

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПОТЕНЦІАЛУ
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА»

Виконав: студент 2 курсу,
гр. ЕН 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Дмитро ІЛЯСОВ

Керівник наукової роботи: кандидат
економічних наук, доцент

_____ Світлана БАБИЧ

Рецензент:

Харків – 2023

ЗАВДАННЯ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1.	7
ТЕОРІЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	7
1.1. Управління розвитком потенціалом підприємства	7
1.2. Методи та показники оцінювання ефективності стратегічного розвитку	15
1.3. Методи аналізу зовнішнього середовища функціонування організацій.....	24
РОЗДІЛ 2	32
АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА».....	32
2.1. Аналіз фінансово-економічних показників організації	32
2.2. Аналіз фінансових аспектів функціонування товариства.....	39
2.3. Дослідження фінансової стійкості ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА	44
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НАСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.....	52
3.1. Формування конкурентної стратегії задля стратегічних напрямів розвитку потенціалу	52
3.2. Модель системи стратегічного управління на основі інформаційної бази даних організації	58
3.3. Розробка методики оцінки впливу на функціонування бізнес-процесу та його потенціал	69
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80

ВСТУП

Актуальність обраної теми. Стрімкий розвиток та зміна технологій, посилення конкуренції, укрупнення та ускладнення промислових структур, та інші фактори особливо позначаються на вимогах до механізмів формування стратегій розвитку промислових підприємств. У сучасному мінливому світі вміння правильно побудувати стратегію розвитку підприємства є запорукою її процвітання та довгострокового існування на ринку.

Як зазначають багато експертів та фахівців у галузі економічного розвитку, структурні перекося у бік фінансового сектора в останні десятиліття значно підвищили вразливість промислових фірм на ринку. У всьому світі зростає кількість неспроможних підприємств.

У зв'язку з цим інвестори та топ-менеджери гостро потребують ефективних механізмів розкриття потенціалу технологічних та організаційних інновацій у виробництві для запобігання крайній формі неспроможності, тобто банкрутства підприємства.

Зростання темпу технічного прогресу та обсягів випуску промислових підприємств призводить до постійного посилення конкурентної боротьби. Конкурентні переваги забезпечують підвищення якості продукції, утримання та розширення частки ринку, зниження витрат виробництва. Інакше промислове підприємство може опинитися на межі банкрутства.

Тобто менеджмент підприємств потребує нових механізмів формування стратегій розвитку. Механізми повинні дозволити оцінити поточний етап розвитку фірми (клас розвитку) та, як наслідок, стратегічні напрями розвитку; місце фірми серед конкурентів; механізм стимулювання менеджменту до забезпечення як прибутковості, а й стійкості підприємства у довгостроковій перспективі.

Дослідженням сутнісних характеристик потенціалу присвячено роботи таких зарубіжних та вітчизняних вчених: Ажаман І., Ареф'єва О., Гринчишин Я., Клименко Т., Олексюк О., Рзаєва Т., Риков В., В.П. Руденко, Сабітова Н., Федонін О., Шумська С. та інших [1, 3, 11, 39, 50].

Забезпечення системності та комплексності дослідження даного питання потребує подальшого дослідження стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні теоретичних аспектів та розробці практичних рекомендацій щодо стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

В кваліфікаційній роботі поставлені наступні завдання:

- досліджено розвиток теоретичних основ розвитку та управління потенціалом;
- визначено методи та показники оцінювання ефективності стратегічного розвитку;
- розглянуто методи аналізу зовнішнього середовища функціонування підприємства;
- проведено аналіз фінансово-економічних показників підприємства;
- проведено оцінку ліквідності, платоспроможності та ділової активності підприємств;
- проаналізовано фінансову стійкість підприємства;
- сформовано конкурентну стратегію підприємства як стратегічний напрям розвитку його потенціалу;
- розроблено методика оцінки впливу зовнішнього середовища функціонування підприємства та його потенціал.

Об'єктом дослідження є процес розробки стратегічних напрямів розвитку потенціалу підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища

Предмет дослідження – теоретичні підходи та практичні рекомендації, форми і методи стратегічного розвитку потенціалу підприємств.

Метод дослідження – у першому розділі: монографічний, описовий, економіко-статистичний; у другому розділі: аналіз, графо-аналітичний, метод аналізу, метод синтезу, спостереження, статистичний; у третьому розділі: експертних оцінок, метод прогнозування, абстрактне-логічний. Дослідження було проведено на підс-

таві даних державної статистики, фінансових показників авіаційної компанії, наукових видань, літератури, журналів, вісників.

Практичне значення отриманих результатів. Отримані результати досліджень дозволяють здійснити впровадження системи забезпечення стратегічного управління розвитком потенціалу підприємства. Результати науково-практичних дорожок впроваджено у практичній діяльності досліджуваного підприємства.

Елементи наукової новизни полягають у розробці теоретичних підходів та практичних рекомендацій по формуванню конкурентної стратегії, яка дозволить підприємству залишатися гнучким і при цьому мати високий рівень платоспроможності, забезпечити високу вартість, ефективність виробничих процесів та якість продукції. Також розроблено методику оцінки чинників зовнішнього середовища що впливають на стратегічний вибір та дозволяє вирішувати цілий комплекс завдань орієнтованих на дослідження довкілля, сегментів ринку, діяльності конкурентів та можливостей підприємства і визначає зв'язок між групами даних та завданнями розвитку потенціалу підприємства.

Апробація результатів роботи: результати проведених досліджень опубліковано у міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання».

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРІЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

1.1. Управління розвитком потенціалом підприємства

Сьогоденні умови, що окреслюються кризовими явищами та дефіцитом матеріально-технічних, людських та фінансових ресурсів, ставлять перед підприємствами завдання зміцнення своєї життєздатності та утримання ринкових позицій. Однією з основних переваг є накопичений потенціал підприємств.

У багатьох наукових працях поняття «потенціал» окреслюється сукупність коштів, мають власне джерело походження, залучення поставлених цілей.

У вітчизняній науці нині існує три основні вектори (сутнісні підходи) до визначення потенціалу організацій.

Перш за все ресурсне спрямування, що засноване на ретельній оцінці наявних ресурсів, які має у розпорядженні організація. Він не складний у використанні, тому як вартісна сума факторів бізнес-процесу завжди відбивається у власній фінансовій звітності організацій. Але при цьому їхня величина не відображує в повній мірі можливості суб'єкта та не враховує ступінь раціональності їх використання.

Результатне спрямування, базується на тлі ретельного аналізу підсумків виробничо-господарської діяльності реалізації бізнес-процесу. Але застосування даного підходу односторонньо дає можливість оцінити потенціал організації, тому як отриманий результат може відрізнитись від потенційного (максимально-можливого).

На увагу заслуговує збалансоване спрямування, що підкреслює отримані результати бізнес-процесу у співставленні до використовуваних організацією ресурсів для реалізації власної діяльності. Відповідно зазначених спрямувань представимо багатогранність термінів «потенціал», (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Підходи до дефініцій «потенціал» [32]

№ з/п	Автор, джерело	Визначення
1	Тлумачний словник	«Потенціал – усі наявні засоби та можливості, продуктивні сили, що можуть бути залучені до певного бізнесу; також наявні запаси або певні резерви; не використані здатності в певному секторі, що здатні проявлятися при особливих умовах»
2	С.І. Ожегов	«Потенціал – це рівень потужності сил в різному спрямуванні, тобто сукупність певних яких-небудь засобів, можливостей»
3	І. Зятковський	«Потенціал економічний – певна сукупність економічних важелів держави, що використовуються для суспільних потреб (інфраструктура, оборона тощо)»
4	О.М. Ждан	«Потенціал організації – певна здатність суб'єкта здійснювати власний бізнес-процес задля максимально результату (також соціального) за умови альтернативного розвитку власних підсистем, функціуючи у зовнішньому середовищі, крізь призму забезпечення власної стійкості й платоспроможності»
5	О.В. Пастощук	«Потенціал організацій – це гранично-допустима можливість суб'єкта господарювання до генерування доданої вартості за рахунок використаних ресурсів й досягнення необхідної синергії»
6	Н.С. Краснокутська	«Потенціал будь-якої організації можна окреслити, як раціональне використання ресурсів й наявних компетенцій»
7	О.В. Березін	«Потенціал – це здатність організації отримувати передбачений результат або виконувати завдання в наявній системі існуючих обмежень з урахуванням можливого розвитку»

Підсумовуючи, під потенціалом слід розуміти усі сукупні можливості та не-реалізовані резерви в реалізації бізнес-процесу організації та економіки в цілому, які при створенні (зміні) умов та необхідного базису можуть трансформуватися з ймовірних можливостей в реально-дійсні. У свою чергу, «економічний потенціал» характеризується багаторівневістю, при цьому аналіз його можливий, як з боку окремо взятого об'єкта, так і на більших масштабах від відокремленості виробничих сил.

Вивчення економічної літератури виявило різні тлумачення дефініції економічного потенціалу організацій – у вузькому розумінні це підсумки річного обсягу

загально-виробничого процесу. У широкому розумінні – це раціональність соціально-економічної системи. Різноманітність трактування економічного потенціалу свідчить про його багаторівневність та багатогранність аспектів прояву, саме тому його можна угрупувати для оцінки на: потенціал окремої країни; сфери економічної приналежності; потенціал адміністративної території; потенціал окремої одиниці господарювання. Адже до викладеного, економічний потенціал на різних рівнях управління відрізняється складом та розмірами відокремлення ресурсів. Більш детальніше розглянемо потенціал організації (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Дефініції «економічний потенціал» організації

№ з/п	Автор	Визначення
1	2	3
1	Квасницька Р., Тарасюк М. [17]	«це визначена сукупність усіх проявів ресурсного забезпечення та ті відповідного його використання у бізнес-процесах».
2	Ареф'єва О.В. [3]	«це певна система наявних та залучених джерел, структурних одиниць цілісної економічної системи потенціалу, що використовуються задля розвинення й загального прогресу».
3	Орехова А.І. [32]	«це певна здатність організації по досягненню запланованого й стабільного прибутку, крізь всебічне задоволення різноманітних потреб споживачів, з одночасним урахуванням перспективних можливості власного розвитку»
4	Лапін Є.В. [25]	«це можливості організації до визначення, організації та всебічного задоволення потреби покупців власного продукту в процесі господарювання, при одночасній оптимальній взаємодії з оточенням та раціоналізації задіяних ресурсів»
5	Маслак О.І. [27]	«представляє дуже складну, динамічне-мінливу, інтегровано-взаємопов'язану сукупність залучених ресурсів й перспективних можливостей, що залучаються до бізнес-процесу задля досягнення намічених цілей власного розвитку організації»

Отже, у вузькому значенні потенціал – це можливості системи для ефективного функціонування за різних цілей. Однак, ці можливості проявляються і можуть бути оцінені тільки в процесі їх використання, тобто. потенціал складається з ресурсних можливостей та процесних можливостей (організаційних дій з використання

можливостей). Взаємодоповнюючи один одного, ресурсна та процесна частини економічного потенціалу становлять основу його структури, а їх пропорції визначають можливості для розвитку економічного суб'єкта. У зв'язку з вищезазначеним, вважаємо, що архітектура сутності економічного потенціалу організацій в сучасних умовах необхідно розглядати та здійснювати за допомогою ресурсне-процесної моделі. Сучасний розвиток і реалізація бізнес-процесу суб'єктів відбувається в умовах еволюціонування процесного підходу [54].

Таким чином, з огляду на все вищевикладене трактування таких понять, як «економічний потенціал» пропонується наступне визначення дефініції: економічний потенціал організацій – це окреслена, на підставі ретельної оцінки, здатність формувати, планувати і задовольняти потреби в ресурсах власного бізнес-процесу в умовах мінливого конкурентного середовища, що одночасно дозволить ефективне функціонування та сучасний розвиток суб'єкту.

Раціональна діяльність будь-якого економічного суб'єкта підкреслюється забезпеченням його фінансової стійкості, що реально здійснити лише за допомогою постійного розвитку економічного потенціалу.

Орієнтуючи всю фінансово-господарську діяльність та реалізацію бізнес-операцій на приріст власності й забезпечення стійкого фінансового стану, система менеджменту потребує нарощування економічного потенціалу усіх підсистем суб'єкта. Адже збільшення економічного потенціалу будь-якої організації – це завдання комплексне та систематичне.

Визначення стійкості економічного суб'єкта доцільно здійснювати співставленням суми власного капіталу до наявних необоротних активів і матеріальних оборотних засобів. Оцінюючи стійкості організації використовується лише елементи його економічного потенціалу [62].

На рис. 1.1 запропоновано розглянути структурні одиниці економічного потенціалу, відображені в одному з основних інформаційних ресурсів (балансі суб'єкта). Звертаючи увагу на економічний потенціал організації на певну дату – це по суті досягнені результати його бізнес-процесу, а фінансова стійкість визначає підґрунтя для подальшого нарощування.



Рисунок 1.1 – Елементи економічного потенціалу у балансі організації

Вважаємо, що зміст дефініції економічного потенціалу організацій невіддільно від бізнес-процесів. Процесно-орієнтована модель створення ефективного функціонування бізнес-процесу, орієнтованого на стратегічний успіх, являє собою наступний вигляд (рис. 1.2).

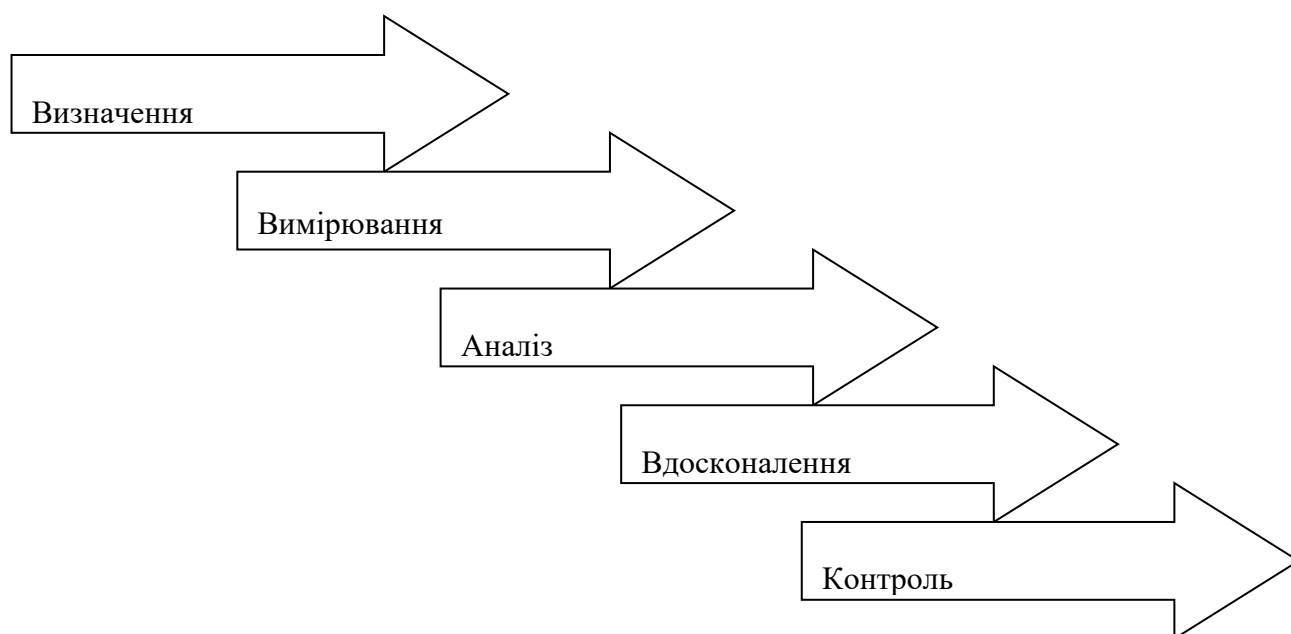


Рисунок 1.2 – Складові ефективного управління (конкурентоздатності)

Організація бізнес-процесу організацій є складною системою, яка формалізується і окреслюється різними індикаторами і спрямовується на узгодження бізнес-операцій, а ототожнюється з підвищенням власного економічного потенціалу. Забезпечити узгоджено-налагоджену роботу системи дозволяє грамотне адміністрування, що використовує всілякі інструменти та методи для формування та прийняття обґрунтованих, економічно грамотних рішень. Конфігурація процесу управління суб'єктом в умовах жорсткого конкурентного протистояння відрізняється рівнем складності функцій і переліком обов'язкових елементів. Система управління виконує основні функції менеджменту, з урахуванням можливості їх поєднання через ухвалення необхідних рішень, які мають бути своєчасними та всебічно обґрунтованими.

Трансформація економічного потенціалу за певний проміжок часу обумовлена специфікою руху матерії, властивими економічному суб'єкту. Рух визначає створення можливостей економічного суб'єкта, узагальнених у грошовій формі та ототожнених з потенціалом. Проходження предметами праці усіх стадій бізнес-процесу можна візуалізувати за загальновідомою схемою (рис. 1.3).

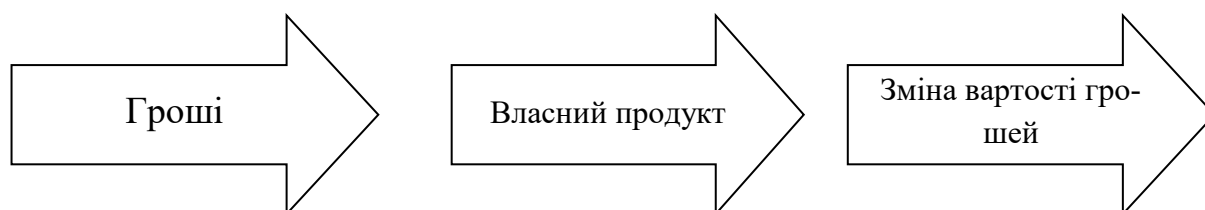


Рисунок 1.3 – Кругообіг грошових ресурсів організацій [55]

Така оцінка, у грошовому вимірнику, наявності та формування потенціалу дозволяє узагальнити економічну інформацію про нього.

Отже, організація має потенціал, тобто наявні можливості, які можна правильно оцінити (наявність індикаторів). У практиці, що склалася, виділяють різноманітні за проявом потенціали (виробничо-технологічний, організаційно-управлінський, трудовий, тощо). Інформація про використання окремих складових та загального потенціалу систематизується і формується в рамках обліку (оперативного, статистичного, фінансового, тощо) у різних вимірниках. Угрупування та об'єднання інформації дозволяє правильно ухвалювати управлінські рішення.

Якими б способами та за допомогою яких індикаторів не оцінювали можливості здійснення бізнес-процесу організації, в загальному баченні потенціал повинен відображувати досягнення мети господарської діяльності суб'єкта. Наявні прояви необхідно-бажаного потенціалу організації, а також його утримання на достатньому рівні є завданням команди менеджерів. У подальшому постає завдання про зміцнення потенціалу для можливого довгострокового розвитку бізнес-процесу, яке можна вирішити, правильно визначивши власні резерви, що ототожнюються з підвищенням ефективності діяльності та приростом власного майна. Візуалізація моделі управління потенціалом організацій запропонована на рис. 1.4.

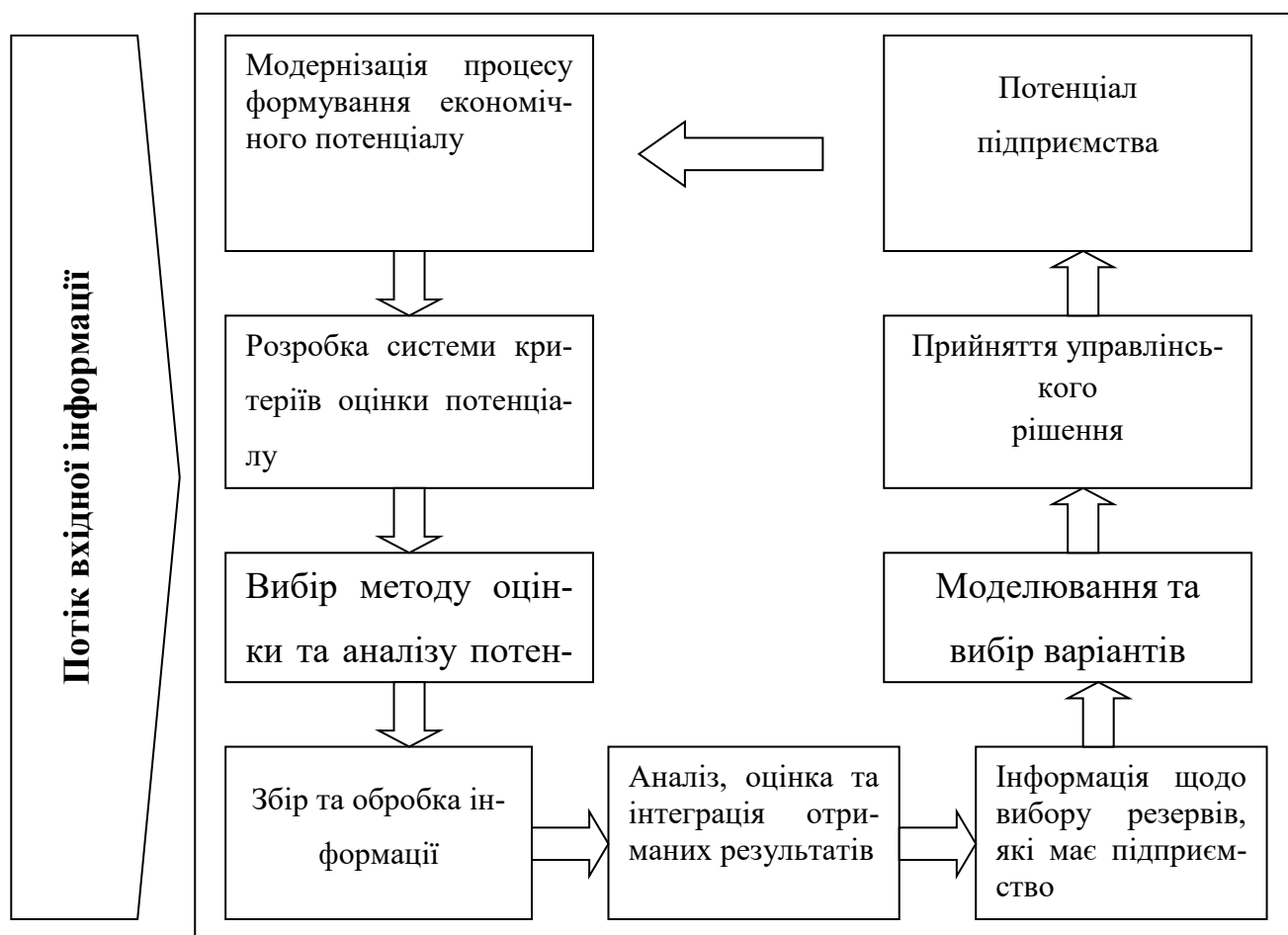


Рисунок 1.4 – Процес управління економічним потенціалом [1, 6]

Отже, сталий розвиток організацій має пряму залежність від наявного потенціалу і забезпечується динамічною стійкістю, внаслідок досягнення стратегічних конкурентних переваг.

