

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

ГОРБ'ЯК МИХАЙЛО ВОЛОДИМИРОВИЧ

РОЗВИТОК ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійна програма «Підприємництво, торгівля та біржова
діяльність»

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи ПТБДм-21

М.В. Горб'як_____

Науковий керівник:

к.е.н., доцент Г.І.Спьяк_____

ТЕРНОПІЛЬ-2021

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства	7
1.2. Формування потенціалу виробничого підприємства	16
Висновки до розділу 1	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ МЕБЛІВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ МЕБЛЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА «АСТЕР»	
2.1. Аналітична оцінка вітчизняного ринку меблів	24
2.2. Загальна характеристика меблевого підприємства «Астер» та його потенціалу	34
Висновки до розділу 2	42
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО МЕБЛЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА	
3.1. Використання процесного підходу до управління меблевим підприємством як напрям розвитку його потенціалу	45
3.2. Стратегічний аналіз та його використання для оцінки напрямів розвитку потенціалу меблевого підприємства	53
Висновки до розділу 3	58
ВИСНОВКИ	61
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	65
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Кожен суб'єкт господарювання, функціонуючи на ринку, на певній стадії свого життєвого циклу, переслідує мету не лише виживання, а й розвитку. Розвиток підприємства є процесом його зміни і переходу на якісно новий рівень з одночасним розширенням його можливостей щодо задоволення його власних потреб та потреб інших суб'єктів ринку. «Виділяють елементи визначення розвитку підприємства: кількісні та якісні зміни, процесний характер, сукупність процесів, адаптація до зовнішнього середовища, здатність протидіяти негативним впливам чинників зовнішнього середовища, поліпшення, довготривалість, зростання потенціалу підприємства, внутрішня інтеграція, підвищення життєздатності підприємства. Всі вони взаємопов'язані. Розвиток є процесом, тому якісні та кількісні зміни приводять до тривалого поліпшення економічного стану підприємства. Внаслідок розвитку зростає потенціал підприємства, що виявляється у змінах, внутрішній інтеграції підприємства та адаптації його до зовнішнього середовища» [16, 17].

«На основі аналізу законів розвитку нами визначено, що розвиток організації ґрунтується на законах онтогенезу, композиції і пропорційності, самозбереження, конкуренції, ефекті масштабу, переході на нові наукові підходи і принципи, синергії, впорядкованості, на економічних законах та законі розвитку. Управління розвитком організації тісно пов'язано з дією цих законів, а їх знання дозволяє вибрати ефективні способи досягнення накреслених цілей. Найбільш складним є закон розвитку організації, який спирається на принципи інерційності, еластичності (адаптивності), безперервності, пропорційності та стабілізації» [58, с.87]. «Інерція проявляється в продовженні змін потенціалу системи на деякий час навіть після закінчення впливу змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі. На підприємствах

інерційність проявляється у використанні застарілого обладнання, знань, організаційних структур. Процес зміни потенціалу системи відбувається безперервно, змінюватись може лише швидкість та знак зміни. У свою чергу швидкість змін потенціалу системи залежить від рівня самого потенціалу. Принцип стабілізації вказує на прагнення системи стабілізувати зміни свого потенціалу» [17].

З викладеного можемо зробити висновок, що розвиток підприємства передбачає розвиток його потенціалу. Потенціал підприємства є відображенням його реальних та перспективних можливостей, визначає та обумовлює напрям розвитку суб'єкта господарювання, можливості врахуванням ним зовнішніх ринкових та інших умов, вміння та швидкість адаптації до їх змін.

Питання ідентифікації, формування, структури, оцінки та пошуку напрямків поліпшення використання потенціалу підприємств завжди були в полі зору та слугували об'єктом науково-практичних пошуків наукової спільноти в різні періоди розвитку ринкових відносин. Серед вітчизняних науковців ці питання досліджували такі вчені, як О.С.Федонін, І.М.Рєпіна, О.І.Олексюк [59], Д.К.Воронков, Ю.С.Погорєлов [9], Н.С.Краснокутська [31], Т.Г.Рзаєва [50], В.І.Довбенко, В.М.Мельник [13], Й.І.Плікус [46], С.П.Дунда [16,17], Н.М.Василик [7], Н.М.Богацька [5] та інші. Разом з тим, дослідження можливостей розвитку виробничих підприємств в умовах нестійкого ринкового середовища вимагає від суб'єктів господарювання чіткої конкретизації та структуризації потенціалу підприємств, його оцінки та визначення векторів його розвитку в умовах розвитку та зміни самого ринкового середовища.

Окрім того, проблема ефективного управління потенціалом виробничого підприємства, процесами його відтворення, ефективного використання, забезпечення необхідними ресурсами тощо лежить в площині інтересів не лише науковців-теоретиків, але й підприємців-практиків або підприємств. Актуальність питань дослідження можливостей і напрямків розвитку потенціалу виробничого підприємства обумовлює актуальність обраної теми кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження потенціалу виробничого меблевого підприємства і пошук шляхів його розвитку.

Визначена мета дослідження потребує вирішення таких завдань:

- вивчити сутність потенціалу виробничого підприємства, його риси і властивості;
- дослідити механізм формування потенціалу виробничого підприємства, класифікацію його елементів;
- охарактеризувати вітчизняний ринок меблів, виявити основні чинники, які впливають на його розвиток;
- дослідити діяльність досліджуваного меблевого підприємства на місцевому ринку, його особливості;
- виявити основні проблеми формування потенціалу меблевого підприємства;
- сформулювати пропозиції щодо напрямів розвитку потенціалу меблевого підприємства.

Об'єктом дослідження є діяльність виробничого меблевого підприємства «Астер» та його потенціал.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління виробничим підприємством в контексті розвитку його потенціалу.

Методи дослідження. Методологічною основою проведеного нами дослідження є теоретичні розробки зарубіжних і вітчизняних науковців у галузі аналізу потенціалу виробничих підприємств, стратегій його розвитку.

При проведенні дослідження нами використані такі *методи*: структурно-логічного аналізу, метод структурного групування і статистичних порівнянь (при вивченні вітчизняного та регіонального ринків меблів); метод ситуаційного аналізу (при обґрунтуванні напрямків розвитку потенціалу меблевого підприємства); графічні методи дослідження (при візуалізації аналітичних даних щодо стану меблевого ринку, загального стану економіки та ін.).

Наукова новизна кваліфікаційної роботи полягає у:

- уточнена сутність поняття потенціалу виробничого підприємства, ідентифіковані його риси;
- знайшли розвиток питання розмежування об'єктних і суб'єктних складових потенціалу виробничого підприємства та їх класифікації;
- розвинута методика комплексної оцінки потенціалу виробничого підприємства та його елементів;
- удосконалена класифікація бізнес-процесів меблевого підприємства;
- обґрунтована доцільність використання процесного підходу до управління виробничим підприємством.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання процесного підходу до управління меблевим підприємством за продуктовим принципом, використання SWOT-матриці для виявлення сильних і слабких сторін підприємства у розвитку його потенціалу з урахуванням зовнішніх загроз і можливостей.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку використаних джерел. Зміст роботи викладений на 71 сторінці, містить 7 таблиць, 14 рисунків, перелік використаних джерел включає 69 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ

РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутнісна характеристика потенціалу підприємства

Як зазначено нами у вступі, розвиток виробничого підприємства слід розглядати через призму розвитку його потенціалу. Можливості розвитку підприємства тісно пов'язані з дослідженням і чіткою ідентифікацією та класифікацією його потенціалу, а також його оцінкою. Тобто управляти діяльністю підприємства означає управляти його потенціалом.

Крім того, ринкові умови пов'язані з виникненням ситуації нестабільності, причому як внутрішньої так і зовнішньої. Така ситуація пояснюється мінливістю попиту на товари, їх пропозиції, «стрибками» цін на товари, виробничі ресурси або їх «повзучою вгору» динамікою, змінами в конкурентному середовищі й іншими макро- і мікроекономічними чинниками. Саме тому важливішим завданням менеджерів виробничого підприємства є формування та оцінка його поточних і перспективних можливостей, тобто його потенціалу.

