові позиції. це:

- різні види цементу;
- сухі суміші для проведення зовнішніх і внутрішніх робіт;
- монтажні сітки, шпателі, куточки;
- будівельні інструменти;
- листовий пінопласт, гіпсокартон, вагонка;
- елементи кріплення;
- ПВХ-панелі, ДСП, МДФ, фанера і багато іншого.

Для залучення великої кількості покупців в магазин будматеріалів потрібно створити маркетинговий план. Краще доручити це завдання професіоналам і звернутися в рекламне агентство.

Капітальні інвестиції в проект складуть:

- ремонт та оснащення магазину – 125 тис. гривень;
- орендна плата (на 6 місяців) – 130 тис. гривень;
- закупівля першої партії товару – 65 тис. гривень;
- рекламна кампанія – 50 тис. гривень;
- інші витрати – 15 тис. гривень.

В результаті стартові інвестиції – 485 тис. гривень. Також в бізнес-план будівельного магазину потрібно додати регулярні витрати. До них слід віднести:

- зарплату персоналу – 80 тис. гривень;
- оплату комунальних послуг – 5 тис. гривень;
- проведення рекламної кампанії – 10 тис. гривень;
- податки – 15 тис. гривень;
- виробничі витрати – 10 тис. гривень [50].

Вище був описаний короткий бізнес-план одного роздрібного магазину. Цю концепцію можна дуже легко масштабувати і створити мережу.

Внизу наведено прогноз форми 2 на 2019 рік (табл. 3.6) після реалізації запропонованих проектів, за умови, що інші економічні показники залишаться незмінними.

**Прогноз фінансових результатів ТОВ «Буд імпульс плюс»  
на 2019 р., тис. грн.**

Стаття	Код рядка	Роки
		2019
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	28708
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	21616
Валовий: прибуток / збиток	2090(5)	7092
Адміністративні витрати	2130	
Витрати на збут	2150	
Інші операційні витрати	2180	910
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток / збиток	2190(5)	6182
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток / збиток	2290(5)	6182
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	1113
Чистий фінансовий результат: прибуток / збиток	2350(5)	5069

Отож, ефект від реалізації запропонованих заходів буде полягати, в основному, у накопиченні компанією фінансових ресурсів, які потрібно, у свою чергу, інвестувати у формі як реальних, так і фінансових інвестицій.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Завданням випускної кваліфікаційної роботи було дослідити категорію економічного потенціалу підприємства. Оцінити економічний потенціал ТОВ «Буд імпульс плюс» та запропонувати заходи для його підвищення, обґрунтувавши їх доцільність. Тому, підіб'ємо висновки.

Не існує єдиного визначення поняття «економічний потенціал підприємства», це пов'язане з тим, що різні вчені по-різному підходять до його трактування. Найбільш поширене визначення є наступним: «Економічний потенціал підприємства - це ті його можливості (фінансові, людські, виробничі тощо), які є в наявності, або можуть бути оперативно акумульовані та використані підприємством задля досягнення тих чи інших цілей.

Економічний потенціал, так само як і будь-яка інша економічна категорія, має свої структурні елементи, до них ми відносимо наступне: природно-ресурсний потенціал, потенціал основних засобів, потенціал оборотних засобів, потенціал нематеріальних активів, потенціал технологічного персоналу, управлінський потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, інформаційний потенціал.

Щодо управління економічним потенціалом, то воно передбачає планування, розроблення та реалізацію організаційних рішень, спрямованих на забезпечення раціональності процесів формування, нарощування та використання ресурсів і можливостей суб'єкта господарювання на кожній стадії його життєвого циклу.

ТОВ «Буд імпульс плюс» розташована у місті Луцьк Волинської області. Дане товариство з обмеженою відповідальністю займається роздрібно-оптовою і оптовою торгівлею будівельними матеріалами.

Основними конкурентними перевагами ТОВ «Буд імпульс плюс» на даний момент є власні офісні та складські приміщення, права ексклюзивного представництва низки виробників, наявність унікальних позицій

(екструдований пінопласт), наявність довгострокових договорів з клієнтами. Усе це забезпечує доволі впевнену конкурентну позицію на ринку.

Оцінивши складові економічного потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс», бачимо, що фінансовий потенціал використовується доволі ефективно, але частка не залучених у діяльність грошових коштів є значною, тому це один з основних резервів компанії.

Інформаційний потенціал також має резерви. Комунікація між працівниками не є достатньо ефективною, вдосконаливши це, можна досягти значного підвищення продуктивності та безпеки на підприємстві.

Маркетинговий потенціал також використовується не ефективно, адже маркетингові ресурси майже не задіяні.

Для підвищення економічного потенціалу ТОВ «Буд імпульс плюс» потрібно провести ряд заходів, а саме: запровадити власне фасування сухих будівельних сумішей, розпочати співпрацю з ТОВ «Вторма Волинь», провести ряд майстер - класів для персоналу, сформувавши нову інструкцію з комунікації.