Організації, знаходячись під впливом факторів власного оточення, намагаються досягти мети свого сталого розвитку, тобто здійснити трансформацію в якісно новий стан, що вимагає додаткової витрати ресурсів. Негативні тенденції впливу факторів середовища призводить до спаду в господарюванні й у цій ситуації суб'єкт мобілізує свої внутрішні ресурси та можливості задля повернення бізнес-процесу до попереднього стану. Тобто вплив середовища вимагає від економічного суб'єкта додаткової витрати ресурсів й як універсальний вимірник елементів потенціалу прийнято вважати їх вартість.

Цей підхід дозволяє зіставити показники незалежно від простору та часу. Основними окремими елементами є середньорічна вартість основних засобів, витрати на модернізацію, витрати на виробничий персонал, технологія та інформація, сума яких становить виробничу потужність компанії. Мета створення будь-якої компанії - отримання прибутку, максимізація якої при використанні економічного потенціалу досягається за допомогою проведення економічного аналізу компанії. При цьому використання вартості прийнято як універсальну оцінку за різними факторами в рамках приведення показників до єдиної форми, що вимірюється [8].

Виходячи з вищевикладеного слід зауважити, що сталий розвиток завжди пов'язаний з формуванням і максимально повним використанням економічного потенціалу організацій. Як ми позначили раніше, на наш погляд, найбільш повно виначає сутність економічного потенціалу процесно-цільовий підхід, що відображає не тільки здатність, як соціально-економічної системи досягати результатів у його поточному стані, а й стратегічні цілі сталого розвитку, що формує конкурентні переваги [2].

Аналіз та узагальнення дефініцій поняття «економічний потенціал», його компонентів дозволяють сформулювати наступне визначення економічного потенціалу – здатність забезпечувати власний стійкий розвиток за допомогою раціонально обраних та цілеспрямованих видів діяльності, що перетворюють вхідні ресурси у вихідні продукти, які становлять особливу користь для споживачів та підвищують конкурентоздатність організації на ринку.

1.2. Методи та показники оцінювання ефективності стратегічного розвитку

Кожна комерційна організація прагне досягти успіху в максимізації прибутку. Для досягнення цієї мети розроблено безліч посібників економістів-теоретиків та написано достатньо бізнес-літератури з рекомендаціями від практикуючих топ-менеджерів.

Центральне місце у ряді даних публікацій заслужено займають такі основні питання підприємства щодо підприємницької справи, як стратегія бізнесу, стратегічне управління та планування. Справді, важко уявити у світі підприємство, яке досягнуло успіху, без ясного уявлення стратегії розвитку.

Концептуальні основи стратегій, які розгорнуті в роботах А. Чандлера, Д. Ендрюса і І. Ансоффа, не дають чіткої рекомендації до дії для управлінців у другій половині двадцятого століття, коли посилюлися процеси конгломератизації США. Диверсифікація основного бізнесу (зокрема коїться з іншими видами бізнесу, абсолютно технологічно не пов'язаними) здійснюється з метою зниження ризиків втрати виручки залежно від кон'юнктурних особливостей різних ринків, у яких діє підприємство [4].

За всіх інноваційних пропозицій щодо структури підприємств не знайдено суто організаційне рішення, що дозволяє згладжувати протиріччя між спеціалізацією та інтеграцією. Найкращими інструментами для оцінки портфеля диверсифікованого підприємства світовою теорією та практикою запропоновано декілька типів матриць.

До найвідоміших і найчастіше використовуваних відносяться матриця встановлення зростання (BCG); матриця привабливості сфери діяльності – сильні сторони суб'єкту (GE); відбудова матриці життєвого циклу сфери діяльності за методикою Хофера - Літтла, матриця МакКінзі та ін [11].

Рациональна робота спеціалізованих підприємств порівняно з диверсифікованими окреслюється певними аспектами: по-перше, функціональні прояви менеджменту спеціалізованих підприємств концентрується в одній галузі; по-друге, у спе-

ціалізованих підприємствах не простежується розпилення ресурсів за багатьма спрямуваннями бізнес-операцій (тимчасових, фінансових); по-третє, наявне чітке угруповання бізнес-процесу, тобто структурування бізнесу більш упорядковане; по-четверте, у цих організацій немає «утриманців за рахунок прибутку», тобто тих бізнес-напрямків, які спонсоруються в межах структури.

Сьогодні відомо безліч визначень терміну «конкурентоспроможність», чи трактування «конкурентний статус підприємства».

Згідно з І. Ансоффом, «конкурентний статус компанії» – це характеристика конкурентне положення суб'єкта на визначеному сегменті ринку. Дана дефініція відповідає питанням, яка позиція організації на ринку проти інших конкурентів. Визначені переваги призначені дати відповідь, які фактори впливу оточення бізнес-процесу сприяли можливості досягнення саме цієї позиції.

Відповідно отриманий конкурентний статус є функцією рівня досягнутих організацією конкурентних переваг. Досягнення конкурентного статусу суб'єкта відбувається на тлі його правильно визначених конкурентних переваг. Вони досягаються при ефективному використанні різних, необхідних видів ресурсів у бізнес-процесі, збутових операціях та подальшому всебічному сервісному обслуговуванні споживачів [18].

Окремо взята компанія вбирає велике різноманіття властивостей (власних характеристик). У процесі аналізу зручно їх агрегувати до однорідних груп. Важливо також грамотно вибрати методіку оцінки зведених у групи кількісно-якісних індикаторів.

Оцінка конкурентоздатності організацій з усіх груп показників дуже трудомістка. Саме тому, залежно від намічених цілей здійснення аналізу; практичного використання необхідно-достатньої інформації розглядаються в повну міру значущі групи показників.

Найбільшу популярність набули методи оцінки наведені нижче в табл. 1.3.

Крім розглянутих методів візуально зручно сприймається багатокутник конкурентоспроможності з урахуванням зіставлення реальних конкурентів у визначеному сегменті.

Таблиця 1.3 – Оцінювання конкурентоспроможності за групами

Найменування методу	Характерні риси, методика розрахунку	Переваги та недоліки
1	2	3
Методи з використанням матриць: БКГ; Портера; GE/McKinsey (Привабливість ринку/конкурентоспроможність); Shell/DPM (Привабливість сфери діяльності); Hofer/Schendel (Стадії розвинення ринку та конкурентна позиція); ADL/LC (Стадія життєвого циклу продукту та конкурентне положення)	Сутність оцінювання полягає в аналізі матриці, побудованої за принципом системи координат: по горизонталі – темпи зростання (скорочення) обсягу продажів; по вертикалі – відносна частка підприємства на ринку. Найбільш конкурентоспроможними вважаються ті підприємства, які займають значну частку на ринку, що швидко зростає.	Переваги: дозволяє забезпечити високу адекватність оцінки. Недоліки: виключає проведення аналізу причин того, що відбувається, і ускладнює вироблення управлінських рішень, а також вимагає наявності достовірної маркетингової інформації, що тягне за собою необхідність відповідних досліджень
Методи, що ґрунтуються на оцінюванні конкурентоспроможності товару чи послуги підприємства	Ця група методів базується на судженні про те, що конкурентоспроможність підприємства тим вища, чим вища конкурентоспроможність його товару/послуги. Для визначення конкурентоспроможності товару використовуються різні маркетингові та кваліметричні методи, в основі більшості з яких лежить знаходження співвідношення ціна-якість. Розрахунок показника конкурентоспроможності за кожним видом продукції ведеться з використанням економічного та параметричного індексів конкурентоспроможності	Переваги: враховує одну з найважливіших складових конкурентоспроможності підприємства – конкурентоспроможність його товару/послуги. Недоліки: дозволяє отримати дуже обмежене уявлення про переваги та недоліки в роботі фірми, так як конкурентоспроможність підприємства набуває вигляду конкурентоспроможності товару і не торкається інших аспектів його діяльності

Продовження табл. 1.3

1	2	3
Методи, засновані на теорії ефективної конкуренції	Відповідно до цієї теорії, найбільш конкурентоспроможними є ті фірми, де найкраще організовано роботу всіх підрозділів і служб. На ефективність діяльності кожної із служб впливає безліч чинників – ресурсів підприємства. Оцінка ефективності роботи кожного з підрозділів передбачає оцінку ефективності використання цих ресурсів. Кожна із сформульованих під час попереднього аналізу здібностей підприємства щодо досягнення конкурентних переваг оцінюється експертами з погляду наявних ресурсів	Переваги: облік різнобічних аспектів діяльності підприємства. Недолік: основу підходу становить ідея, що показник конкурентоспроможності підприємства може бути визначений шляхом елементарного підсумовування здібностей фірми до досягнення конкурентних переваг. Однак сума окремих елементів складної системи (якою є будь-яке підприємство), як правило, не дає того ж результату, що і вся система в цілому
Комплексні методи	В основі підходу лежить твердження, відповідно до якого конкурентоспроможність підприємства є інтегральна величина по відношенню до поточної конкурентоспроможності та конкурентного потенціалу. Поточна і потенційна конкурентоспроможність та його співвідношення у межах інтегрального показника конкурентоспроможності підприємства залежно від методу можуть змінюватись	Переваги: враховує як досягнутий рівень конкурентоспроможності фірми, а й його можливу динаміку у майбутньому. Недолік: способи та прийоми, що використовуються при визначенні поточної та потенційної конкурентоспроможності, зрештою відтворюють методи, що використовуються у розглянутих раніше підходах, що тягне за собою і недоліки відповідних підходів

Такий аналіз здійснюється і для найближчих конкурентів. Порівняльна оцінка отриманої підсумкової інформації значно полегшує окреслити сильні та слабкі аспекти дослідної організації.

Насправді остаточне обрання конкурентоспроможної стратегії дуже складне рішення, оскільки найчастіше переслідуються одночасно взаємо-несумісні цілі бізнес-процесу [15]. Окремо повстає питання обрання важливих показників-орієнтирів для реалізації дій подальшого розвитку [16]. Зауважимо, що поняття «конкурентоздатність» промислової компанії завжди ототожнюється із ефективністю реалізації її бізнес-операцій. У практиці, що найчастіше використовується визначена система індикаторів, [40]:

- по-перше значення, що характеризують темпи розвитку компанії, такі як приріст сукупних активів, зростання обсягу продажів та загального доходу, власної вартості капіталу;
- по-друге значення, що підкреслюють рівень прибутковості бізнесу (його рентабельність), такі як раціональність залучення власного капіталу до бізнес-операцій, ефективність інструментарію продажів, окупність витрат, тощо.

Втім, дана система не є ідеальною та не враховує всіх характеристик, що впливають на ефективність їхнього бізнес-процесу. Тому завдання з підвищення економічних аспектів ефективності займає головуюче місце у господарській діяльності всіх організацій.

Від правильності ухвалених управлінських рішень, залежить у подальшому рівень фінансової стабільності компанії [20], її посилення конкурентоздатності на ринку і можливості стабільного функціонування в мінливих умовах [21].

Збільшення виручки є дуже важливим індикатором успішності, що підкреслює доцільність реалізації бізнесу, саме приріст виручки є позитивним економічним аспектом, який відбиває динаміку збільшення доходу організації за оцінений період. Отже, він дозволяє побачити відсоткове зростання (зменшення) торговельних операцій в співставленні з попереднім періодом у часі. Даний індикатор повинен контролюватися адміністрацією організації, оскільки є підґрунтям задля висновку про ефективність намічених цілей бізнес-процесу.

Ще один особливий аспект рівня прибутковості організації, що він цікавий для багатьох інвесторів при позитивній динаміці, тобто стабільно-зростаючий приріст виручки сприятливо відбивається на інвестиційному кліматі компанії. Підсумуємо, що постійне збільшення доходу підтверджує раціонально-побудовану систему менеджменту в організації бізнес-операцій компанії, компетентність керівництва здійснювати виробничо-збутові напрями діяльності, а також вказує на позитивну тенденцію розвитку компанії загалом [38]. Зазначимо деякі проблеми у методах та показниках оцінювання конкурентоздатності та ефективного господарювання організацій.

Багато методів є досить абстрактними, що не дозволяє надати всебічно-виключну оцінку або достатню характеристику запропонованого параметру. Таким чином, знижується можливість математичної обробки обраних категорій, а значить обґрунтованої оцінки конкурентоздатності.

Об'єднання різна-розмірних і неоднорідних за проявом показників (на кшталт, рівня продуктивності роботи та ймовірності настання банкрутства) на загальний рівень конкурентоспроможності є неоправданим й недоцільним. Для сумісності менеджери пропонують різні коефіцієнти, що окреслюють вагове значення оцінюваних факторів впливу, а заодно й упорядковують розмірність індикаторів. Таким чином, такі оцінки є досить умовними. Вони ґрунтуються на висновках експертів і не можуть претендувати на універсальність використання. Немає цифрових механізмів формування оцінки конкурентного статусу організацій та її конкурентоспроможності. Сьогодення не пропонує загального методу або механізму оцінювання конкурентного статусу, що дозволяє уникати проблеми оцінки географічних кордонів того чи іншого ринку та різних економічних умов функціонування.

Найбільш простим і водночас інформативним показником оцінки конкурентоздатності, на наш погляд, є темп приросту виручки компанії. Він характеризує успішність роботи, як загалом, так і менеджменту організації. Саме на позитивні коливання виторгу реагують і стратегічні інвестори. Розглянуті недоліки

запропонованих підходів до оцінки зумовлюють не однозначні можливості практичного застосування.

Наряду з теоретичними дослідженнями конкурентного статусу в наукових виданнях обговорюється проблема криз, що ведуть до неспроможності фірм, та їх практичної оцінки. Реалії теорії та практики управління підкреслюють відсутність єдиного, усталеного визначення «розвиток організацій». Різні автори неоднозначно підходять до розгляду сутності та змісту цього поняття, часто ототожнюючи його з термінами «розвиток» або «стратегія розвитку». Разом про те виникають термінологічні невизначеності, т. е. труднощі у розвиток конкретної організації, оскільки незрозуміло, що розуміється під «розвитком» і які етапи входять у управління розвитком організації [34].

Метою стратегії є як зростання організації, так і її розвиток. Зростання означає укрупнення самого суб'єкту, збільшення потужності бізнес-процесу, підвищення продажу, зростання штату та інших складових. Адже розвиток – це якісна ознака функціонування, спрямована на модернізацію усталеного режиму реалізації бізнесу. Розвиток супроводжується реструктуризацією суб'єкта, переходом на принципово нову ступінь організації бізнес-процесу (оновлення техніки чи технології, оновлення кінцевого продукту, тощо), відповідно завжди має супроводжуватися зростанням продуктивності.

Очевидно, що тільки спільне покращення кількісних індикаторів компанії (зростання) з якісними (розвиток), дозволить підвищити конкурентоспроможність та досягти сталого становища на ринку.

Насправді стійкий процес розвитку означає чергування життєвих циклів організації без останньої стадії «смерті». Життєвий цикл організації – це сукупність стадій розвитку, які проходить фірма у період свого існування [7]. Усі системи (зокрема і промислова організація) у розвитку проходять кілька етапів: стадія становлення (народження), розвинення, зрілості, поступового старіння, смерті [37]. Цей цикл, запропонований І. Адізесом, існує як конкретного об'єкта, так системи об'єктів (виду). Ділянка від народження до старості описується S-

подібною кривою. Цікаво, що останній етап може й не настати, тому що не всяке штучне створення має обов'язково померти.

Отже, важливо визначити межі розвитку системи, щоб вчасно попередити кризу, що тягне за собою банкрутство компанії.

У своєму розвитку підприємства завжди стикаються з кризовими ситуаціями, чи то винахід нової технології конкурентом, зростання кількості конкурентів і стиск ринку збуту, внутрішні неналагоджені або «запущені» процеси управління, невизначеність та ризики зовнішнього середовища та ін.

Виходом із кризи може бути при сприятливому варіанті якісно нове інтенсивне зростання або при несприятливому варіанті банкрутство.

Кризові точки також часто називають біфуркаційними, переломними або точками неповернення.

Дефініція «точка біфуркації» означає зміну режиму роботи існуючої системи, що встановився в організації. Тобто критичний стан системи (термодинаміка), при якому вона проявляє нестійкість щодо флуктуацій і можемо спостерігати невизначеність: буде система хаотичною, чи перейде на новітній рівень, більш високо упорядкований [24].

У контексті управління промисловим підприємством ключовим моментом є визначення та подолання цієї самої «точки неповернення».

Зміна розмірів системи, як правило, тягне за собою зміни в характеристиках її форми та структури. Таким чином, проявляється закон переходу «кількості» до «якості». Розширювати виробництво доцільно дільниці з підвищеною віддачею. Однак, як відомо, кожні наступні додаткові інвестиції в існуючу технологію будуть давати дедалі менший ефект. Саме тому, як тільки починається загин S-подібної кривої, необхідно переглянути питання про організаційні або технологічні інновації.

Таким чином, загин кривої – це і є початок кінця: наближення до «точки неповернення», межі існуючої системи із заданою стратегією управління.

Отже, можна зробити наступні висновки: досить тривалий час для підприємства характерні певна стратегія та структура; існують точки біфуркації (пере-

ломні точки, точки неповернення), коли підприємство або виходить на новий рівень розвитку з новою стратегією і структурою, або в кінцевому підсумку не може вистояти в конкурентній боротьбі (банкрутство, ліквідація, поглинання). Очевидно, що дії управлінців мають бути спрямовані на запобігання загрозі кризи та її гіршому прояву банкрутства [43].

Однак насправді, як показують дослідження компанії KPMG, «...адміністрування різними проявами ризиків існують приблизно в 35% компаній, регламенти, що визначають процедури управління ризиками, використовуються приблизно в 45% компаній, а встановлені ключові показники управління ризиками (KPIs) - у 20% компаній-респондентів» [56].

Завдання вибору методу прогнозування кризи дуже складне, враховуючи їх безліч. Широке поширення на Заході набули так звані Z-моделі, наприклад модель Альтмана, модель Лісса, модель Таффлера [52]. Відомі й вітчизняні моделі: модель Федотової, модель Зайцева, модель Сайфулліна - Кадикова [51]. Їх називають ще інтегральними.

Суть зводиться до такого:

- вибір набору таких фінансових коефіцієнтів, як поточна ліквідність, частка позикових коштів та інші;
- визначення вагових коефіцієнтів емпіричним шляхом;
- примноження фінансових коефіцієнтів на вагові;
- визначення інтегрального показника через підсумовування;
- порівняння з нормативним значенням.

У результаті робиться висновок про можливий рівень настання банкрутства. У статті Кузнєцова Н.В. «Проблема розробки методики прогнозування фінансових криз у діяльності підприємства» представлена оцінка банкрутства однієї організації вісьма Z-моделями: 4 зарубіжні та 4 вітчизняні. У всіх випадках було отримано різні оцінки: від стійкого становища до встановлення суб'єкта банкрутом. Підсумовуємо, що вони дуже специфічні та не універсальні. Також, зазначимо наступне. Процес розвитку підприємства циклічний. Життєвий цикл

довго живучих компаній завжди складається з каскаду S-подібних кривих, що становлять ефект кобри.

Є певні межі, у яких компанія може розвиватися із заданою стратегією. Прогнозування верхньої межі циклу (загину S-кривий) дозволить підприємству вчасно попередити найгірший прояв кризи (банкрутство). Нараховується безліч різних моделей передбачення банкрутства.