Потенціал є терміном багатозначним, який використовується у багатьох галузях знань та практичній діяльності, в тому числі й економічній науці та практиці. Носіями потенціалів в економіці можуть виступати суб'єкти господарювання та суб'єкти підприємництва усіх видів економічної діяльності, а також будь-які їх об'єднання. Це пояснюється тим, що потенціал не є наявним, очевидним об'єктом, не фактично отриманим результатом, а потенційними можливостями об'єкта. Тому носіїв потенціалів необхідно розглядати не лише за видами економічної діяльності, а й за ієрархічними рівнями економіки, на яких функціонують носії потенціалу. Наприклад, на мегарівні носіями потенціалу є різні держави (європейські, азіатські

африканські та ін.); на макрорівні – носієм потенціалу є сама держава; на мезорівні носіями потенціалу є окремі регіони або галузі; на мікрорівні такими носіями є підприємства, фізичні особи-підприємців, окремі домогосподарства та індивіди.

На сьогоднішній день в економічній теорії та практиці найбільш дослідженим носієм потенціалу є підприємство. На думку І.Ансоффа, який відзначав важливість ідентифікації та оцінки потенціалу підприємства, потенціал для досягнення цілей підприємства у майбутньому є одним з кінцевих продуктів стратегічного управління ним. На «вході» підприємства потенціал формують ресурси, залучені в господарський оборот: фінансові, сировинні, людські, інформаційні; а на «виході» він складається із готової продукції, наданих послуг, виконаних робіт, які забезпечують підприємству потенційну прибутковість; а також із сукупності правил соціальної поведінки, корпоративної чи особистісної культури, дотримання яких дозволяє підприємству досягати своїх цілей [3, с.286].

Складність та багатовекторність досліджень напрямків розвитку потенціалу виробничого підприємства пояснюється складністю самого поняття «потенціал», підходів до його оцінки. Насамперед, слід відзначити, що донині немає однозначного чіткого тлумачення цього поняття. В економічній літературі останніх десяти-п'ятнадцяти років можна віднайти більше тридцяти тлумачень різних видів потенціалу, серед яких можна виділити такі: виробничо-господарський; фінансово-економічний; науково-технічний; стратегічний; організаційно-структурний; управлінський; інформаційний тощо.

Опрацювавши низку наукових праць, навчальних та методичних видань, ми дійшли висновку, що, в більшості випадків, потенціал підприємства як економічну категорію ототожнюють з його наявними можливостями, ресурсами, запасами, засобами, які можуть бути використані ним для реалізації поставлених завдань і досягнення визначених цілей. Однак, варто зазначити, що потенціал концентрує в собі три рівні зв'язків і відносин, а саме:

- відображає минуле, тобто сукупність властивостей, нагромаджених підприємством в процесі його становлення, і таких, які зумовлюють його можливість до подальшого функціонування та розвитку; в такому тлумаченні «потенціал» є дуже близьким поняттям до поняття «ресурси» підприємства;
- характеризує рівень практичного використання наявних можливостей підприємства, що дозволяє розмежувати реалізовані та нереалізовані можливості; в такому тлумаченні «потенціал» частково відображає «резерви» підприємства;
- зорієнтований на майбутній розвиток підприємства, тобто поєднує в собі і стан стійкості, стабільності, та хиткий, мінливий стан; це дозволяє розцінювати потенціал як можливість майбутнього розвитку внаслідок використання саме цих можливостей маневреності.

Якщо досліджувати структуру потенціалу з перших двох позицій, то «варто врахувати, що в першому випадку структурні елементи потенціалу, що залишилися в нереалізованому вигляді, призводять до зниження ефективності його функціонування (наприклад, невикористовувані в роботі трудові навички втрачаються, нереалізовані особисті здібності руйнуються), а в другому випадку «надлишковий» запас сил і здібностей працівника забезпечує гнучкість і маневреність розвитку системи стосовно змінюваних умов праці» [59, с.11].

Виходячи із наведених міркувань, можемо визначити сутність потенціалу підприємства як інтегральну оцінку його поточних і майбутніх можливостей, які дозволяють трансформувати ресурси підприємства «на вході» в економічні блага «на виході» за допомогою здібностей, талантів, фаховості його персоналу.

Сьогодні відомими є декілька різних підходів до конкретизації сутності поняття «потенціал», серед яких варто виділити такі:

- ресурсний - потенціал підприємства тлумачиться як сукупність усіх наявних внутрішніх ресурсів підприємства;

- цільовий - потенціал ототожнюється із спроможністю підприємства здійснювати певну діяльність, виконувати певні завдання задля досягнення поставленої цілі;
- результатний, який розглядає потенціал підприємства як всі наявні ресурси та можливості, що використовуються для досягнення поставлених цілей;
- системний - потенціалом підприємства вважається система певних характеристик, елементів, які забезпечують досягнення поставленої ним мети. Цей підхід узагальнює ресурсний, цільовий та результатний підходи через їх системну інтерпретацію.

«Різні теоретичні підходи та особливості їх спрямування обумовлюють різну кількість складових потенціалу підприємства, а, отже, і його структурну будову. Структуризація потенціалу є важливим аспектом для його формування та майбутнього використання. Адже формування потенціалу можливе тільки при комплексному уявленні щодо взаємозв'язків між його елементами. Розвиток або формування одного елемента потенціалу впливає на всю систему, і досить розповсюдженою є ситуація, коли для використання певного виду потенціалу необхідно розвинути інші складові» [21, с.221].

Впродовж тривалого часу вітчизняна економічна наука вважала ключовим елементом потенціалу підприємства його економічний потенціал, який ототожнювався з масштабом діяльності підприємства. При характеристиці економічного потенціалу найчастіше брались до уваги розмір підприємства та його виробнича потужність. Розмір підприємства характеризувався виробничою площею, кількістю робочих місць, загальною чисельністю персоналу, обсягом виробленої продукції, вартістю основних засобів, а потужність підприємства – обсягом продукції в натуральному вимірі. Однак, розмір і потужність лише з певною ймовірністю відображають можливості підприємства, оскільки виступають характеристиками, які не знаходяться у прямому взаємозв'язку з умовами й інтенсивністю використання ресурсів підприємства за призначенням; а також не відображають ступінь ефективності використання ресурсів для оптимізації можливостей підприємства.

Отже, можемо відзначити, що потенціал підприємства як економічна категорія є динамічною складною системою, яка має певні закономірності розвитку, врахування та використання яких безпосередньо впливають на розвиток суб'єктів господарювання, економіки держави в цілому. Враховуючи це, можна виділити основні риси потенціалу підприємства (рис.1.1):

Виходячи із наведених рис потенціалу підприємства, а зараз йдеться про виробниче підприємство, можемо стверджувати що потенціал останнього визначається:

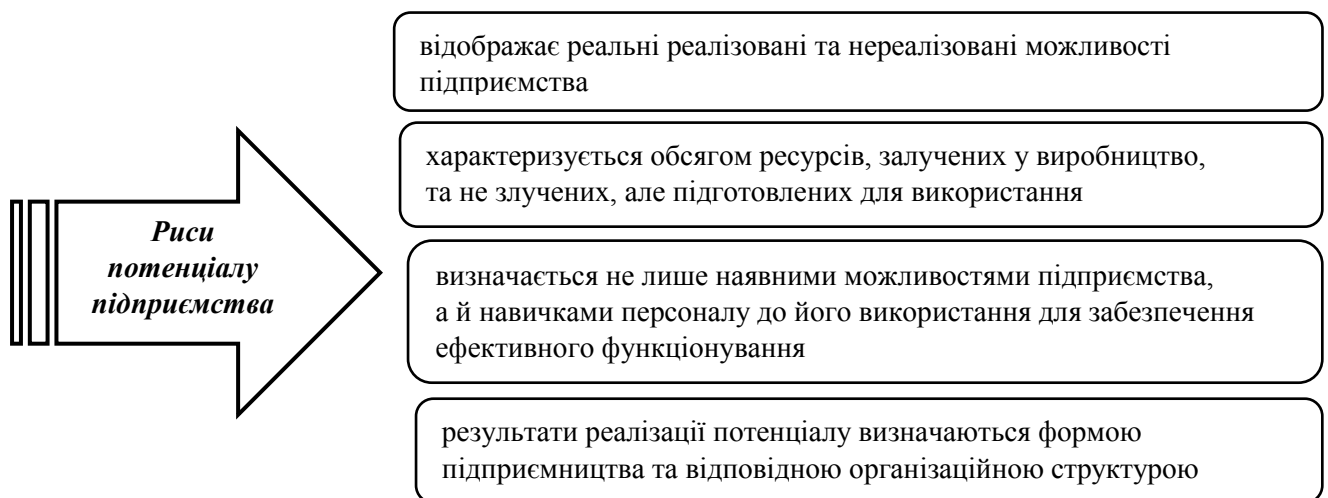


Рис.1.1. Основні риси потенціалу підприємства*

*Примітка: розроблено автором самостійно за [59]