Ефект від реалізації даних заходів буде полягати в тому, що компанія почне одержувати додатковий прибуток, який, у своїй чергу, можна буде інвестувати у наступні проекти. Покращиться комунікація між працівниками, що надасть можливість більш оперативно вирішувати питання, які виникають в процесі трудової діяльності.

Якщо говорити конкретними цифрами, то після періоду окупності компанія буде отримувати додатково біля 400 тис грн чистого прибутку щомісяця.

Після успішної реалізації описаних проектів, одержаний прибуток можна буде інвестувати у створення власної мережі роздрібних магазинів «Буд імпульс плюс» на території як Волинської, так і прилеглих областей.

Отже, підсумовуючи усе вищеописане, при успішній реалізації запропонованих заходів, ТОВ «Буд імпульс плюс» значно підвищить рівень свого економічного потенціалу, вийде на новий щабель розвитку та укріпить наявні конкурентні переваги.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Квасницька Р. Структуризація потенціалу підприємства / Р. Квасницька, М. Тарасюк. – 2017. – С. 10.
2. Львівська К. А. Сутність та особливості управління економічним потенціалом підприємства / К. А. Львівська. – 2010. – С. 6.
3. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства / А.А. Мазаракі, Л.О. Лігоненко, Н.М. Ушакова. – К. : Вид-во КНТЕУ, 1999. – 800 с.
4. Кузнєцова Т. В. Управління потенціалом підприємства / Т. В. Кузнєцова, Ю. В. Красовська. – Рівне, 2016. – 194 с.
5. Федонін О. С. Потенціал підприємства / О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк., 2005. – 261 с.
6. Сабадирьова А. Л. Потенціал і розвиток підприємства / А. Л. Сабадирьова, О. М. Бабій, Т. В. Куклінова. – Одеса, 2013. – 344 с.
7. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва. – Київ, 2013. – 248 с.
8. Бузько И.Р. Стратегический потенциал: формирование приоритетов и развитие предприятия : монография / И.Р. Бузько, И.С. Дмитренко, Е.А. Сущенко и др. – Алчевск : Прима, 2002. – 216 с.
9. Шевченко А.А. Формування та ефективне використання економічного потенціалу підприємств харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. – Тернопіль : Тернопільська академія народного господарства, 2007. – 26 с.
10. Железняк В. В. Дослідження підходів до формування системи показників кількісної та якісної оцінки економічного потенціалу підприємства / В. В. Железняк, Л. А. Шило. – 2010. – С. 7.
11. Формування та оцінювання потенціалу підприємства : [навч. посіб.] / [Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, С.Ф. Болльшенко, О.В. Маслош та ін.]. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. – 352 с.



12. Управління трудовим потенціалом фармацевтичних підприємств в умовах менеджменту якості : [монографія] / [О.В. Посилкіна, О.В. Доровський, Ю.С. Братішко, М.І. Сидоренко] ; за ред. О.В. Посилкіної. — Х. : НФаУ, 2010. — 416 с.

13. Шаульська Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.09.01 «Демографія, економіка праці та соціальна політика» / Л.В. Шаульська ; Київський національний університет. — К., 2006. — 34 с.

14. Бажан І.І. Трудовий потенціал України: формування та використання : [монографія] / І.І. Бажан. — Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2006. — 144 с.

15. Основні підходи до оцінки трудового потенціалу [Електронний ресурс]. — 2014. — Режим доступу до ресурсу: <https://studopedia.org/5-1679.html>.

16. Григораш О.В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств / О.В. Григораш // Економіка і організація управління. — 2012. — № 2(12). — С. 167.

17. Жариков В.Д. Механизм планирования и оценки экономического потенциала промышленного предприятия / В.Д. Жариков, С.Ю. Воевокин // Университет им. В.И. Вернадского. — 2012. — № 4(42). — С. 250.

18. Плехова Ю.О. Теория и методология реализации резервов развития промышленных предприятий в постиндустриальной экономике : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 — Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность) / ЮлияОлеговна Плехова. — Нижний Новгород, 2008. — 95 с.

19. Губіна М. В. Основи містобудівного менеджменту і моніторингу. — К.: Вира-Р, 2012.