Однак, слід зазначити, що:

- прогнозування банкрутства орієнтовані лише на діагностику та оцінку фінансового стану;
- немає універсального методу: у додатку до одного й того самого підприємства вони дають відмінні один від одного оцінки;
- деякі методи надто перевантажені математичним аналізом та моделюванням. Їх застосування там, де потрібно діяти швидко на основі простих та доступних методів, стає навряд чи можливим.

Важливим завданням організацій є розробка власного механізму побудови та реалізації стратегій розвитку власного бізнес-процесу.

1.3. Методи аналізу зовнішнього середовища функціонування організацій

Будь-якій організації, як відкритій системі, щодо власної стратегії і траєкторії розвитку у перспективі, доводиться враховувати силу і вектори впливу факторів її оточення.

Під докільям прийнято розуміти всі умови та фактори, що знаходяться за межею організації та не підвладні їй. Невизначеність зовнішнього середовища обумовлена, перш за все, недоліком або неповнотою інформації для ухвалення потрібних рішень, оскільки в умовах мінливості факторів зовнішнього середовища інформація швидко застаріває, крім того знижується її достовірність через перешкоди. Також слід зазначити обмеженість можливостей організації отримання повної інформації. Хоча за умов підвищення рівня поінформованості сус-

пільства та розвитку інформаційних технологій негативний вплив даного бар'єру частково знижується.

Окремі автори [61] доповнюють список властивостей довілля такими параметрами, як: об'ємність та комунікабельність. Об'ємність довілля залежить від кількості елементів, які вона включає, що більше число таких елементів, то вище об'ємність довілля. Комунікабельність відображає зв'язки організації із навколишнім середовищем та контрагентами. За цим параметром можливі три варіанти взаємодії організації з елементами зовнішнього середовища: повне пристосування (взаємодія), домінантні (переважаючі) аспекти взаємодії та переважна протидія. За характером на діяльність організації чинники довілля умовно ділять на чинники непрямого і прямого впливу.

Різноманітність елементів довілля та зв'язки між ними дозволило представникам науки та практики виробити ряд інструментів (методик) їх оцінки. Мета даних інструментів визначити поточну ситуацію чи становище організації у середовищі та виявити чинники, надають сприятливий чи несприятливий вплив на організацію, її розвиток у майбутньому.

Традиційно аналіз макрооточення організації проводиться із застосуванням PEST (STEP)-аналізу. Цей метод більше носить описовий характер і дозволяє охарактеризувати стан та динаміку розвитку факторів чотирьох груп: політика, економіка, суспільство (соціальна сфера), технології. Деякі фахівці додають до аналізу ще одну чи дві групи: законодавство чи екологію. Різновидом даного методу є DRETS-аналіз, в якому окремо розглядаються демографічні та регіональні фактори.

Для підвищення інформативності та результативності PEST-аналізу сила впливу виділених факторів може бути оцінена за бальною шкалою експертним методом. Найчастіше сприятливий вплив чинника оцінюється за шкалою зі знаком «+», негативний – зі знаком «-».

Специфіка кожного елемента ділового оточення зумовлює наявність методів їх оцінки. Аналіз потенційних покупців спрямований на встановлення «портрета», його вимог до продукту (робіт, послуг), умов реалізації продукту (ціна,

час та форми сервісного обслуговування, асортимент, новизна продуктової лінійки, якісні аспекти тощо), сили споживання (рівень залежності підприємства від покупця). Як вказує Пастущук О.В., при формуванні портрета потенційного споживача слід з'ясувати: місцезнаходження, демографічні характеристики (вік, стать, освіта, сфера діяльності тощо), соціально-психологічні аспекти (пріоритетність смаку, уподобання, стиль поведінки та ін.), ставлення до продукту (чому саме купує та як оцінює) [35, с. 306].

Для планування показників функціонування компанії велике значення має оцінка конкурентоспроможності. Для цих цілей вивчають: обсяг і частоту закупівельних операцій, рівень поінформованості та чутливість покупця до ціни (дохід, прихильність до певної марки, наявність твердо сформульованих вимог).

Маркетологи для аналізу поведінки споживачів застосовують статистичні методи: метод побудови рядів розмежування споживачів за певною ознакою (часовий проміжок визнання продукту); аналітично-структурні угруповання, що окреслюють залежність складу покупців за подібними причинами купівлі; багатofакторні регресійні моделі, що визначають покупки за різними факторами.

При оцінці якісних характеристик наданих послуг та їх переваг у порівнянні з послугами конкурентів використовуються методи простого чи монадичного рейтингу, парного порівняння, тестування та ін.

Процес оцінки постачальників здійснюється задля виявлення головних операцій у діяльності компаній, які впливають на витрати, якісні ознаки власного продукту, ефективність бізнес-процесів. У цьому сенсі залежність організації визначається конкурентною силою постачальників. При аналізі всебічно оцінюються: рівень спеціалізації постачальника, додаткові витрати постачальника при переключенні на інших покупців, пріоритетність обсягу продажів для постачальника та динаміка ціни ресурсів, наявність гарантій якості, термін і обсяг гарантій, тимчасовий графік поставки, обов'язковість виконання договірних умов [9, с. 97-98]. Для аналізу сили постачальників може застосовувати модель чистої цінності, що відбиває роль, яку виконує постачальники додаткових складових (послуг).

Роль таких постачальників дзеркально відбиває статус конкурентів, адже зниження цінності, створюваної постачальниками, занижуватиме цінність продукту, що надає компанія.

Найбільшою різноманітністю характеризуються методи галузевого чи конкурентного співставлення (аналізу). Його мета підкреслити сильні та слабкі аспекти функціонування конкурентів на певному сегменті ринку.

Загальний підхід до виявлення конкурентоздатних позицій організації у певній сфері функціонування передбачає [33]: окреслення пріоритетних індикаторів серії функціонування (сегменту ринку); підкреслення вектору розвитку задля розвитку у межах даного ринку; всебічну оцінку можливостей конкуренції та позицій організацій, з урахуванням дії найближчих конкурентів й стратегій поведінки; встановлення факторів успіху організації у боротьбі за покупців.

До методів конкурентного аналізу можна віднести:

- найбільш відомий метод – модель Портера – «п'яти сил», у якій автор виділив п'ять чинників, які чи впливають на організацію, і навіть визначають інтенсивність конкуренції у сегменті функціонування, а при взаємодії і встановлює довгострокові горизонти рентабельності даного ринку: існуючі виробники, нові гравці, постачальники, покупці, потенційні виробники нових товарів (послуг). На думку М. Портера, чим вищий конкурентний тиск, тим менше можливостей у компаній для росту цін та прибутку. Послаблення тиску сприятиме підвищенню можливостей задля розвитку;

- факторний аналіз, що дозволяє провести зіставлення позицій організації порівняно з конкурентами за напрямками: якість товару, репутація та імідж, виробничі потужності, технології, збутова мережа, маркетинг та реклама, фінанси, обслуговування клієнтів та ін. Складність такого аналізу полягає в тому, що найчастіше інформація про конкурентів, його внутрішнє середовище є закритою;

- матриця напрямів політики або Модель Шелл/ДПМ – це двофакторна матриця розміром 3x3, що відображає перспективи галузі та конкурентоспроможність бізнесу. В основі порівняння з конкурентами лежать як кількісні, і якісні параметри бізнес-процесу. Як кількісні параметри можуть розглядатися потік го-

тівки, віддача від інвестицій та ін. Основна ідея - обрана компанією стратегія повинна збалансовувати грошові надлишки та нестачу, завдяки впровадженню новітніх перспектив бізнесу, заснованих на НТП;

- матриця І. Ансоффа є більше діагностичним інструментом для прийняття рішень щодо стратегії організації в умовах зростаючого ринку. Матриця будується за двома напрямками: ринки та товар, кожен із векторів розвитку поділяється ще на дві частини: традиційні товари та ринки, нові товари та ринки. Залежно від внутрішнього потенціалу організації, конкурентних переваг вона може вибрати одну з чотирьох стратегій розвитку: проникнення ринку, розвиток ринку, розвиток товару і диверсифікація діяльності;

- матриця Д. Абеля передбачає аналіз сегменту реалізації бізнесу чи галузі за трьома складовими: сегмент ринку, потреби споживачів, технології виробництва продукту. Спрямованість розвитку бізнесу має визначатися можливістю отримання синергетичного ефекту у технології та маркетингу.

Саме ці аспекти роблять галузь привабливішою, а бізнес – конкурентоспроможним.

Існують інші методи конкурентного аналізу. До переваг представлених методів можна віднести наочне (графічне) відображення отриманої інформації, а також її структурування за певними ознаками відповідно до моделей, що значно спрощує процес ухвалення стратегії організації.

Як інтегральний метод, що дозволяє поєднати різні аспекти зовнішнього середовища організації можна розглядати SWOT-аналіз, який моделює становище організації з урахуванням можливостей та ризиків. Даний вид аналізу існує у кількох модифікаціях: експрес, зведений та змішаний SWOT-аналіз. Таким чином, SWOT-аналіз є методикою, що поєднує аналіз оточення організації. Проведений огляд методів аналізу свідчить, що в його ході ми отримуємо найціннішу інформацію для прийняття важливих стратегічних рішень: стан та динаміка розвитку макрооточення, а також стан та розвиток галузі (ринку), його перспективи; рейтингові аспекти конкурентів та їх переваги; позиції та сила покупців та постачальників; позиції самої організації над ринком, тощо.

Розглянуті методи та отримана за їх допомогою інформація здебільшого характеризують складність та динамізм довкілля. Отримана під час аналізу інформація може бути використана як орієнтир для розробки стратегії та визначення траєкторії, розробки планів, програм розвитку організації. Проте й після ретельно проведеного аналізу зовнішнього оточення зберігається певна частка невизначеності, отже ризик відхилення від наміченої мети чи неотримання бажаного результату. Тому частиною аналізу оточення компанії та можливостей задля стратегії розвитку організації має бути оцінка ризиків.

Сучасною методологічною основою оцінки ризиків є стандарти ISO 31000. Рекомендують застосовувати такі методи [23]:

- застосування спостереження: листи індикаторів контролю, попередній аналіз небезпеки;
- допоміжні: метод Дельфі, мозкового штурму, структуризація сценаріїв «що якщо?»;
- окреслення домінуючих сценаріїв: виявлення першопричин, поетапне розвинення, підкреслення чинників впливу на бізнес-процес, побудова дерева подій, тощо.

Широке застосування отримали статистичні методи: Марківський аналіз, метод Монте-Карло, Бейсовський та інших. Наочним методом задля оцінки ризиків є матриця впливу несподіванок на фірму. Оцінюваними параметрами в матриці є: несподіванки (ризики), сила їхнього впливу позиції організації, її види діяльності, ймовірність настання несподіваних подій, час, спрямованість впливу. Зазначені параметри оцінюються експертним методом, наприклад, із групи допоміжних методів. Кінцевим результатом аналізу ризиків є розробка методів їх мінімізації, які підвищують здатність організації протистояти цим несподіванкам характеризує її стійкість, а знання про ризики робить організацію гнучкішою.

Традиційно (відповідно до моделі Т. Дж. Пітерса прийнято виділяти сім ключових елементів внутрішньої середовища (структура, системи, професійні можливості, стиль, кадри, вищі цілі (цінності), стратегія) організації, які взаємопов'язані, і визначають здатність організації до змін. З погляду системного підходу,

елементи організації є рівними за значимістю і лише в єдності можуть забезпечити досягнення мети організації та отримання синергетичного ефекту.

Вибір тієї чи іншої підходу виділення елементів організації залежить від цілей аналізу. Якщо йдеться про розробку стратегії, планування змін в організації, посилення її конкурентних позицій тощо, що можна об'єднати поняттям «стратегічне управління», то для аналізу та виявлення проблем та можливостей організації більше підходить системний підхід.

У разі, коли організації доводиться вирішувати поточні проблеми, пов'язані з ефективністю її функціонування, найбільш підходящим може бути процесний підхід. Що стосується ситуаційного підходу, то він розвиває та доповнює ідеологію та методологію системного підходу. Це означає, що елементи організації можуть бути перегруповані таким чином, щоб організація мала максимальні вигоди для досягнення поставлених завдань у контексті змін, що відбуваються.

Таким чином, при аналізі внутрішнього стану можна акцентувати увагу на різних аспектах: реалії поточного стану; аналіз спрямованості її на майбутній розвиток; адаптивність та конкурентоспроможності потенціалу компанії.

Оцінка стану - це, перш за все, аналіз досягнутих результатів та положення в конкурентному середовищі. І тут економісти досить часто обмежуються підсумками фінансово-господарських досягнень.

Комплексний підхід передбачає:

- дослідження системи управління, її результативність;
- виявлення економічних властивостей: доходи, витрати, прибуток, рентабельність бізнес-операцій;
- оцінка потенціалу та залучення ресурсів;
- доцільність окремих спрямувань й окреслення фінансового стану;
- оцінка факторів та пошук резервів задля зростання.

При дослідженні фінансово-господарської діяльності використовуються такі методи [28]: горизонтального та вертикального аналізу, метод зіставлення

елементної структури активів із пасивами, побудова тренду та порівняльний аналіз, оцінка відносних індикаторів (коефіцієнтів).

Крізь призму розвитку, нарощування потенційних можливостей організації, посилення її унікальних властивостей, конкурентних переваг та ключових факторів успіху більшого значення в рамках довгострокового аналізу систем управління, як елемента внутрішнього устрою мають праксіологічні складові управління: компетенції, вартість та цінність. Компетенцію можна визначити як здатність застосовувати знання, вміння, практичний досвід для успішнішого вирішення поставлених завдань, або у новому виді діяльності, сфері.

Таким чином, компетенції, вартість та цінність підприємства виступають як елементи його адаптаційного механізму, стратегічності та конкурентоспроможності. Підсумовуючи, слід зазначити, що підприємство, як система - це досить складний організм, що включає безліч взаємозалежних і взаємо-впливових елементів, якість яких залежить від ряду факторів, у т.ч. специфіки бізнесу, місії та політики компанії тощо. Тому при проведенні аналізу менеджеру слід застосовувати не окремі методи, а їх певний комплекс, що дозволяє встановити проблемні зони у всій системі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕЦІАЛУ ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА»

2.1. Аналіз фінансово-економічних показників організації

Історія ВАТ «Дослідно-експериментального заводу № 20 цивільної авіації» починається в 1945 році з організації на території нинішнього суб'єкту авіаремонтних майстерень.

В даний час ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА є однією з найбільших приладобудівних і ремонтних компаній України, яка розробляє, виробляє й ремонтує різноманітний спектр сучасно-діючих радіотехнічних та електронних приладів, високотехнологічного обладнання та пристроїв.

Основним спрямуванням бізнес-процесу організації були: всебічний ремонт авіа-радіоелектронного обладнання, машин з цивільної авіації українського виробництва, здійснення повірки вимірювальних компонентів техніки у межах галузі і автотракторної (Камаз, К-750), проєктування та створення специфічного оснащення, виготовлення авіа-тренажерів та військових (БТР, БМП, Т-72), систем охорони, тощо.

Оцінімо основні фінансово-економічні досягнення функціонування товариства за 2019 – 2022 рр. (табл.2.1 і 2.2).

Коливання значень таблиці 2.1 засвідчує в 2019/20 рр. збільшення обсягу виручки на 2,7 млн. грн. або майже 21%, в той же час розмір собівартості зменшився на 0,7 млн. грн. (87,8%). Дана динаміка викликала зростання відповідно валового прибутку на 27,9% (3,4 млн. грн.), що є позитивним аспектом діяльності.

У 2020 р. спостерігається зростаюче коливання від інших операційних здобутків на 144 тис. грн., одночасно спостерігається збільшення й суми здійснених операційних витрат на 2,6 млн. грн., але відбувається зменшення витрат адміністрації (на 4,15%,) та збутові операції (на 71 тисячу).

При цьому, як позитивну динаміку слід розглядати збільшення підсумку фінансових підсумків від реалізації бізнес-процесу (операційної складової) в

2020 році майже на 1,2 млн. грн. або 65,5%.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2019-2020 рр., тис. грн.

Показник	2019	2020		Відхилення	
				абсолютне, тис. грн.	темپ при- росту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13000	15716		2716	20,89
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	785	96		-689	-87,77
Валовий прибуток (збиток)	12215	15620		3405	27,88
Інші операційні доходи	501	645		144	28,74
Адміністративні витрати	4871	4669		-202	-4,15
Витрати на збут	71			-71	-100
Інші операційні витрати	5922	8531		2609	44,06
Фінансовий результат від операційної діяльності	1852	3065		1213	65,5
Інші фінансові доходи	87			-87	-100
Інші витрати	8	5		-3	-37,5
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1931	3060		1129	58,47
Витрати (дохід) з податку на прибуток	452	558		106	23,45
Чистий фінансовий результат: прибуток	1479	2502		1023	69,17

Інші фінансові надходження (доходи) склали в 2019 р. – 87 тис. грн., але в наступному (2020) році бачимо незначне зменшення їх суми до 0, а зменшення інших витрат відбулося до 5 тис. грн.

Протягом 2020 р. можемо бачити зростання розміру прибутку до оподаткування на 1129 тис. грн. або 58,47%, відповідно суми податку на 106 тис. грн. або 23,45%, а чистого розміру прибутку на 69,17%, адже спостерігається позитивна зміна індикаторів функціонування.

Також зазначимо підсумки діяльності товариства у тому ж спектрі за 2021-2022 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка показників ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2021-2022 рр., тис. грн.

Показник	2021	2022	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	темп приросту, %
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	19284	17934	-1350	-6,9
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	199	191	-8	-4,02
Валовий прибуток (збиток)	19085	17749	-1336	-7
Інші операційні доходи	443	422	-21	-4,74
Адміністративні витрати	4134	3845	-289	-6,98
Інші операційні витрати	14134	13431	-703	-4,9
Фінансовий результат від операційної діяльності	1260	1173	-87	-6,89
Інші витрати	1	1,5	0,5	50
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	1259	1171	-88	-6,8
Витрати (дохід) з податку на прибуток	175	163	-12	-6,86
Чистий фінансовий результат: прибуток	1084	1008,2	-75,8	-6,99

Дані таблиці 2.2 свідчать, що в 2020 – 2021 рр. відбувається погіршення загальної картини у функціонуванні, але все дуже не однозначно. Сума чистого доходу скоротилася на 6,9% але гарна тенденція по скороченню собівартості на 4%. Знижується валовий прибуток на 7%, що також слід розглядати як негативну тенденцію у діяльності ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА, але це пов'язано з початком воєнних дій в державі й погіршенням економічних обставин.

У 2022 р. спостерігаємо негативні тенденції, щодо зменшення фінансового

результату на - 6,99%, бо воно виникло в зв'язку зі збільшенням інших операційних витрат на 50% та невизначеності умов господарювання.

Візуалізуємо отриману динаміку окремих складових товариства (рис. 2.1).

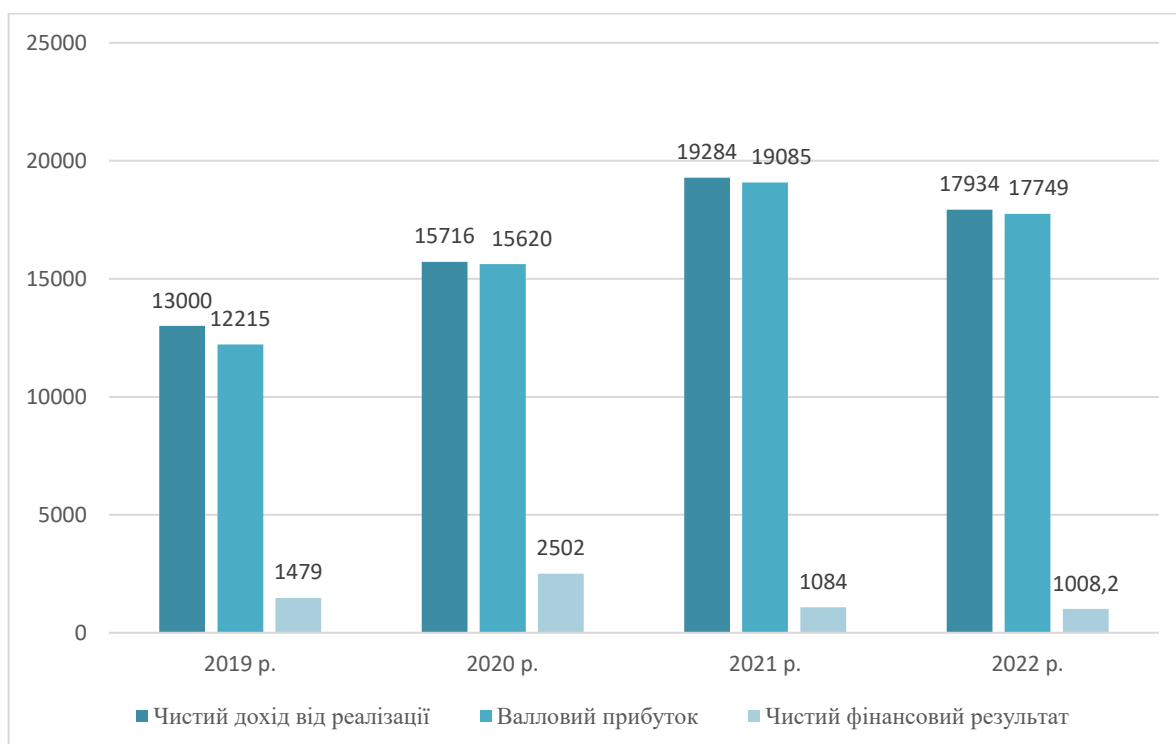


Рисунок 2.1 – Динаміка результуючих індикаторів за 2019-2022 рр.