- величиною та якістю наявних у підприємства ресурсів, зокрема, чисельністю зайнятих працівників різних категорій відповідно до потреби; основними засобами (виробничими і невиробничими); матеріальними ресурсами (сировинно-матеріальними запасами, товарними запасами, незавершеним виробництвом, паливно-енергетичними ресурсами та ін.); фінансовими ресурсами у різних формах; нематеріальними ресурсами та нематеріальними активами (торговими марками, ноу-хау, комерційною таємницею, патентами, свідоцтвами, ліцензіями);
- можливостями топ-менеджерів, інших категорій персоналу забезпечувати виробництво певних видів продукції, тобто їхнім кваліфікаційним рівнем,

рівнем освіти, рівнем вмотивованості, особистісними якостями, талантом, комунікабельністю та ін.;

- можливостями менеджерів різних рівнів забезпечити оптимальне використання наявних ресурсів, тобто їх професійно-кваліфікаційною підготовкою, умінням створювати нові організаційні структури, оновлювати їх тощо;
- можливостями виробничого підприємства генерувати, перетворювати, трансформувати і використовувати інформаційні ресурси при здійсненні виробничо-комерційних, фінансових, управлінських процесів;
- можливостями підприємства використовувати інновації стосовно самої продукції, технології, технічного забезпечення виробництва, забезпечення випуску нової конкурентоспроможної продукції за кращими взірцями, використовувати сучасні форми і методи організації виробничо-господарськими процесами та управління ними;
- фінансовою спроможністю підприємства, а за потреби - можливістю залучення необхідних коштів ззовні (кредити, цільові кошти бюджету, дебіторська заборгованість та ін.).

При характеристиці потенціалу виробничого підприємства слід брати до уваги той факт, що його величина визначається не лише сукупністю внутрішніх можливостей, а й можливостями підприємства забезпечити його конкурентні переваги в ринковому середовищі, що визначає можливості попиту. Графічна модель потенціалу підприємства може бути представлена рис.1.2.

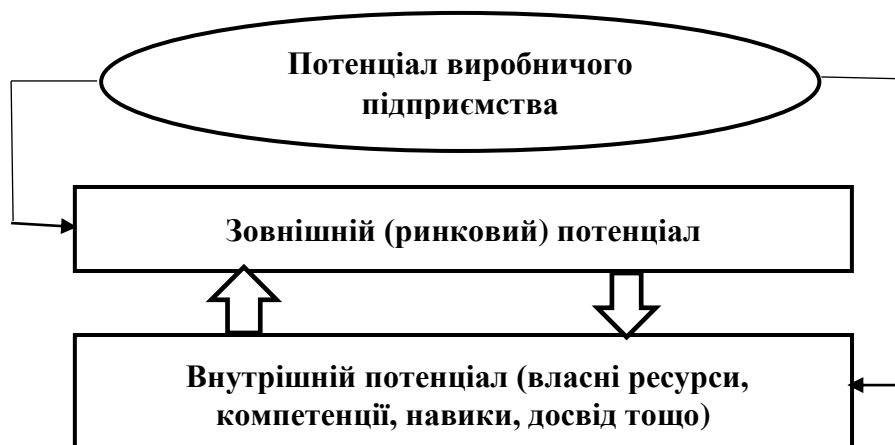


Рис.1.2. Модель потенціалу підприємства*

**Примітка:* розроблено автором самостійно за [25]

Далі можемо звернути увагу на те, що в економічних дослідженнях будь-яку сукупність можливостей, спроможності, вміння тощо прийнято називати «компетенціями». Тому потенціал підприємства як економічну категорію можна тлумачити як можливості системи компетенцій і ресурсів виробничого підприємства забезпечувати результат для зацікавлених сторін за допомогою реалізації бізнес-процесів. Назагал, термін «система» (від грецького «ціле, що складається з частин»), відображає сукупність елементів, які вступають між собою у певну взаємодію та створюють деяку єдність. Тому економічну систему можна розглядати як упорядковану сукупність виробничо-господарських, комерційних та інших зв'язків, які встановлюються між суб'єктами ринку в процесі виробництва, розподілу, обміну та споживання продукції, робіт, послуг.

Виходячи з викладеного, можемо відзначити, що потенціал як відкриту економічну систему можна описати певними системоутворюючими характеристиками, а саме:

1) зовнішнім середовищем підприємства, яке формується постачальниками ресурсів різних видів (їх називають «входом» у систему); клієнтами, покупцями, замовниками, споживачами (їх називають «виходом» із системи); сукупністю двосторонніх зв'язків із зовнішнім середовищем;

2) внутрішньою структурою, яка відображає сукупність залежних між собою компетенцій та ресурсів, які шляхом реалізації різноманітних бізнес-процесів виробничого підприємства забезпечують перетворення «входів» у «виходи» та досягнення поставлених підприємством, тобто системою, цілей та завдань.

Потенціалу виробничого підприємства як економічної системи властиві такі риси:

- можливість вирішення комплексу проблем підприємства за допомогою єдності економічних, технічних, управлінських, соціальних та інших компетентностей;
- поступове ускладнення самих проблем підприємства та шляхів їх вирішення;
- зростання кількості ринкових контрагентів та зв'язків між ними;
- пришвидшення динаміки змін ринкової ситуації;
- обмеженість ресурсів та ускладнення шляхів доступу до них;
- використання стандартизованих елементів виробничо-комерційних та управлінських процесів з метою їх автоматизації;
- зростання ролі менеджменту високого рівня в процесі забезпечення ефективності системи;
- глобалізаційні процеси, в тому числі стосовно налагодження кооперованих зв'язків між об'єктами бізнесу, загострення конкуренції між ними та ін.

Як і будь-яка інша система, потенціал виробничого підприємства характеризується певними властивостями (рис.1.3).

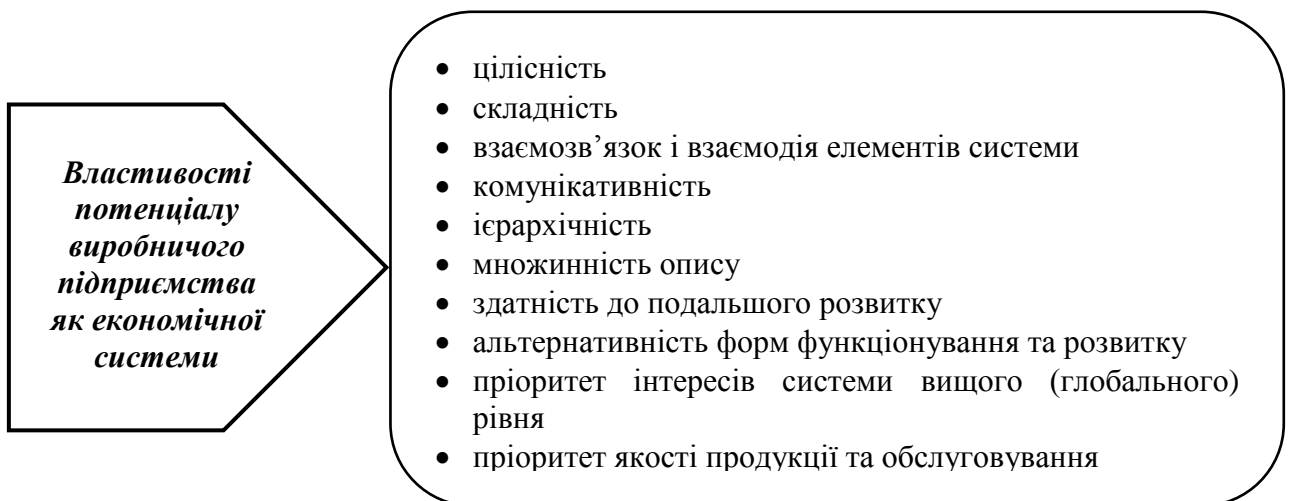


Рис.1.3. Властивості потенціалу виробничого підприємства*

* *Примітка:* розроблено автором самостійно за [14]

Властивість цілісності можна розглядати як існування системи «як цілого», а вже потім її можна ділити на окремі компоненти. Останні існують лише через існування цілого, наприклад, закуплена сировина як елемент

цілісної системи виробничого підприємства, залишиться лише сировиною, якщо відсутні засоби праці й технології для її переробки. Тому важливо усвідомити, що потенціал як економічна система є первинним, а сукупність елементів, що його формують, – вторинними. Лише поняття «система» робить із цієї сукупності «потенціал» підприємства.