20. Світова статистика об'єктів продажу будівельних матеріалів. [Електронний\_ресурс]. Режимдоступу: [http://www.santaflat.ru/mirovaya\\_statistika.php](http://www.santaflat.ru/mirovaya_statistika.php)

21. Дзяд О. В. Фінансові аспекти інноваційної політики ЄС / О. В. Дзяд // Фінанси України. – 2015. – № 5. – С. 140–146
22. Микитюк П. П. Аналіз інвестиційно- інноваційної діяльності підприємств : монографія / П. П. Микитюк. – Тернопіль : ТНЕУ, 2009. – С. 7–53.
23. Мережа будівельних магазинів «Епіцентр К» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Епіцентр\\_К](https://uk.wikipedia.org/wiki/Епіцентр_К).
24. Загальні дані «Епіцентр К» м.Луцьк [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://epicentrk.ua/market/epicentr-luck>.
25. Мережа будівельних магазинів «Нова лінія» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова\\_лінія](https://uk.wikipedia.org/wiki/Нова_лінія).
26. Загальні дані «Нова лінія» м. Луцьк [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://novalinia.com.ua/ua/shops/lytsk/>.
27. Коротка характеристика ТОВ «Ерго-Волинь» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: [https://ergo.com.ua/about\\_us](https://ergo.com.ua/about_us).
28. Бержанір І. А. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства / І. А. Бержанір. – 2015. – С. 9.
29. Аналіз виробничих ресурсів і організаційно - технічного рівня підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ekonomikam.com/ecfins-1510-4.html>.
30. Журова Л.И. Разработка финансовой стратегии интегрированных экономических систем. Научное издание. LAP LAMBERT Academic Publishing GmbH & Co. Saarbrücken, / Л. И. Журова. - Germany, 2012. – 404с.
31. Цивільний кодекс України від 16.01.03 № 435-IV / Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua>.
32. Віноградська О.М., Віноградська Н. С, Шевченко В. С., Менеджмент: навч. посіб./ О.М. Віноградська, Н. С. Віноградська, В. С. Шевченко // – Харків: ХНАМГ, 2008. -159с.
33. Адамс Боб. Эффективное управление персоналом / Боб Адамс. – М. : АСТ. Астрель, 2008. – 352 с.

34. Базарова Г. Коммуникации в управлении персоналом: формируем корпоративную культуру / Г. Базарова, А. Хмеленко // Маркетинг. Менеджмент. – 2010. – С. 90.

35. Гетьман О.О. Економіка підприємства: [підручник] / О.О. Гетьман. – К. : ЦНЛ, 2010. – 488 с.

36. Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду / В.А. Білошапка // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 1(155). – С. 190.

37. Семенов Г.А. Економіка підприємства: [навч. посіб.] / Г.А. Семенов. – К. : Центр навчальної літератури, 2005. – 350 с.

38. Блонська В.І. Економіка підприємства: теорія і практикум : [навч. посіб.] / В.І. Блонська, Т.Г. Васильців, С.С. Гринкевич [та ін.] ; за ред. доц. Н.Г. Міценко, доц. О.І. Ященко. – Львів : Магнолія 2012, 2008. – 688 с.

39. Аристархов П.В. Разработка элементов механизма управления экономическим потенциалом промышленного предприятия в условиях модернизации // Автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Павел Валерьевич Аристархов. – Челябинск. – 2012. – 30 с.

40. Безмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами / В.В. Безмертна – Луганськ, 2010. – 18 с.

41. Гнибіденко О.О. Соціально-економічний механізм ефективного використання та розвитку трудового потенціалу промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук. спец. 08.00.07 / О.О. Гнибіденко. – К., 2008. – 24 с.

42. Особливості фасування будівельних матеріалів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <http://meshok.biz.ua/Osobennosti-fasovki-stroitelnykh-materialov.php?lng=ua>.

43. Інтерв'ю заступника директора «Вторма Волинь» [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.volynnews.com/news/society/u-lutsku-ne-bude-takoyi-problemy-zi-smittiam-iaak-u-lvovi-zastupny/>.

44. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – Изд. 8. – Питер, 2011. – 530 с.

45. Тренинг Искусство общения и эффективные коммуникации [Электронный ресурс] – Режим доступа до ресурсу: [https://anastasi.kiev.ua/school\\_psycho.php?nom\\_stat=116&nom\\_poz=105](https://anastasi.kiev.ua/school_psycho.php?nom_stat=116&nom_poz=105).

46. Бунеева Р. И. Организация и управление коммерческой деятельностью предприятий в розничной торговле / Р. И. Бунеева. – Москва : Машиностроение, 2014. – 108 с.

47. Захарін С.В. Інвестиції в інновації: теорія, парадигма, методологія досліджень. Актуальні проблеми економіки. 2010. No 4 (106). С. 92.

48. Мержа Н.В. Економічна сутність фінансового забезпечення інвестиційної діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. No 9. С. 147.

49. Карачина Н.П., Вітюк В.А. Комплексний підхід до аналізу проблем інвестування в Україні. Формування ринкових відносин в Україні. 2011. No 6. С. 120.

50. Магазин будівельних матеріалів [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://dumka.biz/prodazh-budivelnix-materialiv-yak-biznes-yak-vidkriti-magazin-budmaterialiv/>.