Спостерігаємо на діаграмі зменшення підсумку чистого прибутку, що для товариства є дуже суттєвим аспектом та підкреслює про погіршення тенденцій стосовно фінансового аспекту бізнес-процесу.

Здійснення економічної оцінки бізнес-операцій товариства буде доцільним почати з дослідження фінансових аспектів господарювання за отриманими даними балансу в динаміці. Як правило, акценти дослідження існуючої структури та коливання індикаторів фінансового стану товариства краще здійснити з використанням порівняльного аналізу (співставлення елементів балансу).

Наявна структура за часом реально-існуючих пасивів представлена у табл. 2.3 й 2.4. У 2020 р. сума джерел фінансування пасивів товариства зросла на 5,85%, що було пов'язано зі зростанням суми капіталу власного на 5,19%; стосовно поточних забезпечень відбулось збільшення на 761 тис. грн. та тенденція до зниження (з 337 тис. грн. до 0) по довгостроковим забезпеченням.

Таблиця 2.3 – Коливання структурних одиниць пасивів ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2019-2020 рр.

Статті балансу	2019		2020		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	темپ приросту, %
Власний капітал	48207	96,38	50709	95,78	2502	5,19
Довгострокові зобов'язання	337	0,67	-	-	-337	-100
Поточні зобов'язання	1472	2,94	2233	4,22	761	51,7
Разом	50016	100	52942	100	2926	5,85

В якості негативної динаміки виступає збільшення зобов'язань, що може призвести до погіршення існуючої фінансової стійкості в цілому та реального фінансового стану. Найбільша частка припадає на власний капітал, хоча в 2020 р. бачимо зменшення з 96,38% до 95,78%, що також свідчить про пониження фінансової стійкості, незначними є зобов'язання, хоча вони потроху збільшуються.

Таблиця 2.4 – Динамічні зрушення пасивів «ДЕЗ №20 ЦА у 2021-2022 рр.

Статті балансу	2021		2022		Відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	абсолютне, тис. грн.	темپ приросту, %
Власний капітал	51793	93,14	51002	92,85	-791	-1,53
Довгострокові зобов'язання	-	-	-	-	-	-
Поточні зобов'язання	3812	6,86	3926,4	7,15	114,4	3,01
Разом	55605	100	54928,4	100	-676,6	-1,22

Видно, що головним джерелом здійснення бізнес-процесу товариства залишається власний капітал, обсяг якого у 2021 р. збільшився на 2,14%, що є позитивною тенденцією незважаючи на незначне погіршення у 2022 р. Звернемо

увагу, що його доля знизилася, проте збільшилася частка поточних забезпечень 6,86% (2021р.) та 7,15% (2022р.). Зростання поточних зобов'язань більше, відносно власного капіталу, що може негативно відобразитись у подальшому на роботі товариства.

Динамічні зрушення елементів джерел фінансування майна зазначено на рис. 2.2.

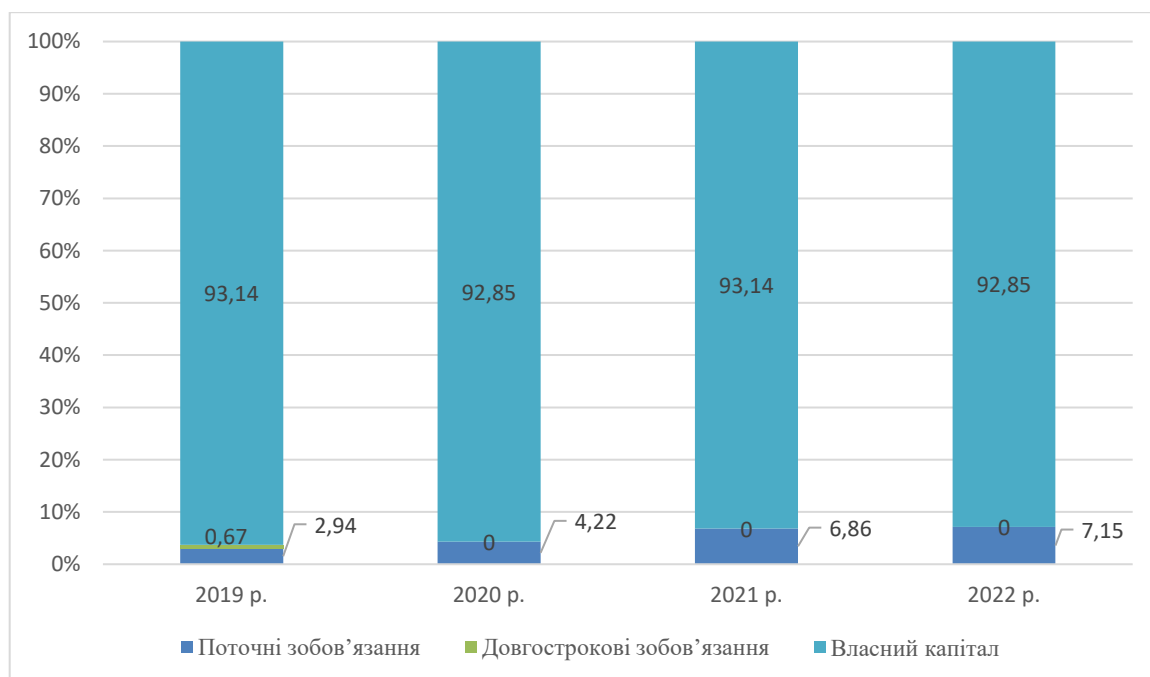


Рисунок 2.2 – Динаміка структурних зрушень пасиву ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2019-2022 рр.

В додатку А зазначимо існуючу структуризацію елементів активів ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА на кінець 2019- 2022 рр., з порівняльним характером.

З табл. 1 (додаток А) спостерігаємо, що підсумок необоротних активів зменшився в 2020 р. в співставленні з 2019 р. на 0,75%, натомість підсумок оборотних активів навпаки зріс на 3220 тис. грн. або 30,34%, що в цілому відобразилось на зростанні загальної вартості на 2926 тис. грн. майже на 6%.

В структурному співвідношенні найбільша частка припадає саме на необоротні складові (78,78% та 73,87% в 2019 і 2020 рр.), відповідно оборотні кошти

займають нижчу долю – 21,22% і 26,13% в 2019 і 2020 році відповідно.

Темп зниження відсотків необоротних активів незначний, в той же час збільшення стосовно оборотних активів в 2020 р. в співставленні з 2019 р. склало 30,34%, що є позитивною динамікою і свідчить про активізацію діяльності товариства.

З дослідженням таблиці 2 бачимо, що відбулося зменшення необоротних активів у 2022 р. на 1,93%, натомість оборотних активів незначне зростання на 0,43%, але загальна вартість зменшилась на 1,22%, через закономірне вибуття.

Задля кращого сприйняття структурних зрушень активів візуалізуємо отримані підсумки на рис. 2.3.

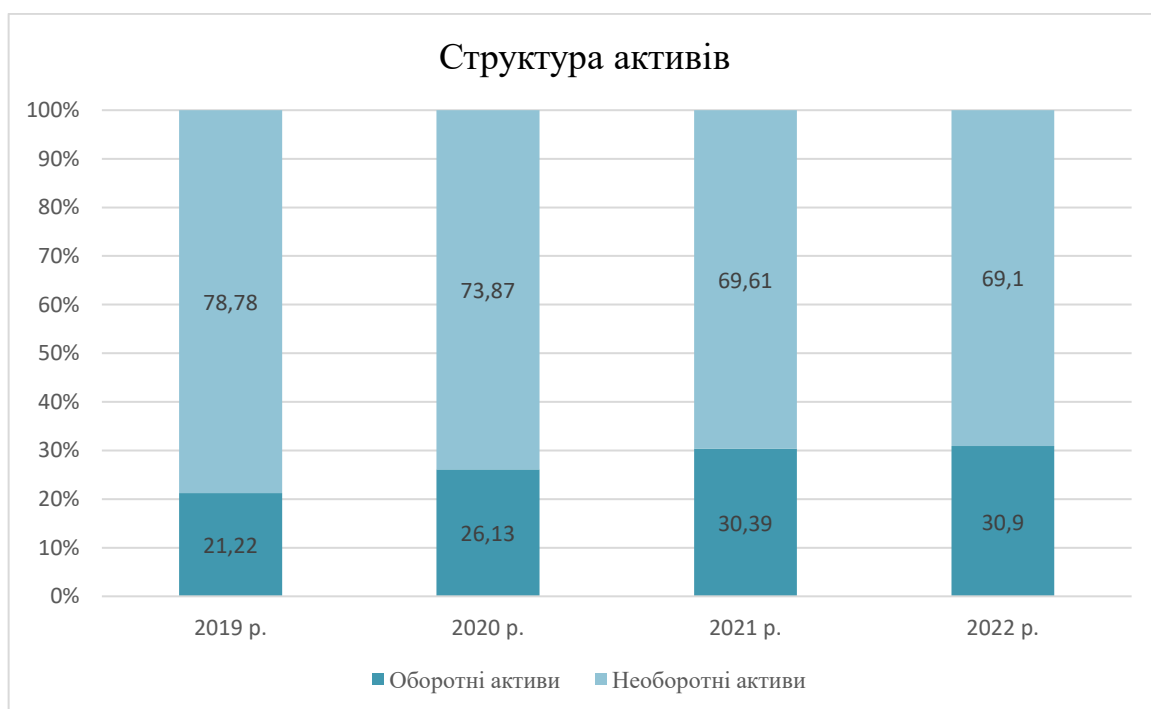


Рисунок 2.3 – Динаміка структурних змін ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2019-2022

Дослідивши активи товариства спостерігаємо, що більша частка припадає на необоротну складову, структурне відображення балансу є «важким», адже цей аспект є характерним для всіх підприємств подібної галузі.

На ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА спостерігається негативні аспекти, пов'язані зі зменшенням фінансових результатів, але це тимчасове явище, яке змінюється вже протягом реалізації бізнес-процесу у 2023 року.

2.2. Аналіз фінансових аспектів функціонування товариства

Задля окреслення фінансового положення товариства спочатку розглянемо його платоспроможність, бо вона дає побачити саме здатність по відношенню суб'єкта до можливості погашати свої наявні зобов'язання, насамперед – короткострокові. Відшкодування власних зобов'язань відбувається за допомогою наявних коштів та відповідних їх еквівалентів.

Також при здійсненні всебічного аналізу, аналітиками оцінюється ліквідність паралельно з платоспроможністю, тобто можливість до обміну існуючих оборотних активів у кошти.

Структурування активів й пасивів ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА», з угрупуванням по терміну погашення, зведено в табл. 2.5 та 2.6. Задля окреслення стану ліквідності перевіримо правило, зіставивши наявні підсумки балансу.

Таблиця 2.5 – Динаміка індикаторів ліквідності ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА» у 2019 – 2020 рр., тис. грн.

Активи	2019	2020	Пасиви	2019	2020	Надлишок (+), не-стача (-)	
						2019	2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютно ліквідні активи А1	403	373	Найбільш негайні зобов'язання П1	66	71	337	302
Швидко реалізуємі активи А2	9159	11990	Поточні зобов'язання П2	1406	2162	7753	9828
Повільно реалізуємі активи А3	1051	1470	Довгострокові пасиви П3	337	-	714	1470
Важко реалізуємі активи А4	39403	39109	Постійні пасиви П4	48207	50709	-9141	-11600
Баланс	50016	52942	Баланс	50016	52942	-	-

Данні таблиці 2.5 свідчать, що в 2019 р. і в 2020 р. спостерігається надлишкові суми найбільш ліквідних елементів активів задля здійснення покриття наявних термінових зобов'язань. Таки чином надлишкові суми становили у 2019 р. – 337 тис. грн., (2020 р. – 302). Відповідно надлишкові суми стосовно швидко реалізуємих активів у 2019 р. - 7753 тис. грн., (2020 р. – 9828). Проте активи, які можуть повільно реалізовуватись, тобто здійснюють покриття зобов'язань у довгостроковій перспективі й їх надлишок склав відповідно 714 та 1470 тис. грн. Останні аспекти ліквідності також підтверджено, що вказує на виконання мінімальної умови задля виявлення фінансової стійкості – наявних у товариства власних коштів для здійснення кругообігу оборотних елементів.

Отже, в організації спостерігається абсолютна ліквідність існуючого балансу за проаналізовані роки.

В табл. 2.6 представлено подальше дослідження ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2021 – 2022 рр., тис. грн.

Таблиця 2.6 – Динаміка зрушень ліквідності ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2021 – 2022 рр., тис. грн.

Активи	2021	2022	Пасиви	2021	2022	Надлишок(+), нестача (-)	
						2021	2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Абсолютно ліквідні активи А1	279	280	Найбільш негайні зобов'язання П1	76	78,5	203	201,5
Швидко реалізуємі А2	15308	15375,4	Поточні зобов'язання П2	3736	3847,9	11572	11572,5
Повільно реалізуємі А3	1312	1317	Довгострокові пасиви П3	-	-	1312	1317
Важко реалізуємі активи А4	38706	37956	Постійні пасиви П4	51793	51002	-13087	-13046
Баланс	55605	54928,4	Баланс	55605	54928,4	-	-

Отримані дані таблиці 2.6, засвідчують, що в 2021-22 рр. також спостерігаємо надлишкові суми абсолютно ліквідних елементів активів, відповідно в обсязі 203 тис. грн. (201,5) хоча відбулось незначне зменшення за останній період. Також відбулось коливання швидко реалізованих активів – 15308 та 15375 тис. грн. відповідно й незначне поточних зобов'язань – 11572 (11572, 5) тис. грн.

Остання передумова індикатору ліквідності ($A4 < П4$) у 2022 р. виконується, та спостерігаємо відповідне дотримання мінімальних умов, тобто наявності в товариства потрібної суми власних оборотних коштів. Отже баланс організації можливо вважати абсолютно ліквідним, якщо:

$$A1 > П1,$$

$$A2 > П2,$$

$$A3 > П3,$$

$$A4 < П4$$

Зважаючи на результати дослідження, на основі отриманих підсумків аналізу, можна підкреслити, що попри все в 2019-2022 рр. баланс є ліквідним.

У практичному використанні задля визначення ефективності, а саме ліквідності залучається відповідна система індикаторів, які окреслюють співставлення окремих статей балансу та інших елементів звітності.

Визначені значення платоспроможності товариства та їх коливання наведемо у табл. 2.7 та 2. 8 по ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА за 2019-2022 рр.

З таблиці 2.7 бачимо, що результат коефіцієнту покриття у 2020 р. зменшився на 1,02 п.п. та відповідає нормативно-прийнятому значенню, тобто засвідчує, що товариство за рахунок реально-існуючих активів (поточних) може здійснити покриття поточних зобов'язань.

У 2020 р. стосовно розрахунків швидкої ліквідності спостерігаємо зростання на 5,03 п.п., що перевищує норматив, тобто завдяки найбільш ліквідним активам будуть покриті термінові зобов'язання.

Звертаючи увагу на абсолютну ліквідність, то в 2020 р. її значення зменшилось на 0,1 п.п., тобто існує можливість за рахунок грошових коштів перекрити найтерміновіші зобов'язання.

Таблиця 2.7 – Динаміка коливань платоспроможності у 2019-2020 рр.

Показники	Нормативне значення	2019	2020	Відхилення	
				абсолютне, п.	темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	>2	7,21	6,19	-1,02	-14,15
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	0,5	5,53	5,03	1006
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,27	0,17	-0,1	-37,04
Розмір власних оборотних засобів	Середньогалузеве	9141	11600	2459	26,9
Частка оборотних засобів в активах		0,21	0,26	0,05	23,81

У 2019-20 рр. в діяльності товариства спостерігаємо позитивне значення суми власних оборотних засобів й їх незначну долю в активах.

Таблиця 2.8 – Співставлення платоспроможності ПАТ у 2021-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	2021 р	2022 р	Відхилення	
				абсолютне, п.	темп приросту, %
Коефіцієнт покриття	>2	4,43	4,32	-0,11	-2,48
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>1	4,09	3,99	-0,1	-2,44
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0,2	0,077	0,071	-0,006	-7,8
Розмір власних оборотних засобів	Середньогалузеве	13087	13046	-41	-0,31
Частка оборотних засобів в активах		0,3	0,297	0,003	-1

З таблиці 2.8 бачимо, що значення коефіцієнту покриття у 2021-22 рр. трохи зменшилось але відповідає нормативному значенню, тобто за рахунок всіх поточних активів можна покрити поточні зобов'язання.

Також у 2021-22 рр. відбулося зниження швидкої ліквідності але зберігається виконання нормативу, тобто зберігається можливість покриття термінових зобов'язання за рахунок найбільш ліквідних активів.

Стосовно коефіцієнту абсолютної ліквідності, то в 2021-22 рр. відбулося зменшення й розрахункове значення не відповідає нормативному.

Візуалізуємо динаміку індикаторів платоспроможності ПАТ у 2019 – 2022 рр. (рис. 2.4).

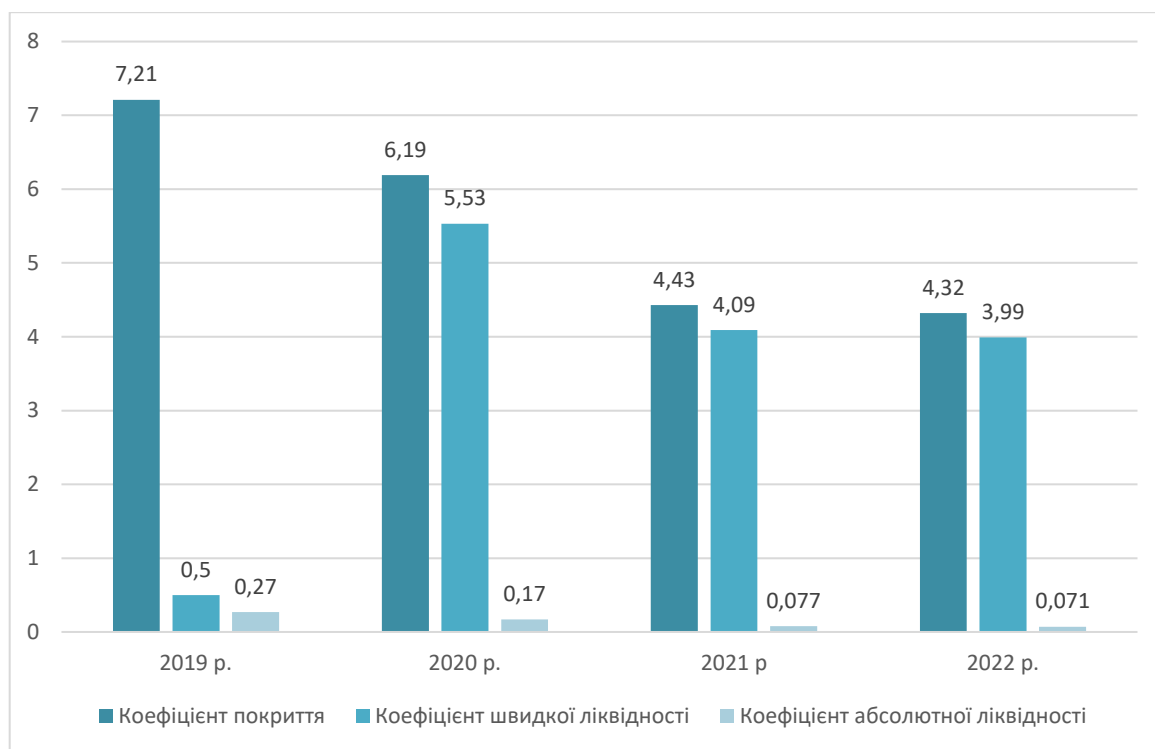


Рисунок 2.4 – Динаміка платоспроможності ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА

В мінливих умовах товариству потрібно ухвалити рішення, стосовно оптимального співвідношення економічних ресурсів та обсягу бізнес-процесу, тому здійснимо дослідження ділової активності (табл. 2.9).

Значення фондівдачі у 2020 р. зростає, що означає що на 1 грн. ОЗ обсяг чистого доходу зростає на 0,15 грн., в 2021 на 0,19 грн. але 2022 р. ситуація трохи погіршилась (- 0,17 грн.), відповідно відбулось коливання фондомісткості, бо є зворотнім. Обороти кошти почали у 2020 р. обертатись повільніше, а тривалість зросла на 21 день й дана тенденція зберігалась й протягом 2021 р.; звертаючись до коефіцієнту оборотності задля виробничих запасів, то він зме-

нився на 5,98, що підкреслює більш повільне обертання виробничих запасів відповідно тривалість їх зросла на 7 днів.

Таблиця 2.9 – Динаміка активності ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА за 2019-2022 рр.