Складність потенціалу виробничого підприємства як економічної системи, тобто його структурованість, означає наявність розмаїття його компонентів і зв'язків між ними. Вони визначають внутрішню будову підприємства та «формують» із нього єдине ціле. Кожен компонент системи розглядається лише у його зв'язку з іншими її компонентами.

Взаємозв'язок і взаємодія елементів системи відображає синергічний ефект, що виникає при спільному, узгодженому функціонуванні елементів системи. В такому випадку потенціал як сукупність цих елементів та взаємних зв'язків набуває нових, кращих якостей.

Комунікативність потенціалу відображає сукупність взаємозв'язків, які виникають між підприємством та зовнішнім середовищем. Лише в процесі взаємодії із цим середовищем потенціал формує та виявляє свої властивості системи, але зберігає при цьому якісну визначеність і властивості, які забезпечують йому стійкість і адаптивність.

Ієрархічність потенціалу означає, що кожен компонент потенціалу виробничого підприємства може розглядатися як система або підсистема більш глобальної системи.

Множинність опису потенціалу підприємства як економічної системи виникає через складність та неможливість пізнання усіх його параметрів і властивостей. Тому доцільно досліджувати окремі елементи, сторони, компоненти потенціалу з використанням різних методів (функціонального, економіко-математичного, графо-аналітичного, статистичного, прогнозного та ін.) та показників.

Здатність до подальшого розвитку відображає спроможність потенціалу виробничого підприємства розвиватись в мінливих ринкових умовах за рахунок

використання інновацій, інвестиційної активності у матеріально-технічну базу, нові методи управління усіма функціональними сторонами діяльності виробничого підприємства або бізнес-процесами та ін.

Альтернативність форм функціонування та розвитку системи відображає існування кількох альтернативних шляхів досягнення поставленої підприємством мети, наприклад, за рахунок прогресивних технологій підприємство може відносно вивільнити певну кількість працівників, одиниць застарілого обладнання тощо. Або ж використовувати стару технологію та шукати інші шляхи поліпшення ефективності функціонування.

Реалізація певного елемента потенціалу виробничого підприємства підпорядкована досягненню цілей формування та використання сукупного потенціалу підприємства. Це відображає таку властивість потенціалу як пріоритетність інтересів системи більш високого рівня перед інтересами окремих її компонентів.

Пріоритет якості продукції та обслуговування означає, що певною гарантією «тривалого ринкового життя» виробничого підприємства як економічної системи є високий рівень якості, починаючи з сировинно-матеріальних ресурсів, обладнання, працівників та ін. і завершуючи кінцевим результатом реалізації його потенціалу – випуском готової продукції, наданням послуг, іміджем підприємства та ін.

Виробнича потужність є кількісною оцінкою ступеня реалізації наявного потенціалу підприємства та його стратегічного потенціалу. Ця властивість дозволяє оцінити внесок потенціалу конкретного виробничого підприємства у формування галузевого, регіонального або загальнодержавного потенціалу.

1.2. Формування потенціалу виробничого підприємства

Для того, щоб визначити механізм формування потенціалу виробничого підприємства, насамперед необхідно визначитись з видами потенціалу, які підлягають класифікації за різними ознаками.

Сьогодні існує безліч підходів до класифікації та структурування потенціалу підприємства, але, на наш погляд, найбільш зрозумілою і доступною є структура потенціалу підприємства з розмежуванням його об'єктних і суб'єктних складових. Така структуризація потенціалу відповідає функціональному підходу до його формування. Однак, для розуміння її особливостей наведемо, для порівняння, блочно-модульну та функціональну структуризацію потенціалу виробничого підприємства.

Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства відображає три складові, які охоплюють всі стратегічні компоненти підприємства. Ці компоненти дозволяють підприємству досягти поставлених цілей, вони найбільш повно характеризують його внутрішній стан – ресурси, систему управління, функціонування персоналу.

Перша складова (блок) – ресурси. За такого підходу до структуризації потенціалу підприємства він розглядається як система ресурсів, які вступають у взаємодію та створюють підґрунтя для досягнення підприємством певних результатів. В сукупності ресурсів підприємства, зазвичай, виділяють:

- техніко-технологічні ресурси, тобто виробничі потужності, обладнання, сировину, матеріали та ін.; використовувані технології, наявність нових ідей, наукових розробок тощо;
- кадрові ресурси – демографічний склад працівників, їх професійно-кваліфікаційний рівень, прагнення до його підвищення, удосконалювання, інтелектуальний капітал;
- просторові ресурси, тобто наявність території, виробничих приміщень, інших об'єктів нерухомості та їхнє розташування, наявність і стан комунікацій, можливість розширення підприємства та ін.;

- інформаційні ресурси відображають кількість та якість інформації про середовище підприємства (внутрішнє та зовнішнє), про канали її поширення, підвищення масштабності та якості інформаційної бази;
- організаційна структура управління підприємством, яка відображає характер і гнучкість економічної системи підприємства, швидкість проходження управлінських рішень тощо;
- фінансові ресурси – наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній та ін.

Кожен з перелічених видів ресурсів відображає сукупність можливостей підприємства щодо досягнення ним поставлених цілей. Це означає, що маючи у своєму розпорядженні зазначені види ресурсів у різному їх поєднанні, виробниче підприємство може задовольнити ринкові потреби й запити потенційних покупців.

Блок системи управління об'єднує планування, реалізацію та контроль. В управлінському блоці формується місія, розробляється стратегія розвитку підприємства, визначаються його цілі на найближчу перспективу, обґрунтовуються поточні завдання. Планування діяльності виробничого підприємства націлене на виявлення майбутнього потенціалу для забезпечення його ринкового успіху. Завданням реалізації є створення якісно нового потенціалу підприємства і перетворення наявного потенціалу в чинники успіху. Контроль виконує функції перевірки ефективності реалізації визначених планів та прийнятих рішень.

Блок діяльності персоналу відображає сукупність виконуваних ним аналітичних, виробничих, комунікаційних та інших функцій.

Формування потенціалу виробничого підприємства за функціональним підходом передбачає виділення об'єктних та суб'єктних складових його формування.

Об'єктні складові відображають сировинно-матеріальну та особову форму потенціалу підприємства (рис.1.4). У структурі потенціалу для деяких виробничих підприємств суттєве значення відіграють потенціал землі та

природно-кліматичних умов. Вони відображають можливості підприємства використовувати наявні природні багатства у своїй виробничо-господарській практиці. Зокрема, для розвитку меблевих підприємств та меблевої галузі загалом ще в недалекому минулому важливу роль відігравав такий чинник, як наявність лісів в регіоні виробництва. Зараз цей чинник для окремих підприємств втратив своє ключове значення через наявність на ринку широкого спектру натуральних та штучних матеріалів для меблевого виробництва, завезених звідусіль. Хоча для галузі загалом він не втратив свого значення і залишається важливим для забезпечення її потенціалу.

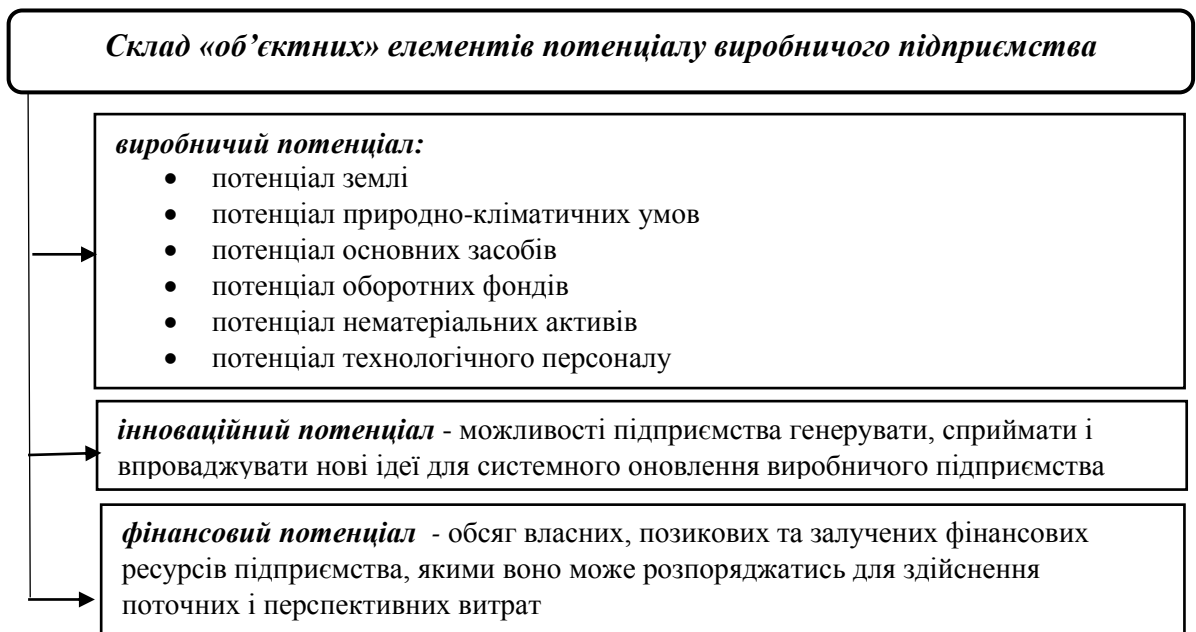


Рис.1.4. Об'єктні складові потенціалу виробничого підприємства*

* *Примітка:* розроблено автором самостійно за [59]

Потенціал основних засобів забезпечує техніко-технологічну базу виробничої потужності підприємства. Від їх прогресивності, технічного стану, періодичності заміни, проведення модернізації та ін. залежить наскільки забезпечується формування потенціалу щодо виробництва якісної продукції та задоволення ринкових потреб, а у підсумку – конкурентоспроможність підприємства.

Потенціал оборотних фондів відображає частину потенціалу виробничого підприємства у формі предметів праці, які перебувають на різних стадіях виробничого процесу: у вигляді виробничих запасів, незавершеного виробництва, напівфабрикатів власного виробництва, готової продукції та витрат майбутніх періодів.

Потенціал нематеріальних активів є відображенням спроможності виробничого підприємства використовувати результати інтелектуальної праці у вигляді нематеріальних ресурсів та нематеріальних активів у виробничо-господарській практиці задля отримання прибутку та задоволення ринкових потреб.

Потенціал технологічного персоналу є сукупністю «колективної» здатності робітників та інших категорій виробничого персоналу виробляти необхідну продукцію високої якості, якісно виконувати роботи та надавати послуги, необхідні ринку.

Фінансовий потенціал сам по собі є складним за формуванням. Його основним елементом є інвестиційний потенціал, який відображає явні та приховані можливості виробничого підприємства щодо забезпечення його простого й розширеного відтворення. Просте відтворення покликане відтворити спожиті виробничі ресурси для забезпечення безперервності функціонування підприємства. Розширене відтворення, окрім кількісного розвитку виробничих ресурсів, передбачає їх якісний розвиток для забезпечення значно вищої ефективності функціонування. Джерела формування інвестиційного потенціалу також складні за елементами, наприклад, для простого відтворення зношених основних засобів достатньо амортизаційних нагромаджень, а для їх розширеного відтворення зі збільшенням виробничої потужності необхідно реінвестувати частину власного прибутку, залучати кредитні ресурси, іноземні інвестиції та ін.

Суб'єктні складові потенціалу виробничого підприємства, на відміну від ресурсних складових, не споживається в процесі його виробничо-господарської діяльності, а забезпечують передумови для ефективного споживання

(використання) об'єктних складових. Суб'єктні складові потенціалу виробничого підприємства наведені на рис.1.5.

Інколи, суб'єктні складові відіграють вирішальну роль в забезпеченні використання потенціалу підприємства. Так, за умови рівнозначних за розмірами потенціалів двох підприємств, одне з них функціонує ефективно, а інше – ні. Різниця в таких результатах пояснюється тим, які цілі ставить перед собою підприємство і якими шляхами має намір їх досягти: одне може «робити ставку» на розширення присутності на ринку і використовувати маркетинговий потенціал, науково-технічний та ін.; інше – мати досить слабе науково-технічне забезпечення виробництва і йому доведеться завойовувати ринок іншими шляхами.

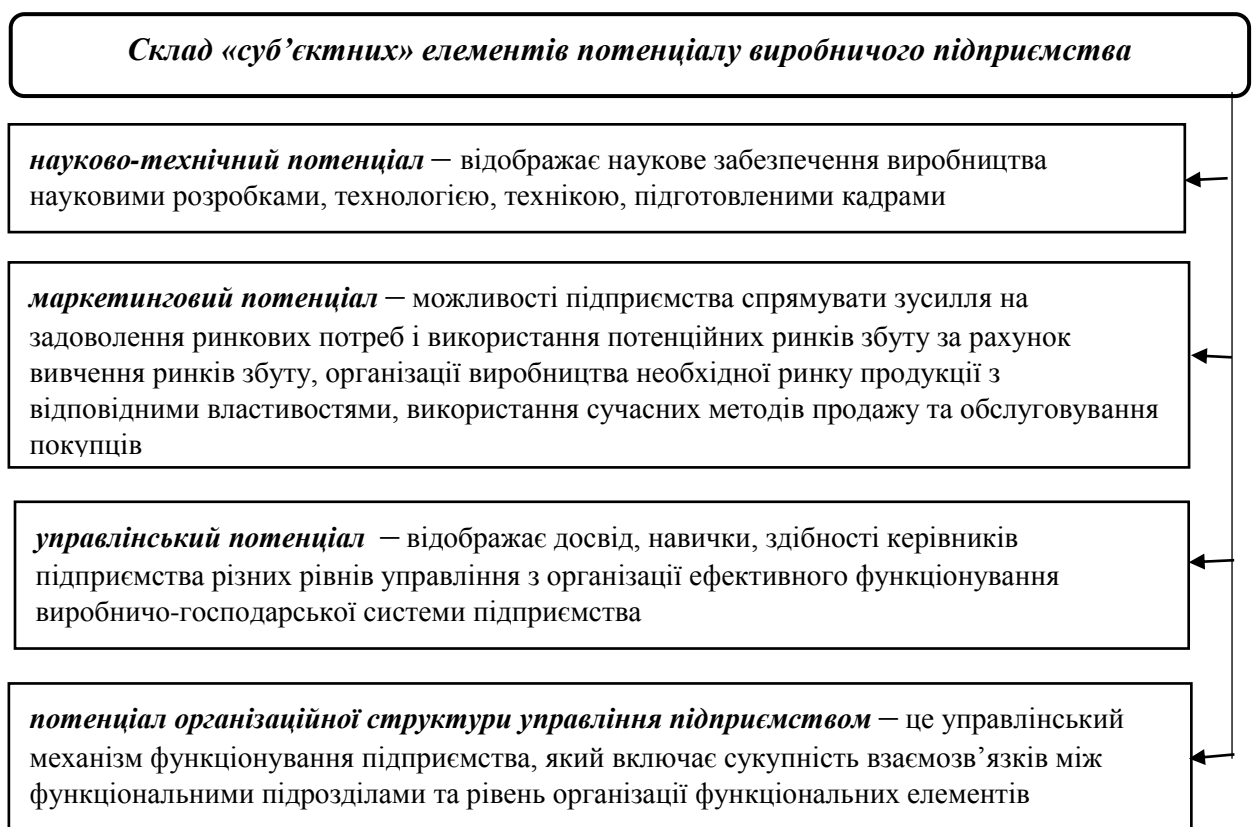


Рис.1.4. Суб'єктні складові потенціалу виробничого підприємства*

* *Примітка:* розроблено автором самостійно за [59]

«Окремим рядком» у формуванні потенціалу виробничого підприємства проходять такі його складові, як трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали. Їх можна назвати «об'єктно-суб'єктивними» складовими потенціалу.