Показники	2019	2020	2021	2022	Відхилення, абсолютне		
					2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021
Фондовіддача	0,66	0,81	1	0,83	0,15	0,19	- 0,17
Фондомісткість	1,52	1,23	1	1,2	-0,29	-0,23	0,2
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	1,22	1,14	1,14	1,2	-0,08	-	0,06
Тривалість обороту оборотних засобів, днів	299	320	320	304	21	-	16
Коефіцієнт оборотності виробничих запасів	20,67	14,69	20,69	16,26	-5,98	6	-4,4
Тривалість обороту виробничих засобів, днів	18	25	18	22	7	-7	4

В 2022 р. зменшився чистий дохід й відповідно фондовіддача знизилась на 1 грн. (- 0,19 грн.), що відображено в розрахунках, в той же час значення фондомісткості зросло на 0,2 грн; також відбулося зрушення значення коефіцієнту оборотності й тривалості обороту на 16 днів; зменшення підсумку коефіцієнту оборотності виробничих запасів склало 4,4 п., що засвідчує про повільніше обертання виробничих запасів, а період їх обертання відповідно зріс на 4 дні.

2.3. Дослідження фінансової стійкості ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА

Одним з головних аспектів фінансового стану суб'єктів господарювання можна вважати його фінансову стабільність у ринковому просторі.

Стосовно визначення фінансової стійкості, то це по суті гарантований аспект платоспроможності, взаємо узгодженість між наявними засобами (власними та залученими), відсутність залежності крізь призму існування ринкової кон'юн-

ктури і співпраці з партнерами, віра зі сторони кредиторів й інвесторів та встановлені межі залежності від них, забезпечення достатнього рівня самофінансування через достатній рівень прибутковості, тощо.

Здійснимо використання коефіцієнтного підходу задля окреслення існуючого рівня фінансової стійкості товариства, який передбачає обчислення та дослідження динаміки певної сукупності коефіцієнтів.

Розрахункові значення проведеної оцінки стійкості товариства ПАТ «ДЄЗ №20 ЦА та їх зрушення у 2019-20 рр. (табл.2.10) й 2021-22 рр. (табл.2.11).

Таблиця 2.10 – Динаміка стійкості ПАТ «ДЄЗ №20 ЦА у 2019- 2020 рр.

Показники	Норматив	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				абсолютне,	відносне, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,964	0,958	-0,006	-0,62
Коефіцієнт фінансової залежності		1,037	1,044	0,007	0,68
Коефіцієнт маневреності власних засобів		0,19	0,02	-0,17	-89,47
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	0,11	0,12	0,01	9,09
Коефіцієнт фінансової стабільності		5,05	5,19	0,14	2,77
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу		0,099	0,044	-0,055	-55,56
Коефіцієнт концентрації власного капіталу		0,964	0,958	-0,006	-0,62
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу		0,036	0,042	0,006	16,67
Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{\text{фн}}$		0,971	0,958	-0,013	-1,34

Розрахунки у табл. 2.10 свідчать, що отримані індикатори фінансової автономії у 2020 р. зменшено на 0,006 п.п., але у межах нормативу, що є позитивним моментом для функціонування, бо відображує долю власних засобів у загальній сумі джерел по формуванню майна.

В той же час бачимо підвищення фінансової залежності на 0,007 п.п. та це зрушення є незначним.

У 2020 р. спостерігаємо негативну тенденцію по зменшенню коефіцієнту маневреності стосовно власних коштів на 0,17 п.п., що вказує на те, що товариство потроху втрачає потенціал до вільного маневрування власними коштами. Стосовно рухливості робочого капіталу, то відбувається зростання в 2020 році на 0,01, але отримане значення в цілому дуже незначне.

Значення індикатору, що відображує фінансову стабільність товариства у 2020 р. відбулося зростання на 0,14, це підкреслює про взаємозв'язок 1 грн. позиченого до 5,05 грн. власного у 2019 р. та 5,19 грн. в 2020 році.

Значення індикатору, що відображує взаємовідношення капіталу залученого й власного у 2020 р. зменшилось на 0,055 п.п., отже 1 грн. власного отожднюється з 9,9 коп. залученого в 2019 р. та 4,4 коп. в 2020 р.

Протягом 2020 р. відбулось незначне зрушення концентрації власного капіталу на (- 0,006 п.п.), що засвідчує значну частку в структурі джерел власного капіталу, тобто протягом 2019-2020 рр. відповідно 96,4% та 95,8%.

Переходячи до індикатору стосовно позикового капіталу, що підкреслює відповідну частку – 3,6% та 4,2% в 2019 і 2020 році. Тобто чим менший результат у сукупності, тим краще для товариства, бо менша ймовірність заборгованості та більш стійкіше власне положення.

Результуючий індикатор фінансової стійкості у 2020 р. знизився на 0,013 п.п. але у межах нормативу – більше 0,6, що є добре.

Дані зазначені у табл. 2.11 свідчать, що значення коефіцієнту фінансової автономії у 2021 р. продовжує зменшуватися на 0,027 п.п. та надалі у 2022 р. ще на 0,027 п.п. але продовжують залишатись вищими за норматив, тобто є гарним аспектом.

Однак відбувається поступове зростання значення коефіцієнту фінансової залежності на 0,03 п.п (2021 р.) та на 0,003 п.п. (2022 р.).

Таблиця 2.11 – Зрушення стійкості ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2021-2022 рр.

Показники	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	Відхилення	
				абсолютне, п.п	темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт автономії	>0,5	0,931	0,903	-0,028	-3,00
Коефіцієнт фінансової залежності		1,074	1,077	0,003	0,28
Коефіцієнт маневреності власних засобів		0,25	0,22	-0,03	-12
Коефіцієнт маневреності робочого капіталу	>0,5	0,078	0,075	-0,003	-3,85
Коефіцієнт фінансової стабільності		3,43	3,25	-0,18	-5,25
Коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу		0,074	0,07	-0,004	-5,41
Коефіцієнт концентрації власного капіталу		0,931	0,929	-0,002	-0,21
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу		0,069	0,071	0,002	2,9
Коефіцієнт фінансової стійкості, $K_{фy}$		0,931	0,93	-0,001	-0,11

У 2021 р. товариство трохи покращило маневреність власних коштів (зростання на 0,23 п.п.), але у 2022 р. ситуація змінилась не найкраще (-0,03 п.п.).

Маневреність робочого капіталу зменшується в 2021 році на 0,042 та ще втрачає у 2022 р. (-0,003 п.п), що вказує, що товариство може маневрувати робочим капіталом, але показник дуже невисокий.

Результати розрахунку та коливань фінансової стабільності у 2021 р. засвідчують зменшення на 1,76 та 2022 р. на 0,18, це підкреслює, що на 1 грн. позичених грошей припадає 3,43 грн. власного в 2021 р. й 3,25 у 2022 р.

Співвідношення капіталу залученого до власного у 2021 р. збільшилось на 0,03 п.п., а подалі знизилось на 0,004 п.п. в 2022 році.

У 2021 р. значення індикатору концентрації капіталу зменшилось на 0,027 п.п., а потім ще на 0,002 п.п. у 2022 р., це свідчить про те, що в структурі джерел власні кошти займають в 2021-2022 рр. 93,1% та 92,9%.

Позикові гроші займають відповідно – 6,9% у 2021 р. та 7,1% у 2022 р., тобто чим нижче результат, тим стійкіше власне положення.

Розрахунок фінансової стійкості засвідчує у 2021 р. зменшення на 0,027 п.п. й ще на 0,001 п.п. у 2022 р., але більше 0,6, що є гарним явищем. Отже, ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА відноситься до незалежних від зовнішніх джерел суб'єктів, але його стійкість поступово знижується, що підтверджено розрахунками, які візуалізуємо для кращого сприйняття на рис. 2.5.

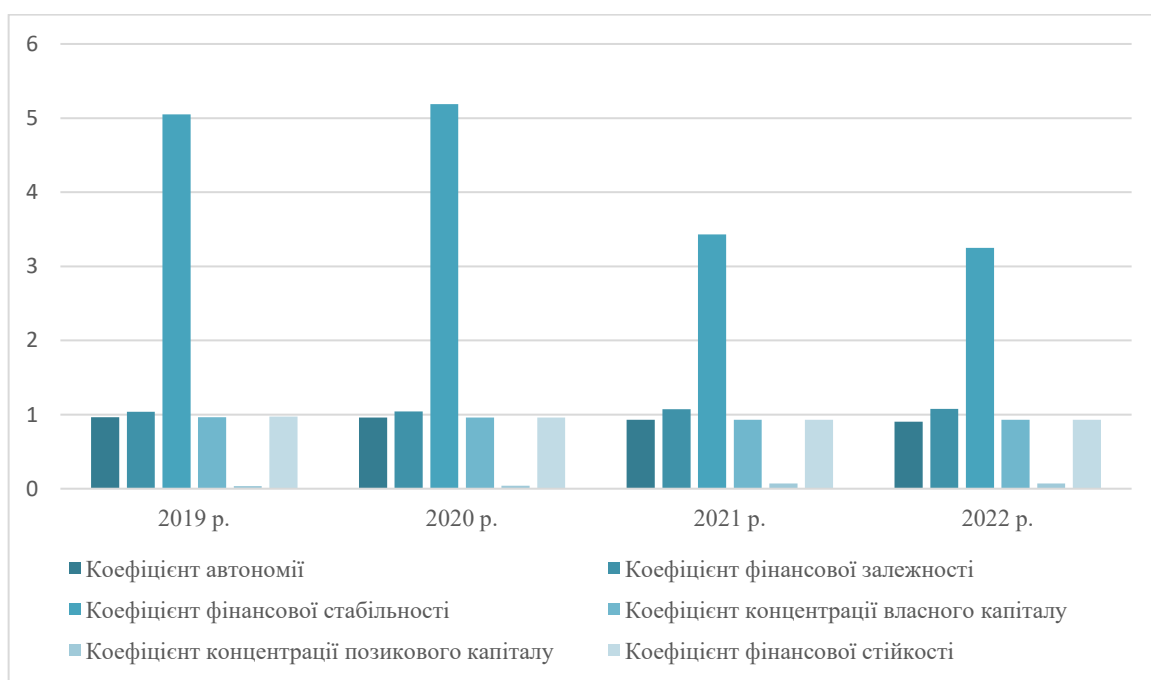


Рисунок 2.5 – Динаміка коливання визначених показників ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА за 2019-2022 рр.

Абсолютними показниками, що окреслюють аспекти фінансової стійкості вважаються індикатори, які характеризують ступінь забезпечення необхідними запасами і відповідними витратами (джерела їх формування) в табл. 2.12 й 2.13.

Можемо спостерігати, що в 2019 році досліджуване товариство має достатній обсяг власних коштів задля здійснення кругообігу (покриття необхідних запасів); стосовно власних й позикових джерел на довгострокову перспективу – також достатньо, а відповідно загальної суми по джерелам формування запасів їх покриття можливо з певним надлишком, який становить 9931 тис. грн.

Таблиця 2.12 – Коливання джерел з формування запасів товариства за 2019 -2020 рр., тис. грн.

Показники	2019	2020	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	темп приросту, %
1	2	3	4	5
Наявність власних оборотних засобів	9141	11600	2459	26,9
Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	9478	11600	2122	22,39
Загальна величина джерел формування запасів і витрат	10950	13833	2883	26,33
Запаси	1019	1363	344	33,76
Надлишок чи недолік власних оборотних засобів	8122	10237	2115	26,04
Надлишок чи недолік довгострокових позикових джерел формування запасів	8459	10237	1778	21,02
Надлишок чи нестача загальної величини джерел формування запасів	9931	12470	2539	25,57

В продовж 2020 р. спостерігається таж сама тенденція, тобто надлишок оборотних засобів, загальної суми по джерелах формування запасів, що свідчить про високу фінансову стійкість і стабільний фінансовий стан – оцінюємо, як абсолютну фінансову стійкість досліджуваного товариства.

Бачимо, що у 2021-22 рр. власних оборотних засобів, й відповідно величини джерел достатньо для покриття запасів. В 2021 р. надлишок становить 12061 тис. грн. та 2022 р. 12040,5 тис. грн., і загальна сума задля формування запасів відповідно – 15873 (2021 р.) та 15966,9 (2022 р.) тис. грн.

Таблиця 2.13 – Динаміка запасів за 2021-2022 рр., тис. грн

Показники	2021 р	2022 р.	Відхилення	
			абсолютне, тис. грн.	темپ приросту %
1	2	3	4	5
Наявність власних оборотних засобів	13087	13046	-41	-0,31
Наявність власних і довгострокових позикових джерел формування запасів	13087	13046	-41	-0,31
Загальна величина джерел формування запасів і витрат	16899	16972,4	73,4	0,43
Запаси	1026	1005,5	-20,5	-1,99
Надлишок чи недолік власних оборотних засобів	12061	12040,5	-20,5	-0,16
Надлишок чи недолік довгострокових позикових джерел формування запасів	12061	12040,5	-20,5	-0,16
Надлишок чи нестача загальної величини джерел формування запасів	15873	15966,9	93,9	0,6

При укладені договірних взаємовідносин між окремими суб'єктами господарювання в ринкових умовах завжди постає інтерес до контрагентів, стосовно їх фінансової стійкості, як певного критерію надійності стосовно партнерської співпраці.

Встановлення стійкості й окреслення можливостей до економічного зростання дозволяє зробити припущення, що даному суб'єкту не загрожує припинення власного бізнес-процесу (банкрутство). Відповідно для адміністрації організацій повстає важке та звішене завдання - забезпечити властивості стійкості задля подальшого економічного розвинення й налагодження взаємовідносин з партнерами по всім напрямам.

Таким чином, товариство є не лише фінансово стійким, але можна говорити про те, що його фінансова стійкість в 2020 і 2021 рр. підвищена. Це забезпечує підвищення його потенціалу в довгостроковому та короткостроковому періоді функціонування.

В даний час ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА є одним з найбільших приладобудівних і

ремонтних підприємств України, який розробляє, виробляє й ремонтує широкий спектр сучасних радіотехнічних та електронних приладів, високотехнологічного обладнання та пристрої.

Спостерігається негативна тенденція щодо зменшення фінансового результату до оподаткування. Основним джерелом фінансування підприємства є його власний капітал. В структурі активів максимальну частку мають необоротні активи.

В 2019 – 2022 рр. баланс є абсолютно ліквідним. Підприємство є недостатньо платоспроможним, оскільки не може погасити найбільш термінові зобов'язання. Розрахована частка оборотних засобів в активах суттєво не змінюється і є меншою за частку необоротних засобів в активах.

Фінансовий стан товариства в 2019 - 2022 р характеризується як стійкий. У 2020-2022 рр. товариство не залучає довгострокові, а використовує короткострокові позикові засоби, але навіть без них грошових сум достатньо для того, щоб покрити запаси.

РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НАСТАБІЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

3.1. Формування конкурентної стратегії задля стратегічних напрямів розвитку потенціалу

У сучасних економічних умовах успіх організацій знаходиться на тлі конкурентної позиції. Стійка конкурентоспроможність дозволяє підприємствам не тільки перемагати в ринковій боротьбі, а й своєчасно вживати заходів щодо передбачення змін зовнішнього середовища. Результативна конкурентна стратегія дозволяє отримати на виході унікальний продукт, ціна, якість та властивості якого будуть відповідати запитам споживачів. При цьому важливо розуміти, що довгострокове планування діяльності підприємства, завжди супроводжується певними трансформаціями (новими технологіями, наявністю необхідної ресурсної бази, тощо) адже саме вони грають визначальну роль у підвищенні його прибутковості та вартості. Новий технологічний уклад та високі наукові технології супроводжуються застосуванням інновацій у виробництві, але водночас і скороченням корисного терміну використання продукції. Тому процеси конкурентної боротьби ускладнюються, з'являються її нові форми і відкриваються недоступні раніше можливості.

Сучасній економіці притаманні такі процеси, як спеціалізація праці, глобалізація, інформатизація, гнучкий менеджмент, які обумовлені новим технологічним укладом, високими науковими технологіями, які супроводжуються застосуванням інновацій у виробництві.

Система національного виробництва ставить підприємства перед вибором конкретного напрямку діяльності та ніші на регіональному, вітчизняному та світовому ринку. Відповідно до обраної позиції повинні виявлятися переваги підприємства, які надалі стануть базисом задля побудови конкурентної стратегії.

Глобальне поле інформації та технологій, що поєднують різні сторони світу, роблять самостійну роботу підприємства мало ефективною в конкурентній боротьбі. Об'єднання потенціалу кількох підприємств, взаємовигідна співпраця, створення кластерів мають синергетичний ефект, що постійно зростає.

Інформаційна економіка дає більше можливостей для виходу на нові ринки, просування та популяризації продукції, але в той же час інновації роблять уразливими бази даних з цінною інформацією. Нові технології в межах інформаційної економіки дозволяють підприємствам знижувати собівартість продукції, підвищувати її якість, забезпечувати ріст вартості підприємства.

Зростає швидкість реакції на зміни оточуючого середовища, надзвичайно важливим стає довгострокове планування та побудова конкурентної стратегії. Увага приділяється внутрішній інтеграції підрозділів підприємства, прийняттю спільних стратегічних рішень.

Отже, конкурентна стратегія підприємства повинна забезпечувати раціональний розподіл існуюче-обмежених ресурсних складових задля досягнення поставленої мети та переваги над підприємствами-конкурентами. Ефективна конкурентна стратегія дозволяє підприємству зайняти більш стійке становище на конкурентному ринку, залучити нових та утримати старих споживачів, розширити ринки збуту власного продукту, покращити якісні параметри та загалом досягти лідерства у обраній ніші, збільшивши вартість підприємства та його прибуток.

Визначення місця в економіці та галузі спеціалізації виробництва дозволяє підприємству створити індивідуальні переваги з орієнтацією на потреби ринку. При цьому буде досягнуто балансу функціонування на всіх етапах управління бізнес-процесом та використано нові методи та технології у виробництві, що підвищить конкурентоспроможність організації та власного продукту.

Стимулюючим аспектом, стосовно конкуренції, підіймає на поверхню головні завдання по ефективній кооперації, тому як, залучати її до функціонування бізнес-процесу дозволяє використати переваги, з'являється можливість по зниженню витрат на розробку та виробництво, покращення якості. Ці моменти підк-

реслюють потенційні можливості для розширення корисних властивостей та зростання обсягу збутових операцій. Відповідно, створення сучасної та адаптивної конкурентної стратегії, у вигляді дослідження сильних сторін функціонування на визначеному сегменті суб'єктів, буде сприяти підвищенню наукомісткості та високотехнологічного здійснення бізнес-процесу.

Досягнення стратегічних комерційних цілей і здатність ефективно функціонувати протягом тривалого часу покладено в основу конкурентоспроможності, яка для підприємства за своїми унікальними властивостями перевершує існуючу на ринку і є привабливішою для споживачів у певному сегменті економіки у тривалому періоді. Її визначає низка факторів, центральним серед яких є конкурентоспроможність продукції. (рис. 3.1).



Рисунок 3.1 – Фактори впливу на конкурентоспроможність організації

Особливо цінними для виробничого підприємства є стратегії, що ґрунтуються на зниженні витрат виробництва та використанні диференціації продукції як ключових конкурентних переваг. Так, можна виділити три узагальнені типи

конкурентних стратегій: стратегії мінімізації та фокусування на витратах, стратегії фокусування на широких або вузьких сегментах ринку, стратегії фокусування на сегменті ринку та диверсифікації.

Підприємства, які обрали перший тип стратегій, зазвичай мають широку сферу діяльності, великий асортимент продукції і представлені на кількох сегментах ринку. Їм набагато простіше, ніж іншим організаціям, йти цим шляхом, оскільки можна ефективніше управляти загальними витратами виробництва. Для того, щоб стати лідером на ринку, використовуючи цю стратегію, необхідно, щоб низькі витрати були відносно стабільними за ключовими напрямками діяльності підприємства, але, незважаючи на це, існує багато ризиків, які ймовірно призведуть до втрат позицій серед конкурентів.

При виборі стратегії фокусування на сегменті ринку або кількох сегментах підприємство зосереджує всі свої зусилля та спрямовує кошти на їх розвиток. При цьому обрана ніша на ринку має відрізнятися перспективністю, потенціалом до зростання, а підприємство мати достатню кількість ресурсів і набір технологій, які допоможуть запобігти негативному впливу зовнішнього середовища та діяльності конкурентів на прибутковість підприємства.

Стратегія диференціації пов'язана з унікальністю кінцевого продукту і такими його властивостями, які мають високу цінність для споживачів. Ставка робиться на якісні характеристики, технічні переваги, що зумовлює підвищення вартості продукції. Відмінні риси та нетипові для товару властивості дозволяють збільшити прибуток, підвищити конкурентоспроможність підприємства, що позитивно впливає на вартість підприємства та збільшення сегменту ринку.

Стратегія диверсифікації спрямована на виробництво абсолютно нової продукції з використанням передових технологій. Вона спирається на високоефективні процеси випуску товарів, що досягаються під час модернізації та застосуванні інновацій у виробництві. Така стратегія потребує високих витрат, але забезпечує надійне становище підприємства в нових сегментах.

Зауважимо, що недостатньо сформувати і приступити до реалізації конкурентної стратегії, важливо побудувати її таким чином, щоб якісно відрізнитися

від підприємств-конкурентів на ринку, проводити її системно і послідовно, зводячи до мінімуму ризику, що загрожують успіху.

Щоб розробити конкурентну стратегію, необхідно побудувати систему дій, що дозволяє досягти економічної ефективності та результативності. Тому насамперед слід керуватися правилами побудови ефективної конкурентної стратегії.