Трудовий потенціал – це робоча сила зі своєю сукупністю якісних характеристик; дозволяє оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремих працівників, так і трудового колективу в цілому, забезпечити оптимальне співвідношення між уречевленими факторами виробництва та живою працею.

Інфраструктурний потенціал відображає можливості допоміжних, побічних, підсобних, соціальних та інших підрозділів виробничого підприємства щодо забезпечення безперебійного та якісного виконання своїх функцій основними цехами, підрозділами, службами підприємства.

Інформаційний потенціал сьогодні виходить в авангард боротьби виробничих підприємств за своє місце на ринку. Цей потенціал відображає сукупність організаційно-технічних та інформаційних можливостей підприємства в частині забезпечення його необхідною вихідною інформацією для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Інформація фактично пронизує усі вище перелічені складові формування потенціалу виробничого підприємства, оскільки є універсальним ресурсом, який проявляється при використанні живої праці, засобів праці, матеріалів і сировини, технологій та ін.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи ми дослідили питання сутності та формування потенціалу виробничого підприємства. Насамперед, ми встановили, що розвиток підприємства, тобто його підняття на більш високий рівень, слід розглядати через призму розвитку його потенціалу.

Ми дослідили, що потенціал є багатозначним, складним терміном, донині немає однозначного чіткого його тлумачення. В більшості випадків потенціал підприємства як економічну категорію ототожнюють з його наявними можливостями, ресурсами, запасами, засобами, які можуть бути використані ним для реалізації поставлених завдань і досягнення визначених цілей.

Потенціал концентрує в собі три рівні зв'язків і відносин, тобто відображає минуле, демонструє використання наявних можливостей підприємства, зорієнтований на майбутній його розвиток. Опрацювання нами значної кількості першоджерел дозволило сформулювати сутність потенціалу підприємства як інтегральну оцінку його поточних і майбутніх можливостей, які дозволяють трансформувати ресурси підприємства «на вході» в економічні блага «на виході» за допомогою здібностей, талантів, фаховості його персоналу.

Нами досліджені різні підходи (ресурсний, цільовий, результатний, системний, економічний) до конкретизації сутності поняття «потенціал», основні риси потенціалу підприємства. Виходячи із наведених рис потенціалу підприємства, нами виділені ті, котрі стосуються виробничого підприємства. Потенціал останнього визначається величиною та якістю наявних у підприємства ресурсів, можливостями топ-менеджерів забезпечувати виробництво певних видів продукції, менеджерів різних рівнів забезпечити оптимальне використання наявних ресурсів, можливостями виробничого підприємства генерувати, перетворювати, трансформувати і використовувати інформаційні ресурси, можливостями підприємства використовувати інновації, фінансовою спроможністю підприємства.

Потенціал як відкриту економічну систему можна описати певними характеристиками – зовнішнім середовищем підприємства, його внутрішньою структурою. Нами досліджені важливіші риси та властивості потенціалу виробничого підприємства.

Досліджено, що сьогодні існують різні підходи до класифікації та структурування потенціалу підприємства. На наш погляд найбільш зрозумілою і доступною є структура потенціалу підприємства з розмежуванням його об'єктних і суб'єктних складових. Така структуризація потенціалу відповідає функціональному підходу до його формування.

Об'єктні складові відображають сировинно-матеріальну та особову форму потенціалу підприємства. Нами детально охарактеризована кожна

елементна складова потенціалу, відзначено, що за певних умов на перший план виступають окремі із них (виробничий потенціал, інноваційний потенціал, фінансовий потенціал).

Суб'єктні складові потенціалу виробничого підприємства (науково-технічний, маркетинговий, управлінський, потенціал організаційної структури управління підприємством) забезпечують передумови для ефективного використання об'єктних складових. Окремо виділяють трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали виробничого підприємства, які поєднують в собі як об'єктну, так і суб'єктну складові.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВІТЧИЗНЯНОГО РИНКУ МЕБЛІВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ МЕБЛЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА «АСТЕР»

2.1. Аналітична оцінка вітчизняного ринку меблів

Меблева галузь є однією з найрозвинутіших з усіх галузей лісового сектору України. Сьогодні вона налічує близько 1300 офіційно зареєстрованих підприємств, які дають роботу майже 32 тис. працівників [15].

Меблеві підприємства розміщуються по всій території України, окремі з них працюють виключно на регіональних ринках.

На розміщення меблевого виробництва впливає низка чинників, важливішими з яких є:

- наявність лісових ресурсів у регіоні;
- наявність постачальників деревних напівфабрикатів для виробництва меблів;

- «меблевій традиції», які склались в регіоні та державі в цілому, адже деякі підприємства працюють ще з часів радянського союзу;
- інвестиційна привабливість регіону.

Важливішою особливістю вітчизняного виробництва меблів є наявність так званого «сірого», тобто тіньового виробництва, яке у цій галузі особливо «процвітає». Меблевики-«гаражники», які виробляють меблі у часто не пристосованих приміщеннях працюють практично у всіх відносно великих населених пунктах.

Для меблевої галузі також є характерним, як і для кількох західноєвропейських країн, наявність значної кількості мікропідприємств, де зайнято не більше 10 працівників. Мікропідприємства складають високу питому вагу в загальній кількості виробників меблів, ця група налічує приблизно 5000 підприємств, у тому числі не зареєстрованих. Разом з тим, мікробізнес у меблевому виробництві не дає високої частки в загальному обсязі вітчизняного виробництва меблів. Також у галузі функціонує незначна кількість великих компаній (більше 250 зайнятих осіб). Решта – це малі й середні виробники з чисельністю зайнятих до 250 працівників. Кожна з цих груп має свої особливості щодо формування асортименту меблів, організації виробництва.

Досить «відчутним» щодо обсягів виробництва меблів є прошарок малих підприємств з чисельністю зайнятих 10-50 працівників. Цю групу формують близько 300 підприємств, більшість з яких працюють офіційно, хоча є окремі представники тіньового бізнесу. Як і мікробізнес, малий бізнес у меблевій галузі зорієнтований на місцевий ринок, з яким великі компанії працюють або напряму, або через архітекторів і дизайнерські студії. Такі виробники з успіхом реалізують досить складні проекти на замовлення, які належать до більш високої цінової категорії: ціна меблів коливається в діапазоні від \$15 за м² до \$30 за м². Деякі меблевики-«середняки» працюють у люксових нішах з навіть значно вищими цінами за проект.

У меблевій галузі України помітними є процеси індустріалізації, хоча твердження про серійність чи масовість меблевого виробництва було б

неточним, оскільки виробництво меблів, все ж таки, залишається несерійним. Це пов'язано із складним дизайном окремих моделей, їх ціною, ситуативною роботою деяких меблевих компаній на експортних ринках, в основному в рамках невеликих контрактів.

До особливостей вітчизняного ринку меблів можна віднести поступове зростання вимогливості українських споживачів до якості меблів, їх дизайну. Неякісні товари зараз дуже складно продати навіть за невисоку ціну. Тому значна увага приділяється системам сертифікації та дотриманню стандартів якості в Україні щодо виробництва меблів. Ще донедавна українські підприємства, насамперед ті, які працювали з продукцією для будівельної галузі (пиломатеріали, фанера), дотримувались ще радянських стандартів, так званих «ГОСТів». Вони були загальноприйнятими для вітчизняних виробників та сприймалися на експортних ринках. Впродовж останніх років їх поступово замінюють стандарти ЄС, у яких існують певні загальні вимоги щодо екологічної сертифікації. «Найбільш поширеною вимогою є наявність сертифікатів FSC, ISO 14000 (охорона довкілля), ISO 9000 (якість) тощо. Українські експортери меблів не мають особливих проблем з дотриманням цих вимог і навіть успішно виконують замовлення великих міжнародних торговельних мереж» [15].

Аналіз ринку меблів в Україні буде неповним без дослідження цін на меблі. За результатами опрацювання першоджерел, можемо стверджувати, що, загалом, відпускні ціни на меблі в Україні є конкурентоспроможними. Підставою для такого твердження є таке:

- на внутрішньому ринку ціни вітчизняних меблів стають більш конкурентними порівняно з китайськими аналогами;
- на європейському ринку, наприклад, у Німеччині, ціни на українські меблі в середньому на 10-15% нижчі, ніж ціни на польські меблі, які слугують орієнтиром для порівняння.