Стратегія має бути не лише спрямована на перспективу, а й враховувати ті здобутки підприємства, які вже зроблено.

При цьому здійснення аналізу внутрішнього стану середовища організації дозволить створити актуальну стратегію та не допустити помилок, здійснених у минулому.

Послідовність у формуванні стратегії, як зауважили раніше, зводить до мінімуму ризику, а також дозволяє забезпечити узгодженість у досягненні цілей конкурентної стратегії, співвідносити її з ситуацією на ринку та в економіці.

Контроль на всіх стадіях побудови конкурентної стратегії необхідний із вивченням можливих результатів, коригування їх відхилень в залежності від зміни довгострокових завдань під впливом оточуючого середовища функціонування бізнес-процесу.

Ефективність конкурентної стратегії оцінюється з використанням наступних показників:

- показники, що відображають фінансово економічне становище організації (рентабельність, прибутковість, фінансова стійкість тощо);
- показники ринкового та виробничого потенціалу підприємства (динаміка продажу, раціональність використання потужності та процес оновлення, кількість браку, тощо);
- показники кадрового потенціалу (кваліфікація співробітників, компетентність керівників, продуктивність праці, дотримання норм керованості, тощо).

Дані показники дозволяють оцінити відповідність довгострокових цілей підприємства в межах сформованої стратегії стану зовнішнього оточення функ-

ціонування бізнес-процесу та необхідність коригування стратегії за допомогою перегляду та уточнення її етапів (рис. 3.2).

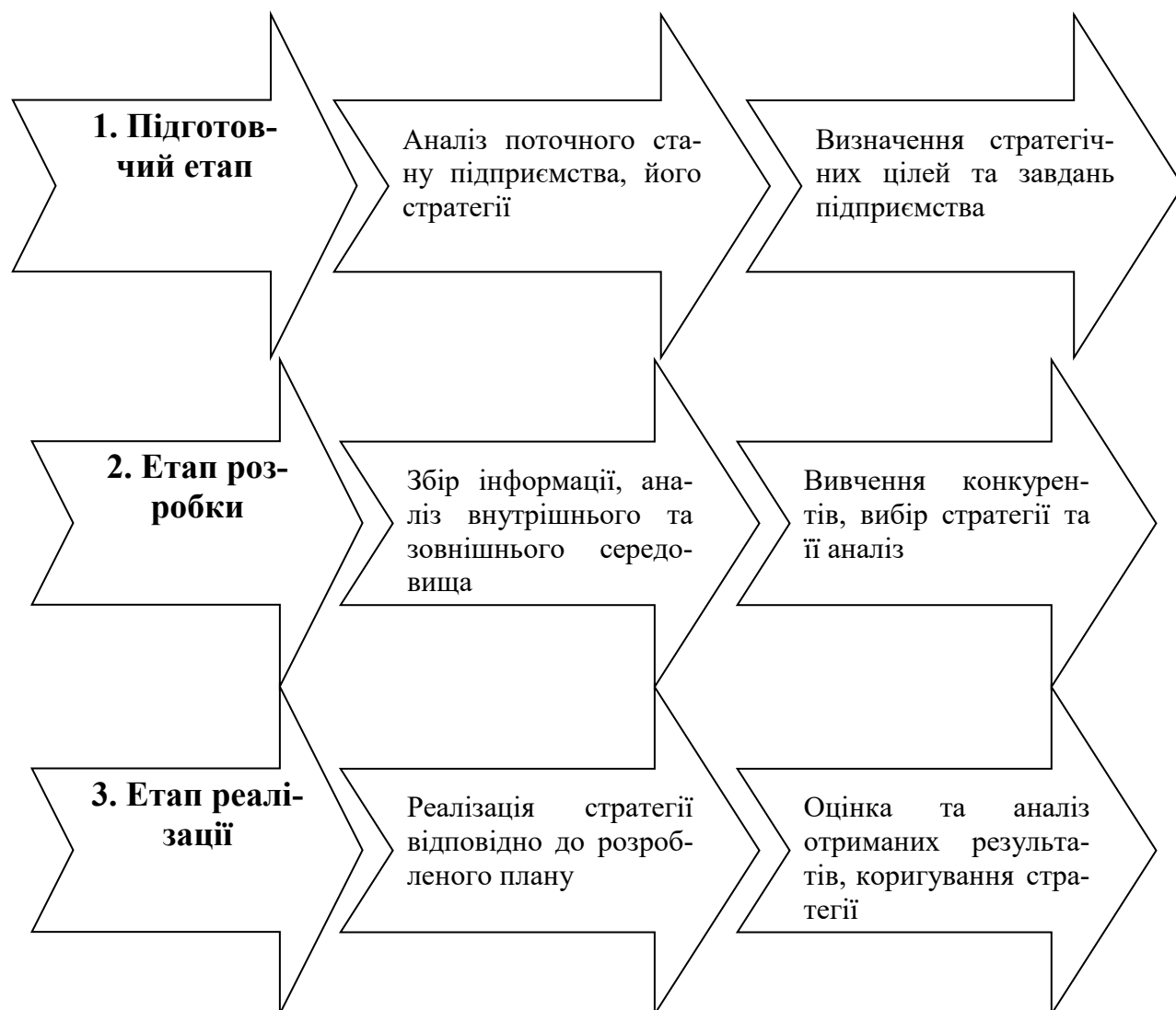


Рисунок 3.2 – Етапи формування конкурентної стратегії організації

Такий послідовний підхід дозволяє раціоналізувати витрати ресурсів, спрямованих на розробку стратегії, на кожному етапі її формування.

На першому, підготовчому етапі підприємство має можливість оцінити власний потенціал з урахування внутрішнього середовища його функціонування, а саме, визначити наявні фінансові та трудові ресурси, визначити технічний рівень продукції та виробництва, що випускається, в цілому і відповідно до цього вибрати відповідний характер конкурентної боротьби.

Другий етап передбачає глибокий аналіз зовнішнього середовища, політико-інституціонального, економічного, науково-технологічного, соціально-демографічного середовища, що формують конкурентоспроможність бізнес-процесу організації через його економічний потенціал, що впливає на вартість підприємства, наявний сегмент ринку, умови реалізації виробленої продукції.

На третьому, заключному етапі створюється бізнес-проект, який визначає цілі, завдання, необхідні заходи, ресурси та терміни для реалізації нової конкурентної стратегії. Надалі проводяться постійний моніторинг, контроль та аналіз отриманих результатів, позитивних та негативних ефектів. Після узагальнення отриманої інформації за необхідності проводиться коригування стратегії.

Отже, підсумовуючи, відзначимо, що сформована конкурентна стратегія для підприємства має відповідні властивості і діє послідовно і системно. Вона вирішує цілий комплекс завдань, орієнтованих на дослідження довкілля, сегментів ринку, діяльності конкурентів та можливостей організації. Всі вони дозволяють реалізувати таку конкурентну стратегію, що окреслює можливість бізнес-процесу організації залишатися гнучким і при цьому мати високий рівень фінансової стійкості, платоспроможності, забезпечити високу його вартість, ефективність виробничих процесів та якісні параметри власного продукту, що дозволить бути конкурентоспроможним на відповідному сегменті ринку.

3.2. Модель системи стратегічного управління на основі інформаційної бази даних організації

Внутрішні особливості діяльності сучасних великих організацій проявляються і щодо особливостей використання інформаційних аспектів функціонування. Відсутність єдиної інформаційної стратегії, розрізнені інформаційні рішення та низька грамотність персоналу у сфері інформаційних технологій знижують ефективність управлінських процесів та призводять до помилок стратегічного управління. Необхідність по підвищенню ефективності діяльності організацій, особливо у довгостроковій перспективі, вимагає нових підходів до збору,

обробки та подання інформації для вироблення ефективних управлінських рішень у процесі стратегічного управління. Інструменти та залучені методи збору та угруповання інформації характеризуються багатоваріантною методологічною основою та використанням різноманітних методик аналізу, адаптованих до нестійких умов зовнішнього середовища, складності макроекономічних процесів, з урахуванням їх важливості для здійснення виробничо-господарських операцій та вибору варіантів оптимальних стратегій.

Однак найчастіше на підприємствах наявна інформаційна система входить у суперечність із вимогами, що висуваються до неї в сучасних умовах, що свідчить про актуальність даного аспекту дослідження. Один із принципів менеджменту є ухвалення якісних рішень, що ґрунтуються на встановлених фактах та якісному аналізі зібраної інформації.

Для сучасного етапу розвитку економіки характерна особлива складність і масштабність завдань стратегічного управління, що в першу чергу відноситься до управління великими організаціями. Як причини ускладнення управлінських завдань можна виділити вплив різноманітних чинників. До зовнішніх належать динамічність сучасного економічного середовища, процеси глобалізації та подальшої інтеграції України у світовому просторі, посилення конкуренції у багатьох галузях економіки, зростання публічності бізнесу, що передбачає підвищений інтерес до діяльності підприємств не лише акціонерів, постачальників та споживачів, а й інституційних інвесторів, органів місцевого та регіонального управління, громадських організацій.

Всі ці стейкхолдери зацікавлені в отриманні від підприємств інформації, яка виходить за межі традиційних фінансових показників.

Значний вплив на стратегічне управління мають внутрішні чинники, пов'язані з особливостями самих підприємств.

Сучасні умови господарювання ставлять перед підприємствами нові завдання, які неможливо вирішити без використання сучасних методів та технологій планування, обліку, контролю, економічного аналізу та підтримки ухвалених адміністрацією рішень. Усі перелічені елементи стосовно здійснення довгостро-

кового управління ґрунтуються на ефективному інформаційному забезпеченні, тобто на отриманні, переробці та аналізі інформації.

Подібна думка ґрунтується на твердженні, що інформаційне забезпечення є єдиною з загальною системою, яка не обмежується відносинами між директорами та зовнішніми зацікавленими особами, а розглядає повний спектр корпоративних відносин, що виникають усередині підприємства у процесі розробки стратегій та реалізації планів розвитку.

Процеси стратегічного управління вимагають надійної інформаційно-аналітичної бази у вигляді комплексів стратегічних даних, звітів про діяльність підприємства та його поточний потенціал, інформації про мінливість зовнішнього оточення, прогностичні дані та ін. або очікувані зміни у функціонуванні власного бізнес-процесу.

Для підвищення економічної ефективності стратегічних рішень підприємство має мати своєчасну інформацію, яка б допомагала оцінити вплив політичних, економічних, соціальних, технічних, екологічних та інших факторів на її конкурентоспроможність у майбутньому.

З позицій системи управління можна стверджувати, що інформація завжди усуває якусь невизначеність, пов'язану із раніше невідомими явищами чи фактами. Поняття інформації починає працювати, тільки якщо є об'єкт, суб'єкт і сформульовано завдання, тоді з нескінченної кількості відомостей про об'єкт відбираються ті, що стосуються цього завдання. В іншому випадку інформація перетворюється на просто дані - сигнали, з яких ще треба отримати інформацію. Інформація є корисною коли супроводжується мінімальними витратами, що призводять до вирішення встановлених задач. Крім того, важливі такі властивості інформації, як: логічний зміст та функціональне призначення, обсяг (кількість інформації), повнота, достовірність, насиченість, упорядкованість, фізична форма та ін.

Процеси збору достовірних та корисних даних, необхідних для ухвалення управлінських рішень, у тому числі стратегічного характеру, повинні підтримуватись в організації у працездатному стані.

До таких процесів належать: системи збирання та передачі інформації, системи зберігання та забезпечення безпеки, захисту, розповсюдження та зберігання інформації всім зацікавленим сторонам. Всі перелічені системи мають бути порівняно прості в експлуатації, надійні та доступні, що дозволить постійно розвивати їхні можливості. При цьому необхідно забезпечувати надходження своєчасної, цілісної, достовірної інформації щодо умов довкілля, показників її діяльності, удосконалення процесів та стану справ з досягненням стійкого успіху, яка має бути відповідним чином оброблена, збережена та підготовлена для подальшого використання.

Аналіз зібраної інформації має забезпечувати можливість прийняття заснованих на фактах рішень з питань стратегії та політики щодо:

- потенційних змін у потребах та очікуваннях зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі;
- існуючих видів продукції та діяльності, які в даний час становлять найбільшу цінність для зацікавлених сторін;
- тих видів продукції і на тих процесів, які можуть знадобитися організації у майбутньому, тобто задоволення мінливих очікувань;
- виникнення попиту продукцію організації у довгостроковій перспективі;
- вплив на організацію технологій, що виникають;
- нових професійних навичок, які можуть знадобитися;
- імовірних змін у законодавчих та нормативних вимогах або на ринках праці або інших ресурсів, які можуть торкнутися організації.

Зарубіжна та вітчизняна практика господарювання в умовах жорсткої конкуренції, нестабільності ринкової кон'юнктури, зумовленої динамізмом зовнішнього середовища, в якому працюють підприємства, трансформує підходи, що існували раніше, до процесу управління, адаптуючи їх до нових умов, заснованих на дії ринкових сил.

Високий рівень нестійкості довкілля та наявність гіперконкуренції ускладнюють рівень проблем управління, які вирішуються на підприємствах, які набу-

вають саме стратегічного аспекту. Така ситуація, безумовно, потребує збільшення обсягу знань, актуалізує значення інформації та вимагає нових підходів до її отримання, обробки та зберігання. Тому виникає необхідність введення такої економічної категорії, як стратегічна інформація (СІ), яка, на наш погляд, є комплексною системою даних та відомостей, отриманих із зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства, що пройшли відповідну аналітичну обробку та підготовлені для конкретного та певного використання в процесі стратегічного управління з метою зменшення невизначеності щодо умов функціонування для ухвалення стратегічно вірних рішень.

Як приклад найважливіших видів СІ можна виділити такі, як:

- про зовнішнє оточення (політична, науково-технічна, юридична, соціальна, економічна інформація);
- про ринки збуту; про умови конкуренції;
- про різнопланові позиції організації; про минулу діяльність;
- про поточні проблеми та можливості;
- про ризик та невизначеність проведених стратегій та ін.

Для глибокого аналізу та зручності використання стратегічної інформації вона класифікується за різними критеріями, кількість яких постійно збільшується в міру активного використання нових методів організації управління та застосування засобів обчислювальної техніки.

Зважаючи на відсутність єдиного підходу до класифікації стратегічної інформації, систематизуємо все наявне різноманіття видів інформації та об'єднаємо їх у кілька класифікаційних угруповань, у яких критеріями класифікації виступають різні категорії (табл. 3.1):

- інформаційне середовище: зовнішнє та внутрішнє;
- функціональне середовище: політичне, економічне, соціальне, технологічне, екологічне;
- цільова аудиторія: держава, постачальники, конкуренти, споживачі, конкуренти;
- сфера застосування: управлінська, організаційна, технічна;

- функціональна спрямованість: плануюча, координуюча, контролююча;
- тимчасовий період: стратегічна, тактична, оперативна;
- рівень невизначеності;
- джерело отримання: пряма, похідна (непряма);
- масштаб дії: загальна, приватна;
- можливість використання: універсальна, спеціальна.

Таблиця 3.1 – Класифікація та характеристика інформаційних потоків, що використовуються у процесі стратегічного управління

Види СІ	Об'єкти аналізу	Джерела інформації	Методи аналізу інформації
СІ про зовнішнє середовище організацій	Уряд; місцеві органи законодавчої влади; громадські організації; міжнародні організації; політичні партії; НДІ	Законодавство, спеціальні джерела інформації, ЗМІ, конференції, виставки, ярмарки, результати досліджень та розробок	Стратегічний аналіз, PEST-аналіз, SWOT-аналіз, бенчмаркінг
СІ про проміжне середовище підприємства	Споживачі; постачальники; конкуренти; партнери	Огляди періодики, результати досліджень консалтингових компаній та НДІ, власні дослідження, аудит	Бенчмаркінг, SWOT-аналіз, PIMSаналіз, модель п'яти сил Портера, аналіз трьох «К», галузевий аналіз концепції «мережа цінностей», три ціннісні критерії, матриця Ансоффа, матриця АДЛ, матриця МКК, матриця МакКінзі, матриця БКГ, матриця Шелл, матриця Д. Абеля, матриця оцінки можливостей, метод вивчення життєвого циклу, метод кривих освоєння, типологія конкурентних стратегій Ф. Котлера, самооцінка, аудит, експертна оцінка, процедура PPAP
СІ про внутрішнє середовище підприємства	Підсистеми підприємства; процеси виробництва та управління	Форми звітності, внутрішня нормативна документація, протоколи випробувань, акти обстеження, власні НДД-КР	Аудит, самооцінка, SWOT-аналіз, концепція «мережа цінностей», система збалансованих стратегічних показників, методи порівняльного аналізу, аналітичні та експертні методи оцінки, QFD, FMEA, систематизований пошук, морфологічний аналіз, статистичні методи контролю якості

Принципове значення задля прийняття раціональних рішень стратегічного характеру має СІ, що характеризує нестабільне середовище функціонування підприємства. Враховуючи специфіку стратегічного управління та планування та спираючись на вищевикладені дані, всю інформацію про середовище функціонування підприємства, яке керівники використовують для прийняття рішень, що традиційно ділять на три групи. Зовнішнє середовище характеризує інформацію про глобальний зовнішній світ та його учасників, до проміжної середовища відноситься інформація про безпосереднє оточення, внутрішнє середовище визначене підсистемами підприємства.

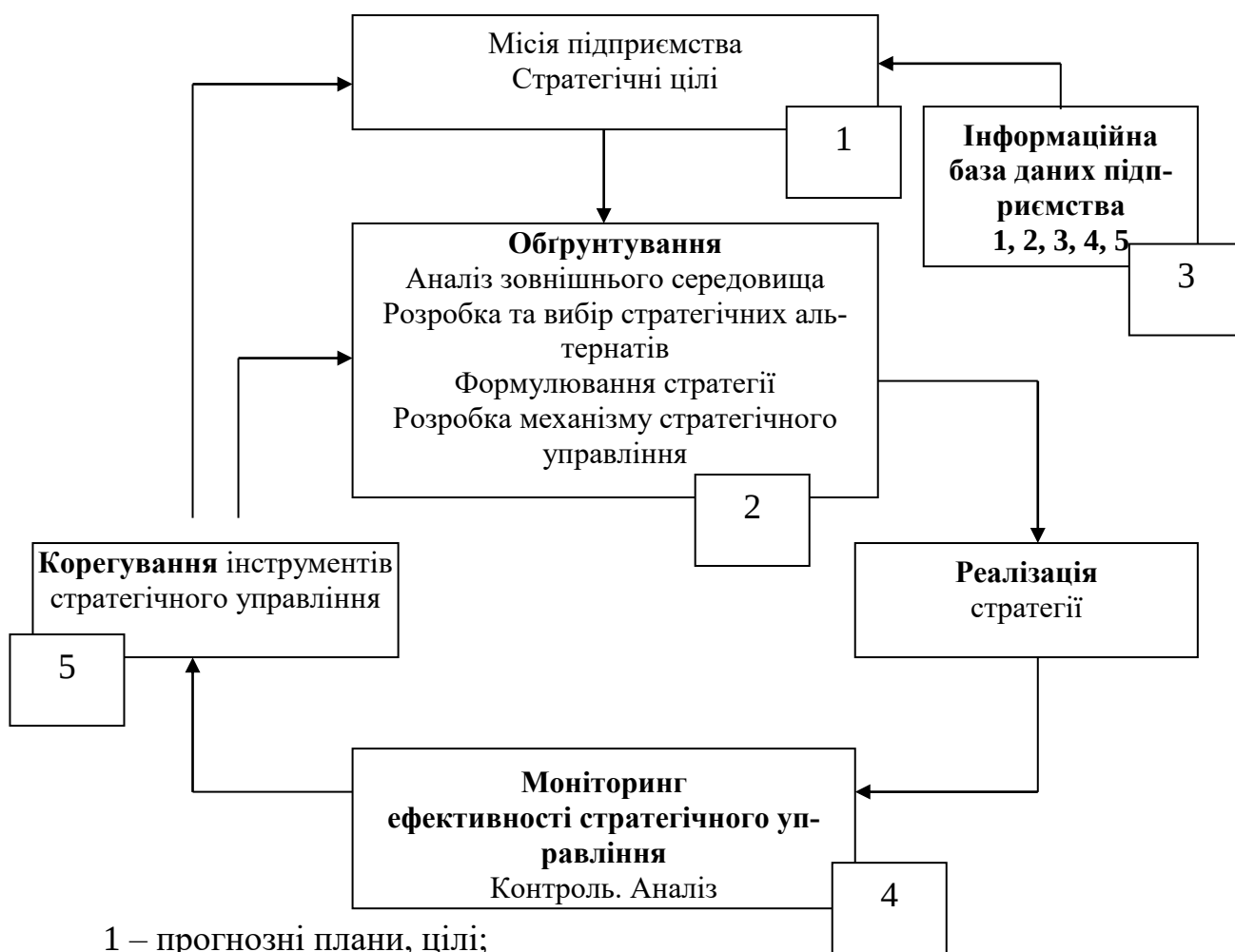
Для обробки даних із цілого спектру джерел інформації необхідно використовувати різні групи методів. Найчастіше у сучасних підприємствах залучають методи, як аналіз факторів зовнішньої середовища, оцінка сильних сторін, внутрішнього потенціалу та можливостей підприємства, аналіз слабких сторін та проблем, які є стрижневими елементами процесу стратегічного управління. Для кожного з них характерне використання цілого комплексу універсальних чи специфічних інструментів та методів задля довгострокового планування.

Інформацію вважатимуться предметом управлінського праці. При цьому дані слід отримувати з різноманітних джерел різними методами, наприклад: моніторинг середовища підприємства; вимірювання показників діяльності організації, зокрема ключових показників; оцінка цілісності та достовірності процесів вимірювань; результати внутрішніх аудитів, самооцінки та бенчмаркінгу; оцінка ризику; інформація, отримана від споживачів та інших заінтересованих сторін.

Отримані результати мають оцінюватися щодо поставленої мети. Оцінку та аналіз необхідно здійснювати регулярно з певною періодичністю, щоб мати можливість визначити тенденції, а також оцінити зусилля організації щодо досягнення поставленої мети. Результати аналізу та обробки інформаційних даних повинні бути використані для виявлення можливостей постійного вдосконалення, інновацій та навчання, а також стосуватися оцінки раніше виконаних покращень, включаючи аспекти застосування, гнучкості підходу та швидкості реагу-

вання щодо бачення та цілей організації. Ретельно вивчені та проаналізовані дані здатні допомогти організації у досягненні запланованих результатів.

У рамках управлінського процесу більшість впливів мають інформаційний характер, тому дуже важливо ретельно проаналізувати існуючу інформаційну систему. На рис. 3.3 представлено модель довгострокового управління, кожен елемент якої підтримується відповідною інформаційною базою даних (ІБД).



1 – прогнозні плани, цілі;

2 – звіти, альтернативні стратегії розвитку, цільові показники, бюджети;

3 – плани, системи оперативних показників;

4 – звіти, протоколи, акти обстеження;

5 – коригування планів, показників, бюджетів

Рисунок 3.3 – Модель системи стратегічного управління на основі інформаційної бази даних підприємства

ІБД підприємства являє собою систему даних, що дозволяє описати найбільш важливі стратегічні елементи, які відносяться до оточення організації, ви-

користовуються задля ухвалення рішень, а також вибрати ті чи інші рішення з певних альтернативних варіантів.

Не варто забувати про такий важливий інструмент управління, як візуалізація, яка допомагає персоналу підприємства отримати необхідну інформацію своєчасно у доступній та зрозумілій формі.

ІБД – це інструмент системи візуального менеджменту, який дуже поширений у СМЯ підприємств та дозволяє визначити проблеми, підвищити швидкість та об'єктивність прийняття управлінських рішень за рахунок здійснення ефективних, швидких комунікацій, створення каналів зворотного зв'язку. ІБД підприємства формується за допомогою цільового збору інформації з багатьох джерел.

Підсистема інформаційного забезпечення, по суті, є процес цільової аналітичної обробки інформації з орієнтацією на конкретне застосування в системі стратегічного управління.

Практика створення таких інформаційних центрів є дуже поширеною у світі бізнесу. У світовій практиці впровадження інформаційних центрів дозволяє досягти 10–30% зростання ефективності виробництва у середньостроковій перспективі.

Впровадження ІБД на підприємствах дозволить реалізувати такі цілі.

1. Візуалізація та підвищення прозорості планування:

- збирання та концентрація всієї ключової інформації в одному місці, доступному для всіх співробітників;
- доступність інформації всім співробітникам забезпечує додатковий контроль за плановими та фактичними показниками, а також причинами відхилень;
- подана в ІБД інформація доступна для огляду всім співробітникам підрозділу.

2. Прийняття управлінських рішень та коригувальних заходів:

- цілісність і наочність інформації, представленої в ІБД, дозволяє приймати зважені, засновані на фактах рішення на кожному рівні управління;

- ІБД створюють чіткий та прозорий механізм щодо ескалації найбільш значних проблем із рівня малих груп до рівня ГД підприємства.

3. Підвищення крос-функціональної комунікації:

- ІБД дозволяють агрегувати інформацію різних функціональних служб та зрозуміти існуючі взаємозв'язки.

4. Зниження обсягу звітності:

- ІБД забезпечують зниження обсягів управлінської звітності для керівників та формують канал постійного зворотного зв'язку зі співробітниками різних рівнів управління.

Структура ІБД може бути сформована з наступних блоків:

Блок 1. Політика та цілі (організаційні документи, регламенти та ін.).

Блок 2. Контекст організації (зовнішнє та внутрішнє оточення).

Блок 3. Розвиток підприємства (стратегія, ССП).

Блок 4. Оперативне управління (безпека, якість, замовлення, витрати, корпоративна культура, проблеми).

Блок 5. Поліпшення (навчання, нові проекти).

До інформації, що розміщується в ІБД, висувають певні вимоги. Критерії якості стратегічної інформації добре відомі: доречність, достовірність, сумісність, зрозумілість.

Без якісної інформації будь-яке управлінське рішення не може вважатися достатньою мірою обґрунтованим.

В даний час основні проблеми, що лежать у площині інформаційного забезпечення корпоративного управління та стратегічного менеджменту та менеджменту якості, які заважають отримувати якісну стратегічну інформацію, – це відсутність або нестача інформаційної підтримки стейкхолдерів, що веде до прийняття рішень на основі ненадійної чи застарілої інформації.

Недостатня інформаційна підтримка стейкхолдерів веде до непрозорості бізнесу, недостатньої обґрунтованості стратегічних, інвестиційних та інших рішень, відсутності у стейкхолдерів можливості оперативного реагування на зміни. Як заходи, спрямовані на покращення подібної ситуації, можна виділити

юридичні та організаційні заходи: удосконалення корпоративного законодавства, створення та підтримку внутрішньо-корпоративних процедур та регламентів.

Тут важлива роль відводиться особливій категорії інформаційних систем – системам формування та аналізу консолідованої звітності, які забезпечують збирання та вивірку бухгалтерської звітності підприємств групи, формування консолідованої звітності та її подальший аналіз.

Характеризуючи рівень і рівень інформатизації сучасних підприємств, можна назвати такі особливості:

- різноманіття інформаційних систем управління, що застосовуються різних підприємствах;
- розрізнене зберігання даних, їх дублювання та неузгодженість, що виникають внаслідок того, що ті самі дані використовуються різними інформаційними системами, які не інтегровані між собою;
- різні формати подання даних у різних системах, що ускладнюють їх узагальнення, обробку та подання у вигляді, зручному для прийняття рішень на корпоративному рівні;
- обмеженість функціональності електронних таблиць, що сьогодні залишаються найпоширенішим інструментом економічного аналізу.

В якості альтернативи ситуації, що існує в даний час, можна запропонувати використання наступних підходів:

- централізація інформації корпоративного рівня, формування єдиного корпоративного інформаційного середовища;
- уніфікація всієї корпоративної інформації, застосування алгоритмів та технології синхронізації даних;
- використання для вирішення аналітичних завдань корпоративного рівня спеціалізованих аналітичних систем з вбудованою предметною функціональністю, обмеження сфери застосування електронних таблиць невеликими завданнями локального характеру;
- ширше застосування комунікаційних можливостей сучасних систем управління.

До таких можливостей належать: доступ до управлінської інформації через Інтернет, опис управління, створення середовища колективної роботи користувачів з необхідним дотриманням прав доступу до інформації.

Крім того, необхідно ефективно використовувати методи ідентифікації, збирання та аналізу різних видів даних, корисних для формування оптимальної стратегії розвитку. У сучасних умовах найчастіше багато процесів, пов'язані з передачею та аналізом інформації, автоматизовані, що полегшує роботу керівних органів. Тобто система повинна функціонувати, щоб своєчасно видавати точну та надійну інформацію, яка є основою для ухвалення рішень.

Щодо стратегічних даних та стратегічної інформації конкретні завдання, для яких здійснюється переробка даних в інформацію, задаються процесом ухвалення потрібних довгострокових рішень на підприємстві.

Процес перетворення даних у стратегічну інформацію є послідовною обробкою, систематизацією та аналізом різноманітних політичних, економічних, соціальних, науково-технічних і внутрішньо-організаційних даних та показників з метою їх перетворення на впорядковану систему стратегічної інформації, що пройшла експертну оцінку і спрямовану на конкретне та пряме використання в процесі стратегічного управління.

Інформаційна система, як першочергова процедура, повинна вміти оптимізувати і ранжувати за значимістю та здійсненністю коло факторів, що впливають на стратегічний вибір, та запропонувати збалансовану номенклатуру показників, що встановлюють зв'язок між групами даних та завданнями, які вирішуються в процесі стратегічного управління.

3.3. Розробка методики оцінки впливу на функціонування бізнес-процесу та його потенціал

Сучасна система управління промисловим підприємством має базуватися на випереджувальній інформації, на передбаченні змін. Оскільки зовнішнє середовище, в якій функціонує організація, є вкрай нестабільним, то для кращої ада-

птації пропонується запровадити у процес управління підприємством безперервне прогнозування. Поєднання безперервного прогнозування з плануванням та аналізом варіантів розвитку дозволяє використовувати ті можливості, що залишаються поза увагою підприємств, що базуються на традиційних інструментах управління. Методика оцінки впливу на потенціал організації відбувається послідовно (рис. 3.4).

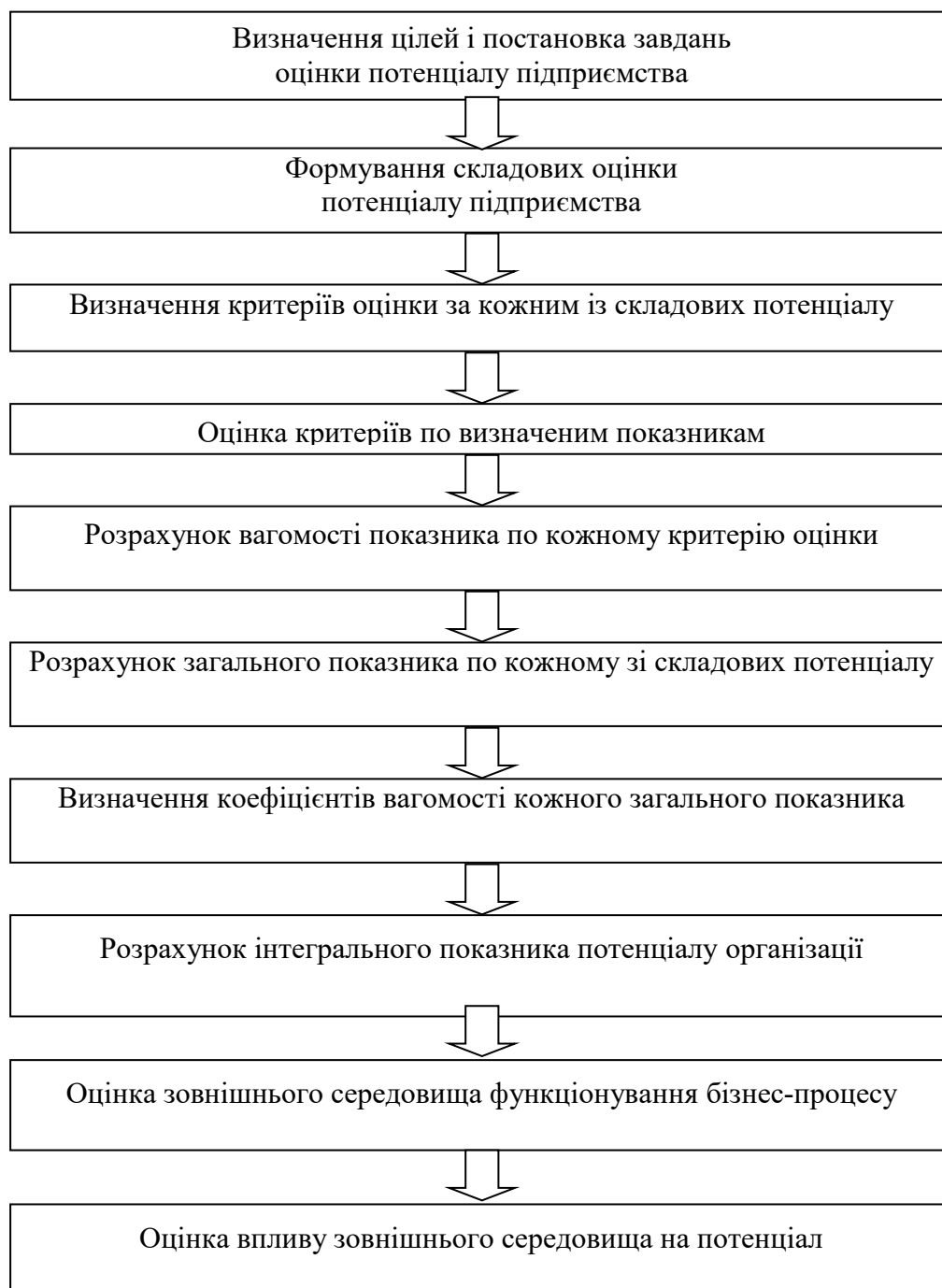


Рисунок 3.4 – Етапи оцінки впливу оточення на потенціал організації

Прогнозування повинно мати постійно діючий характер. Суть прогнозування полягає в тому, що кожна наступна прогнозна процедура по горизонту прогнозування частково перекриває попередню, і тим самим вносить відповідні корекції на кожному етапі прогнозування. Кроком прогнозування може бути будь-який часовий інтервал (місяць, квартал).

Методика оцінки потенціалу підприємства надано в Додатку Б.

Загальні показники потенціалу з обранням відповідних критеріїв:

$$I_i = \sum_{j=1}^m \lambda_{ij} \cdot P_{ij}, \quad (3.1)$$

де λ_{ij} — вагомість j -го критерію оцінки по i -й складової потенціалу підприємства.

β_i , и λ_{ij} визначаються експертним шляхом таким чином, що:

$$\sum_{i=1}^n \beta_i = 1, \quad (3.2)$$

$$\sum_{j=1}^m \lambda_{ij} = 1. \quad (3.3)$$

P_{ij} характеризує вірогідність виникнення факторів, визначаються експертним методом.

Ступень взаємозв'язку окремих експертів окреслюється коефіцієнтом:

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^3 - m)}, \quad (3.4)$$

де S — сумарне відхилення за кожним об'єктом здійсненої експертизи;

n — кількість залучених експертів;

m — кількісне визначення експертиз.

Для здобуття інтерпретації рівня потенціалу організації використана шкала Харрінгтона [68; 132] (Додаток В).

Визначення вагомих коефіцієнтів здійснюється експертним методом. Експертами були: директор підприємства; начальник відділу зовнішніх зв'язку; головний інженер; директор по фінансам та економіки; начальник фінансового відділу; начальник планово-економічного відділу.

Сума вагових показників повинна дорівнювати одиниці. Значення цих коефіцієнтів розраховуються за формулою

$$g_j = \frac{\sum_{i=1}^n G_{i,j}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m G_{i,j}}, \quad (3.5)$$

де n — кількість експертів; m — число «зважуваних» показників;

$G_{i,j}$ — коефіцієнт вагомості j -го показника у балах, даний i -м експертом.

Задля здійснення оцінки здійснено нормування вірогідності прояву певних факторів.

Проведена оцінка ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА» в табл. 3.2. Встановлені межі зазначеної роботи нормування будуть здійснені в інтервалі $[0;1]$. Нормативно розраховані індикатори окреслюють вимоги безрозмірності, відповідають початку відліку всіх елементів й підпадають під єдиний проміжок змін. Значення інтегрально-визначеного результату фінансового аспекту існуючого потенціалу ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА» становить 0,48 та вказує, що існує середній рівень потенціалу.

Проведемо прогнозування зміни зовнішнього середовища. У рамках першої процедури розробляється прогноз першого кварталу. Не чекаючи закінчення прогнозного періоду (першого кварталу), знову розробляється прогнозна оцінка наступного кварталу, причому уточнюються, коригуються раніше зроблені оцінки. Цей процес складання та уточнення прогнозних оцінок може тривати протягом загального, зокрема, річного прогнозного періоду.

У процесі безперервного ковзного прогнозування необхідно здійснювати постійний моніторинг та оцінку стану навколишнього оточення організації.

Оцінюваними факторами оточення поза межами функціонування є міжнародні, соціальні, технологічні, ринкові, економічні показники, конкуренти. Здійснення аналізу оточення, що відбувався за допомогою використання розглянутих груп факторів, що дозволяє керівництву підприємства визначити, які зміни у зовнішньому оточенні впливають на поточну стратегію підприємства, які фактори представляють великі можливості.

Таблиця 3.2 – Оцінка потенціалу ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА»

Показники	Мінімальне значення	Максимальне значення	Поточне	Нормоване значення	Ваговий ко- ефіцієнт	Результат роз- рахунку	Питома вага
1	2	3		4	5	6	7
Показники платоспроможності							
P_{11} – коефіцієнт покриття;	4,12	7,21	4,43	0,10	0,2	0,02	
P_{12} – коефіцієнт швидкої ліквідності;	0,5	5,53	4,09	0,71	0,2	0,14	
P_{13} – коефіцієнт абсолютної ліквідності;	0,17	0,27	0,07	0,17	0,3	0,05	
P_{14} – частка оборотних засобів в активах	0,21	0,32	0,29	0,73	0,3	0,22	
Загальний показник платоспроможності (I_1)	$I_1 = 0,1 \cdot 0,2 + 0,71 \cdot 0,2 + 0,17 \cdot 0,3 + 0,73 \cdot 0,3 = 0,43$						0,3
Показники ділової активності							
P_{21} – фондівдача;	0,66	1,0	1	1,00	0,2	0,20	
P_{22} – фондомісткість;	1,0	1,52	1	0,00	0,2	0,00	
P_{23} – коефіцієнт оборотності оборотних засобів;	1,08	1,22	1,14	0,43	0,3	0,13	
P_{24} – коефіцієнт оборотності виробничих запасів;	14,69	20,32	20,69	1,07	0,3	0,32	

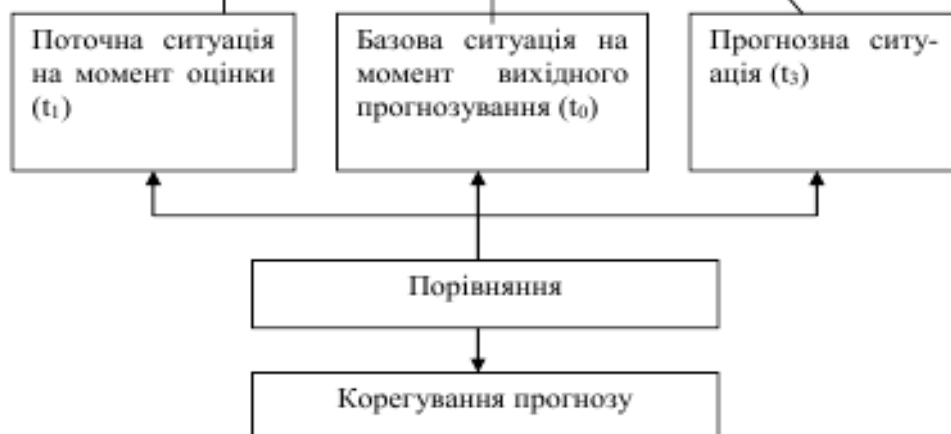
Для аналізу стану та зміни зовнішнього середовища запропоновано експертний метод. Експерти оцінюють у балах вплив сприятливих та несприятливих змін перерахованих вище чинників зовнішнього оточення бізнес-процесу. Форма для систематизації та оцінки змін факторів, що окреслюють вплив зовнішнього оточення бізнес-процесу організації, наведено у Додатку Г.

Для ранжування факторів за ступенем їх впливу на підприємство кожному фактору надається вагове значення, що відображає значимість кожного чинника. Сума всіх вагових значень факторів повинна дорівнювати одиниці.

Бальну оцінку зміни довкілля запропоновано виконувати за допомогою таблиці (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Прогнозна оцінка впливу на бізнес-процес

Група факторів	Вагове значення	Оцінка в балах								
		Несприятливі зміни				Базова ситуація	Сприятливі зміни			
Міжнародні	α_1	-4	-3	-2	-1	2	1	2	3	4
Соціальні	α_2	-4	-3	-2	-1	3	1	2	3	4
Конкурентні	α_3	-4	-3	-2	-1	1	1	2	3	4
Технологічні	α_4	-4	-3	-2	-1	3	1	2	3	4
Ринкові	α_5	-4	-3	-2	-1	2	1	2	3	4
Політичні	α_6	-4	-3	-2	-1	3	1	2	3	4
Економічні	α_7	-4	-3	-2	-1	2	1	2	3	4



До неї заносяться оцінки в балах, за шкалою, наприклад, від -4 до +4 балів, залежно від зміни довкілля у сприятливий чи несприятливий бік на реалізацію прогнозів розвитку підприємства.

За допомогою таблиці формується бальна оцінка на момент прогнозної ситуації, прогнозованого періоду та на момент поточної ситуації.

Усі бальні оцінки показників у базовій ситуації на момент вихідного прогнозування мають відповідні значення.