Однак, наші дослідження нашоухнули на думку деяких експертів меблевого ринку про те, що конкурентоспроможність українського меблевого

виробництва невисока через більш високі ціни на вітчизняні меблі, ніж на імпортовану з Китаю аналогічну продукцію. Можливо, у цьому є раціональне зерно, однак слід брати до уваги не лише ціновий чинник, але й інші чинники конкурентоспроможності меблів, важливішим з яких є якість.

Інші експерти зазначають, що конкурувати українським меблям на експортних ринках складно через очікування іноземними покупцями більш низьких цін на українські меблі порівняно, наприклад, з румунськими, чеськими, польськими меблями. Ці очікування, очевидно, більше пов'язані із зовнішнім іміджем України, ніж якістю українських товарів.

Разом з тим, обсяги виробництва і продажу меблів в Україні зростає, що наведено на рис.2.1. Як бачимо, впродовж останніх семи років (2014-2020 роки) обсяг реалізації меблів в Україні зріс у 2,6 рази: з 7,7 млрд. грн. до 20,1 млрд. грн. Про чинники, які впливають на попит на меблі в Україні йтиметься нижче. Обсяг виробництва меблів в Україні за видами у 2011-2020 роках наведений в додатку А.

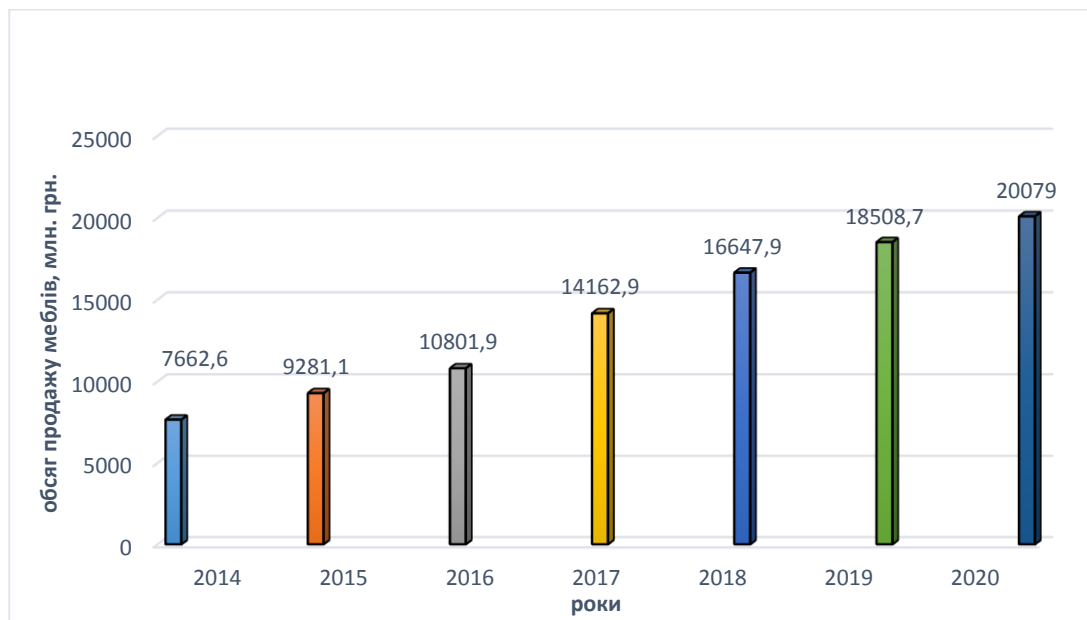


Рис.2.1. Обсяг реалізації меблів в Україні у 2014-2020 роках*

* Примітка: розроблено автором самостійно за [69]

Аналіз співвідношення між індексами виробництва промислової продукції та виробництва меблів в Україні у 2015-2020 роках можна провести за даними рис.2.2.

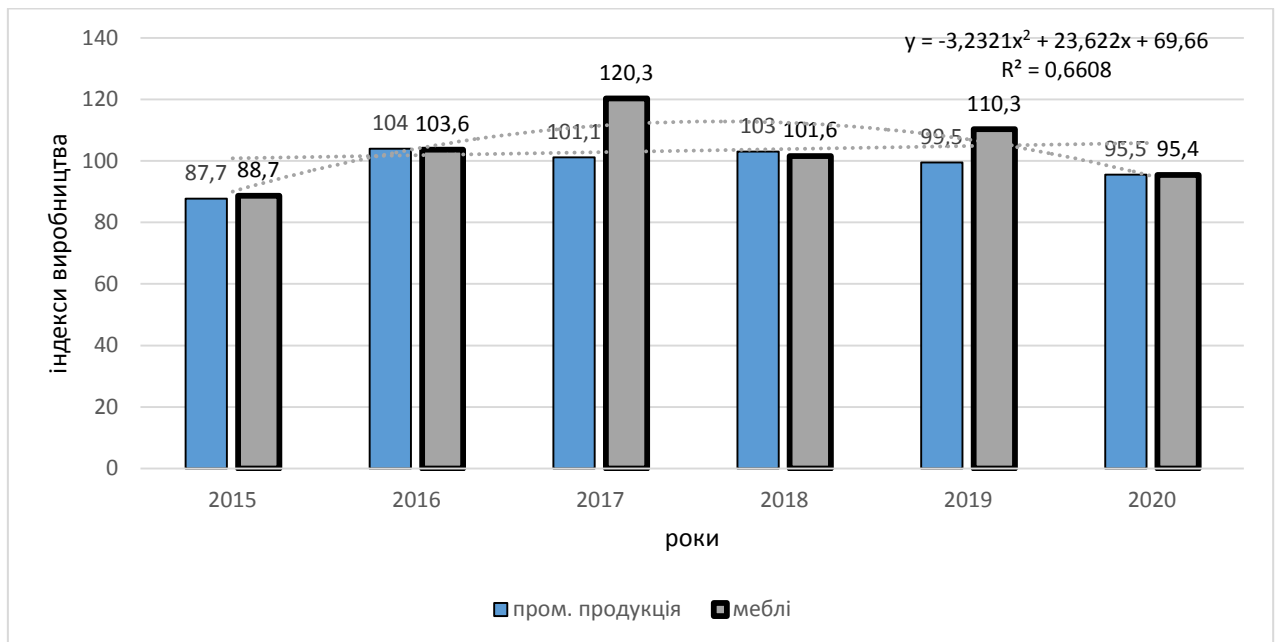


Рис.2.2. Індекси виробництва промислової продукції та меблів в Україні у 2015-2020 роках*

* *Примітка:* розроблено автором самостійно за [69]

Наведені на рис.2.2. індекси свідчать про те, що меблева галузь практично тримається у своїй динаміці на рівні середніх індексів росту промисловості за винятком деякого «стрибка» у виробництві меблів у 2017 році (приріст 20,3%). Це можна пояснити зростанням пропозиції меблів у відповідь на відкладений попит, який утворився на ринку в попередні кілька важких років. Також нами проведений аналіз індексів виробництва меблів у зазначеному періоді, який підтверджує лінію тренду за використаною поліноміальною моделлю другого ступеня (якість 0,66):

$$y = -3,2321x^2 + 23,622x + 69,66 \quad (2.1)$$

де x – роки.

Високе значення показника $R^2 = 0,6608$ вказує про високу достовірність лінії тренду.

Доцільно, на нашу думку, проаналізувати структуру вітчизняного ринку меблів (рис.2.3).