Підсумувавши всі бали, можемо отримати чисельну характеристику поточної та прогнозованої ситуації:

$$\Pi_t = \sum_{i=1}^n b_i^t \times \alpha_i, \quad (3.6)$$

$$\Pi_n = \sum_{i=1}^n b_i^n \times \alpha_i,$$

де Π_t - характеристика поточної ситуації, в балах,

Π_n - характеристика прогнозованої ситуації, в балах,

b_i^t - умови зовнішнього середовища на поточний час, в балах,

b_i^n - умови зовнішнього середовища на прогнозований момент часу, балах,

α_i , - вагове значення (значимість) кожного фактору.

Позитивні значення оцінок говорять про сприятливі зміни зовнішнього середовища, а негативні – про несприятливі.

Прогнозна оцінка та її відповідність обраної стратегії товариства представлена в табл. 3.4.

Як бачимо, базова ситуація з урахуванням питомої ваги фактора становить 2,19, поточна ситуація характеризується негативним значенням (-1,38), прогнозна ситуація покращується, значення прогнозу становить 1,15.

Отже, на підставі виконаних оцінок порівнюють отриману прогнозну ситуацію з поточною ситуацією в даний момент часу та на момент вихідного прогнозування. За результатами порівняння стає очевидним, наскільки суттєва відмінність стану прогнозних оцінок довкілля від поточних.

Таблиця 3.4 – Прогнозна оцінка оточення та її відповідність обраної стратегії організації

Група факторів	Вагове значення	Базова ситуація на момент вихідного прогнозування (t_0)		Поточна ситуація на момент оцінки (t_1)		Прогнозна ситуація (t_2)	
				Фактичне значення	З урахуванням ваги	Фактичне значення	З урахуванням ваги
Міжнародні	0,2	2	0,4	-3	-0,6	-1	-0,2
Соціальні	0,12	3	0,36	-3	-0,36	-1	-0,12
Конкурентні	0,15	1	0,15	-1	-0,15	2	0,3
Технологічні	0,12	3	0,36	1	0,12	2	0,24
Ринкові	0,16	2	0,32	1	0,16	3	0,48
Політичні	0,1	3	0,3	-1	-0,1	3	0,3
Економічні	0,15	2	0,3	-3	-0,45	1	0,15
Σ	1	16	2,19	-8	-1,38	9	1,15

Відповідно до цього, керівництвом приймаються ті чи інші дії, спрямовані на облік одержаних даних та коригування прогнозів розвитку підприємства.

Для оцінки ступеня достовірності прогнозування зміни середовища запропоновано використовувати показник – коефіцієнт відхилення.

Проведений у такий спосіб експертний аналіз дозволяє товариству звести до мінімуму ті небезпеки та негативні наслідки, з якими воно стикається у цьому середовищі.

Разом з тим, необхідно оцінити, чи має підприємство внутрішні ресурси, щоб активно працювати в оціненому вище зовнішньому середовищі.

Внутрішнє середовище підприємства формується залежно від його місії та цілей і включає персонал, техніку, технологію, інформацію, організацію виробництва та управління.

При оцінці внутрішнього середовища розглядаються: репутація підприємства, якість продукції, маркетинг, фінанси, витрати виробництва, персонал, використовувані технології, виробництво, організаційна культура.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах, що характеризуються кризовими явищами та дефіцитом матеріально-технічних, людських та фінансових ресурсів, перед підприємствами стоїть завдання зміцнення своєї життєздатності та утримання ринкових позицій. Однією з основних переваг є накопичений потенціал підприємств.

Аналіз та узагальнення дефініцій поняття «економічний потенціал», його компонентів дозволяють сформулювати наступне визначення економічного потенціалу суб'єкта господарювання – здатність господарюючого суб'єкта забезпечувати його стійкий розвиток за допомогою ефективних цілеспрямованих видів діяльності, що перетворюють вхідні ресурси у вихідні, що становлять особливі цінності для споживачів, що підвищують його конкурентні переваги.

Компетенції, вартість та цінність підприємства виступають як елементи його адаптаційного механізму, стратегічності та конкурентоспроможності. Підсумовуючи, слід зазначити, що підприємство як система - це досить складний організм, що включає безліч взаємозалежних і взаємовпливових елементів, якість яких залежить від ряду факторів, у т.ч. специфіки бізнесу, місії та політики підприємства тощо. Тому при аналізі внутрішнього середовища менеджера слід застосовувати не окремі методи, а комплекс методів, що дозволяє встановити проблемні зони у всій системі з урахуванням причинних зв'язків між елементами вибудованої та прийнятої системи.

В даний час ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА є одним з найбільших приладобудівних і ремонтних підприємств України, який розробляє, виробляє й ремонтує широкий спектр сучасних радіотехнічних та електронних приладів, високотехнологічного обладнання та пристрої.

У сучасних економічних умовах успіх суб'єкта залежить від конкурентної позиції. Стійка конкурентоспроможність дозволяє підприємствам не тільки перемогати в ринковій боротьбі, а й своєчасно вживати заходів щодо реагування на зміни зовнішнього середовища. Результативна конкурентна стратегія дозволяє отримати на виході унікальний продукт, ціна, якість та властивості якого будуть

відповідати запитам споживачів.

Сформована конкурентна стратегія для підприємства має відповідні властивості і діє послідовно і системно. Вона вирішує цілий комплекс завдань, орієнтованих на дослідження довкілля, сегментів ринку, діяльності конкурентів та можливостей підприємства. Всі вони дозволяють реалізувати таку конкурентну стратегію, яка дозволить підприємству залишатися гнучким і при цьому мати високий рівень платоспроможності, забезпечити високу вартість, ефективність виробничих процесів та якість продукції, що, в свою чергу, дозволить бути конкурентоспроможним на відповідному ринку.

У сучасних умовах найчастіше багато процесів, пов'язані з передачею та аналізом інформації, автоматизовані, що полегшує роботу керівних органів. Інформаційні потоки, створюючи певну систему мають бути організовані таким чином, щоб своєчасно видавати точну та надійну інформацію, яка є основою для ухвалення необхідно сприятливих та дієвих рішень.

Процес перетворення даних у стратегічну інформацію є послідовною обробкою, систематизацією та аналізом різноманітних політичних, економічних, соціальних, науково-технічних і внутрішньо-організаційних даних та показників з метою їх перетворення на впорядковану систему стратегічної інформації, що пройшла експертну оцінку і спрямовану на конкретне та пряме використання в при реалізації принципів управління.

Інформаційна система, як першочергова процедура повинна вміти оптимізувати і ранжувати за значимістю та здійсненністю коло факторів, що впливають на стратегічний вибір, та запропонувати збалансовану номенклатуру показників, що встановлюють зв'язок між групами даних та завданнями, які вирішуються в процесі адміністрування на довгострокову перспективу.

Запропонована методика задля оцінки виявлення впливу зовнішнього оточення на потенціал товариства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: [http:// www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028](http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7028) (Дата звернення 15.10. 2022)
2. Алієв, Р. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*, 2019. (9), 54-59. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/9.8>
3. Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Резніченко Д.С. Стратегічне управління потенціалом інноваційного підприємства. *Інноваційні платформи управління економічними процесами в умовах цифровізації економіки* / кол. моногр. За ред. д.е.н., проф. Прохорової В.В. Харків: Видавництво Іванченка І.С., 2020. 293 с.
4. Васьківська К.В., Децик О.І. Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнес-адміністрування. *Монографія*/ За заг. ред. К. В. Васьківської. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС». 2019. 192 с.
5. Венгерська Н.С., Калантарова А.Р. Експортний потенціал харчової промисловості України. *Економіка розвитку*. 2014. № 4 (72). С. 15–18.
6. Вовк О.М., Іванець Д.В., Халаджі І.О. Оцінювання ефективності розвитку транспортних підприємств. *Приазовський економічний вісник*. 2020. №3(20). С. 94-98.
7. Ворона А. В. Інноваційна активність підприємств як перспектива розвитку національної економіки України. *Ефективна економіка*. 2020. №3. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/157.pdf (Дата звернення 23.10.2022)
8. Гамова О. В. Шляхи та напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств машинобудування в контексті стратегічного розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 3. С. 11–15. URL: <http://surl.li/nduzv> (дата звернення: 15.09.2023)

9. Голобородько А.Ю. Інтегративний розвиток підприємств: сутність та управління. *Облік і фінанси. Економіка та менеджмент*. 2022. Вип. 3(97). С. 95-101. URL: <https://bit.ly/3NjoSSB>
10. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління*. 2021 Т.32(71). С.38-41.
11. Економічна енциклопедія: у 3-х томах. Т1. / редкол. і С.В. Мочерний (відп. ред) та ін. Київ: Видавничий центр «Академія». 2013. 864 с.
12. Економічний словник / Й.С. Завадський, Т.В. Осовська, О.О. Юшкевич. Київ, 2006. URL: http://library.nlu.edu.ua/poln_text/knigi/kondor/ekonomic_sl_2006.pdf. (Дата звернення 13.10.2022)
13. Ждан О.М. Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 139–142.
14. Іващук С.П. Розвиток експортного потенціалу в сучасній інтеграційній стратегії України: автореф. дис. ... канд. екон. наук; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». К., 2011. 20 с.
15. Ілляшенко С. М., Шипуліна Ю. С., Ілляшенко Н. С., Нагорний Є. І. Управління знаннями в контексті підвищення рівня потенціалу інноваційного розвитку організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2018. Т. 2. № 3. С. 98–103.
16. Качмарик Я.Д., Хуткий Р.І. Ефективність формування фінансових ресурсів підприємства. *Фінанси України*. 2014. № 10. С.138-144.
17. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.
18. Кириленко В. І., Чалюк Ю. О. Інноваційність економік світу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №15. С.7–14.
19. Кисляк Р. Падіння гривні: на якому рівні зупиниться її девальвація. *Фінансовий клуб*. 2019. URL: <https://finclub.net/ua/analytics/padinnia-hryvni-na-iakomu-rivni-prupynytsia-ii-devalvatsiia.html> (Дата звернення 28.10.2022)

20. Кірейцев Г.Г. Фінанси підприємств: навч. посібн. / за ред. д-р екон. наук, проф. Г.Г. Кірейцева. К. : Вид-во ЦУЛ, 2013. 268 с.
21. Козак Ю. Г., Ковалевський В. В., Левицький М. А., Воронова О. В. Фінанси: навч. посіб. для студ. ВНЗ / Ю.Г. Козак (ред.). Вид. 3-тє, перероб. та доп. Київ: Центр учбової літератури. 2014. 639с.
22. Костирко Р. О. Комплексний підхід до стратегічного аналізу потенціалу фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта. *Вісник Нац. університету «Львівська Політехніка». Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 578. С. 141 -145.
23. Костецька Н.І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *«Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут"»*. 2021. № 20. С. 51-55.
24. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність та конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>
25. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. Харків: НТУ «Харківський політехнічний ін-т», 2006. 37 с.
26. Манн Р. В., Плигач К. Д. Понятійно-категоріальний апарат економічного потенціалу регіону. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія : Економічні науки*. 2018. № 48. С. 5–13.
27. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 9(135). С. 36–46.
28. Мельник О.Г. Експортний потенціал підприємства: сутність і методологічні основи аналізу. *Проблеми економіки*. 2017. № 1. С. 226–231.
29. Микитюк П.П, Крисько Ж.Л., Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Скочиляс С.М. Інноваційний розвиток підприємства : навчальний посібник. Тернопіль : ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.

30. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник: у 2 т. / за ред. С. В. Мочерного. Львів : Світ, 2006. Т. 2. 2006. 568 с.
31. Нагорнюк О. В. Щодо сутності фінансового потенціалу підприємства. *Бізнес Інформ*. 2017. № 10. С. 37–43.
32. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С.308-313
33. Островська Г.Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 104–110.
34. Островська Г. Й. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним потенціалом промислових підприємств. *Галицький економічний вісник*. ТНТУ. 2019. Том 57. С. 89–98. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.089 (дата звернення 23.10.2022)
35. Пастошук О.В. Визначення сутності понять потенціал та вартість. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 4. Т. 4. С. 305–308.
36. Піддубна Л.І. Експортний потенціал машинобудівного комплексу Харківської області України в контексті викликів глобальної конкуренції. *Економіка розвитку*. 2012. № 3 (63). С. 79–84.
37. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. №12. С. 245–251.
38. Полінкевичч О.М., Шостак Л.В. Потенція і розвиток бізнесу: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
39. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. № 3. Т. 3. С. 150–155.
40. Савченко В.Ф. Потенціал національної економіки України: моногр. Чернівці: ЧДІЕіУ, 2009. 273 с.

41. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту підприємств: концепція, системний моніторинг та моделювання. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 380 с.
42. Сіденко В. Р. Потенціал економічного розвитку України в контексті європейської інтеграції. *Фінанси України*. 2007. №9. С. 143–150.
43. Смолінська Н., Грибик І. Управління знаннями як інструмент забезпечення інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2015. № 815. С. 248–255.
44. Сорока Й. Й. Зарубіжний досвід оцінювання фінансового стану підприємств у сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2015. Вип. 2. С. 363–367.
45. Социально-экономический потенциал региона : монография / под общ. ред. О. Ф. Балацкого. Сумы : Университет. кн., 2010. 362 с.
46. Стратегічне управління знаннями підприємства: моногр. / за ред. А. Наливайка. Київ: КНЕУ, 2014. 445 с.
47. Стратегічне управління розвитком підприємства / В.С. Пономаренко, О.І. Пушкар, О.М. Тридід. Харків: ХДЕУ, 2002. 640 с.
48. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємств: монографія / І.Р. Бузько, І.Є. Дмитренко, О.А. Сущенко. Алчевськ: ДГМІ, 2002. 216 с.
49. Тимошук М.Р., Яворська Н.Р. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємства з урахуванням вагомості фінансово-економічних факторів. *Вісник Львівського університету. Серія «Економіка»*. 2010. Вип. 44. С. 249–255.
50. Федонін О. С., Репіна І. М., Олексик О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
51. Формування конкурентоспроможності підприємницького потенціалу підприємств (теоретичні аспекти) / В.І. Хомяков, Т.Г. Вяткіна, П.С. Вяткін. Прометей. Донецьк : ДЕГІ, 2006. № 1. С. 163–166.
52. Чаленко О.Ю. Методика визначення економічного потенціалу. *Економіка України*. 2013. № 8. С. 40–54.

53. Шемаєва Л.Г. Управління стратегічною взаємодією підприємств із зовнішнім середовищем. *Наукове видання*. Харків: ХНЕУ. 2017. 280 с.
54. Шестакова О.А. До питання категоріального змісту та структури експортного потенціалу підприємства. *Економіка розвитку*. 2013. № 1(65). С. 104–109.
55. Шкроміда Н. Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 9. Ч. 1. С. 383–386.
56. Arefieva O, Piletska S, Khaustova V, Poberezhna Z, Zyz D. [Monitoring the economic stability of the company's business processes as a prerequisite for sustainable development: investment and security aspects](#). IOP Conference Series: Earth and Environmental Science. IOP Publishing. 2021. Vol. 628. No. 1. pp. 012042
57. Bessonova E., Mereshchenko O. Methodology of the recourse potential assessment under import substitution. *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 163. Issue 1–2 (1). P. 91–94.
58. Brigham, E.F., Gapenski, L.C. (1994). *Financial Management: Theory and Practice*. Cucago; New York; San Francisco: Dryden Press. 425 p.
59. Hausmann R., Hidalgo C. A., Bustos S., Coscia M., Simoes A., Yildirim M. A. *The Atlas of Economic complexity: Mapping Paths to Prosperity*. MIT Press, Cambridge, MA. 2014. URL: <https://doi.org/10.7551/mitpress/9647.001.0001> (дата звернення 22.10.2022).
60. Jeżak J., *Strategiczne zarządzanie przedsiębiorstwem*, Łódź 1990, P. 141.
61. Korytko Tetyana, Piletska Samira, Arefieva Olena, Pidhora Yelizoveta, Fomichenko Inna. The system of evaluating the effectiveness of employees motivation as a factor of the enterprise sustainable development. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2021. Vol. 43, No. 4, pp. 545-554.
62. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya, Sherstiuk R. P, & Yasinetska, I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. (4). P. 171–178. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>. (дата звернення 23.10.2022).
63. Porter M. E. *Competitive strategy. Measuring business excellence*. 1997. Vol. 1(2). Pp. 12–17.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1 – Структура активів ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА на кінець 2019- 2020 рр.

Стаття, тис.грн..	2019		2020		Відхилення	
	тис.грн .	питома ва- га ,%	тис.грн.	питома вага,%	абсолютне, тис.грн.	темп прирос- ту, %
Необоротні активи	39403	78,78	39109	73,87	-294	-0,75
Оборотні ак- тиви	10613	21,22	13833	26,13	3220	30,34
Необоротні активи, утри- мувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-
РАЗОМ	50016	100	52942	100	2926	5,85

Таблиця 2 – Структура активів ПАТ «ДЕЗ №20 ЦА у 2021- 2022 рр.

Стаття	2021		2022		Відхилення	
	тис. грн	питома вага ,%	тис. грн	питома вага ,%	абсолютне, тис. грн.	темп прирос- ту, %
Необоротні ак- тиви	38706	69,61	37956	69,1	-750	-1,93
Оборотні активи	16899	30,39	16972, 4	30,9	73,4	0,43
Необоротні ак- тиви, утримувані для продажу, та групи вибуття	-	-	-	-	-	-
РАЗОМ	55605	100	54928, 4	100	-676,6	-1,22

Додаток Б

Таблиця 3 – Методика підсумкової інтегральної оцінки фінансового потенціалу

Складові	Вага складової	Методика розрахунку	Коефіцієнти	Вага фактору
1	2	3	4	5
1. Загальний показник платоспроможності (I_1)	β_1	$I_1 = P_{11} \cdot \lambda_{11} + P_{12} \cdot \lambda_{12} + P_{13} \cdot \lambda_{13} + P_{14} \cdot \lambda_{14}$	P_{11} – коефіцієнт покриття;	λ_{11}
			P_{12} – коефіцієнт швидкої ліквідності;	λ_{12}
			P_{13} – коефіцієнт абсолютної ліквідності;	λ_{13}
			P_{14} – частка оборотних засобів в активах;	λ_{14}
2. Загальний показник ділової активності (I_2)	β_2	$I_2 = P_{21} \cdot \lambda_{21} + P_{22} \cdot \lambda_{22} + P_{23} \cdot \lambda_{23} + P_{24} \cdot \lambda_{24}$	P_{21} – фондоддача;	λ_{21}
			P_{22} – фондомісткість;	λ_{22}
			P_{23} – коефіцієнт оборотності оборотних засобів;	λ_{23}
			P_{24} – коефіцієнт оборотності виробничих запасів;	λ_{24}
3. Загальний показник фінансової стійкості (I_3)	β_3	$I_3 = P_{31} \cdot \lambda_{31} + P_{32} \cdot \lambda_{32} + P_{33} \cdot \lambda_{33} + P_{34} \cdot \lambda_{34} + P_{35} \cdot \lambda_{35} + P_{36} \cdot \lambda_{36} + P_{37} \cdot \lambda_{37} + P_{38} \cdot \lambda_{38}$	P_{31} – коефіцієнт автономії;	λ_{31}
			P_{32} – коефіцієнт маневреності власних засобів;	λ_{32}
			P_{33} – коефіцієнт маневреності робочого капіталу;	λ_{33}
			P_{34} – коефіцієнт фінансової стабільності;	λ_{34}
			P_{35} – коефіцієнт співвідношення залученого і власного капіталу;	λ_{35}
			P_{36} – коефіцієнт концентрації власного капіталу;	λ_{36}
			P_{37} – коефіцієнт концентрації позикового капіталу;	λ_{37}
			P_{38} – коефіцієнт фінансової стійкості	λ_{38}
5. Інтегральний показник потенціалу ((PI_n))	$PI_n = \beta_1 \cdot I_1 + \beta_2 \cdot I_2 + \beta_3 \cdot I_3$			

Таблиця 4 – Відповідність значення інтегрального показника потенціалу підприємства шкалі Харрінгтона

Якісна оцінка	Інтервали оцінок	Змістовий опис
Дуже низький (дуже погано)	0-0,2	Підприємство має дуже низький рівень потенціалу
Низький (погано)	0,2-0,37	Підприємство має низький рівень потенціалу
Середній (задовільно)	0,37-0,63	Підприємство має середній рівень потенціалу
Високий (добре)	0,63-0,8	Підприємство має високий рівень потенціалу
Дуже високий (відмінно)	0,8-1	Підприємство має дуже високий рівень потенціалу

Таблиця 5 – Форма для систематизації та ведення показників, що характеризують зовнішнє середовище підприємства

Група факторів	Показники, що характеризують стан середовища за факторами	Кількісні значення та якісні характеристики у момент часу t			
		t_1	t_2	...	t_n
Міжнародні	стабільність міжнародних відносин; характер та рівень тарифних та технічних бар'єрів				
Соціальні	пенсійна політика; демографічна політика; підтримка з боку держави незаможних верств				
Конкурентні	виявлення конкурентів та оцінка їх стратегії та динаміки зростання; оцінка ступеня загрози появи нових конкурентів				
Технологічні	зміна у технології виробництва; поява нових технологій				
Ринкові	життєві цикли товарів; рівень конкуренції в країні; частка ринку, яку займає підприємством				
Політичні	стабільність політичного положення; рівень правового регулювання економічних та політичних відносин; митна політика; кредитна політика				
Економічні	темпи інфляції; податкові ставки; платоспроможність підприємств та населення; динаміка зміни курсу валюти				