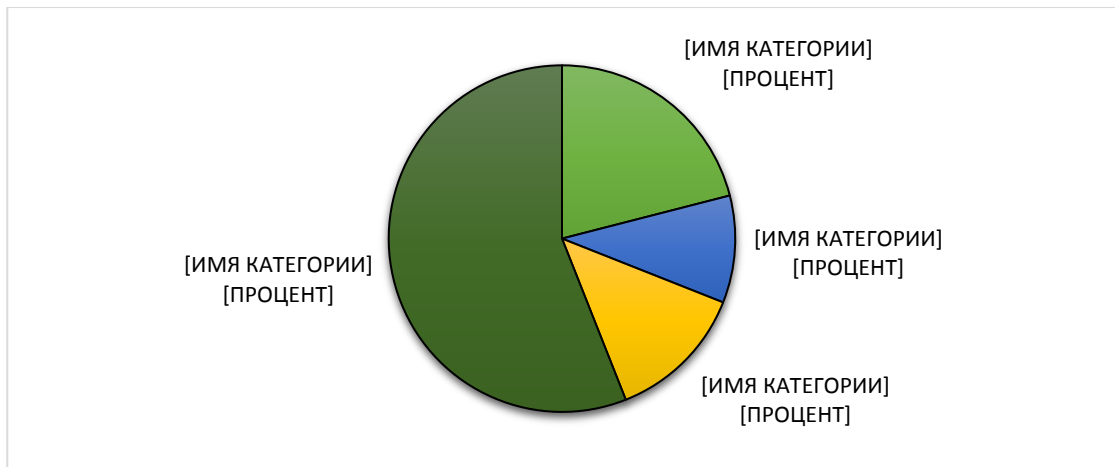


Рис.2.3. Структура ринку меблів в Україні
(% від обсягу виробництва у вартісному вимірі)*

* *Примітка:* розроблено автором самостійно за [15]

Дані рисунка демонструють, що більше половини меблевого виробництва припадає на сегмент «інші меблі та їх складові». Детально з наповненістю кожного сегменту і динамікою виробництва за кожним із них можна ознайомитись у додатку А.

Практично усі меблеві підприємства виробляють ту продукцію, на яку є попит і замовлення, сформовані дистрибуторською мережею. Остання є неспеціалізованою, реалізує усі види меблів, яких потребують покупці. Звичайно, є меблеві підприємства, які спеціалізуються на виготовлення дитячих меблів, меблів для офісів, м'яких меблів різного призначення, столів, стільців, меблів для кухні та ін. Але найбільшою на ринку є частка малих «підприємств-універсалів», які виготовляють будь-які меблі на замовлення. Саме до таких належить досліджуване нами меблеве підприємство «Астер».

Також можна відзначити, що на вітчизняному меблевому ринку помітною є дещо глибша спеціалізація у деяких його секторах., а саме:

- м'які меблі виробляються, в основному, невеликими спеціалізованими підприємствами або кількома великими спеціалізованими меблевими виробниками, у тому числі з іноземними інвестиціями;

- кухонні меблі постачають на ринок переважно підприємства, які спеціалізуються на їх виробництві, що пояснюється більш очевидною спеціалізацією роздрібних магазинів кухонних меблів;
- виробництво офісних меблів, в основному, сконцентроване у Київській області (близько 40% загального обсягу виробництва офісних меблів в Україні), у Харківській, Волинській областях; офісні стільці виробляються, в основному, у Дніпрі, Харкові;
- виробництво меблів на замовлення охоплює усі сегменти меблевого виробництва і розосереджене по всій території України; їхньою специфікою є тісне співробітництво з дизайн-студіями, архітекторами з метою облаштування помешкань та нежитлової нерухомості «під ключ», наприклад, готелів, мотелів, кафе, ресторанів, кав'ярень, кондитерських тощо.

Для аналізу вітчизняного меблевого ринку важливо визначитись із основними чинниками, які впливають на його розвиток, зокрема попит на меблеву продукцію, адже саме він безпосередньо визначає конкурентоспроможність галузі в цілому та конкретного виробника, зокрема.

До чинників формування попиту на меблі належать такі. Насамперед, попит на споживчі товари визначається реальними доходами населення та часткою витрат домогосподарств, спрямованих на придбання споживчих товарів. У різних регіонах держави рівень доходів населення суттєво відрізняється, причому на ньому позначаються й міграційні настрої населення, особливо у західних областях.

У помітному тандемі з реальними доходами населення та їх впливом на споживчий попит на меблі «працює» рівень цін (рис.2.4).



Рис.2.4. Індекси реальних доходів населення України та цін у 2015-2020 роках*

*Примітка: розроблено автором за [69]

Дані свідчать, що немає чіткої лінії тренду у співвідношенні між аналізованими індексами: якщо у 2015 році індекс цін суттєво перевищував індекс реальних доходів населення (на 63,7 в.п.), то у 2019 році індекс реальних доходів населення перевищував індекс цін на 4,9 в.п. Реальними доходами населення визначається його купівельна спроможність, яка прямо впливає на формулювання відповіді на запитання: купувати чи не купувати певний товар?

Іншим чинником впливу на попит на меблі в Україні є чисельність населення, особливо міського. Демографічна ситуація в Україні виглядає так: основним трендом є зменшення чисельності населення. Динаміка чисельності в Україні наведена в табл.2.1. Основними причинами такої демографічної ситуації

Таблиця 2.1

Чисельність населення України у 2015-2021 роках*

Роки	Чисельність населення на 01.01 кожного року, тис. осіб
2015	42929
2016	42760
2017	42584
2018	42386

2019	42153
2020	41880
2021	41566

*Примітка: розроблено автором за [69]

є військові дії на сході країни через конфлікт з Росією, втрата частини територій та міграційні процеси. За останні сім років чисельність населення України скоротилась на 1 млн. 363 тис. осіб. Населення розподілене по всій території України, найбільш густозаселеними є Донецька і Дніпропетровська області, а найбільше доходів на душу населення припадає у містах Києві та Дніпрі.

Ще одним чинником впливу на меблевий ринок в Україні є споживчі настрої населення. За дослідженнями *Info Sapiens* спостерігається поступове зростання індексу споживчих настроїв населення і дуже повільне повернення до «докарантинних» обсягів споживання, про що свідчать дані про індекси споживчих настроїв населення України (рис.2.5).

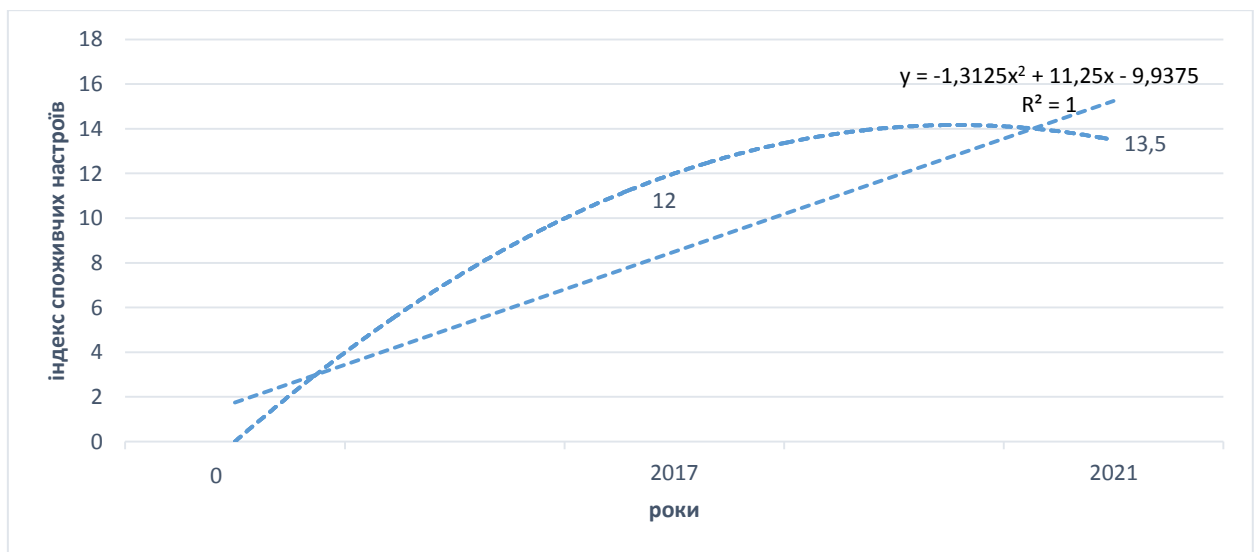


Рис.2.5. Індекси споживчих настроїв населення України у 2017-2021 роках*

*Примітка: розроблено автором за [68]

«Значення індексів можуть змінюватися в межах від 0 до 200. Верхня межа означає, що всі громадяни позитивно оцінюють економічну ситуацію. Індекс дорівнює 100 у тому випадку, коли позитивних та негативних оцінок є однакова кількість.

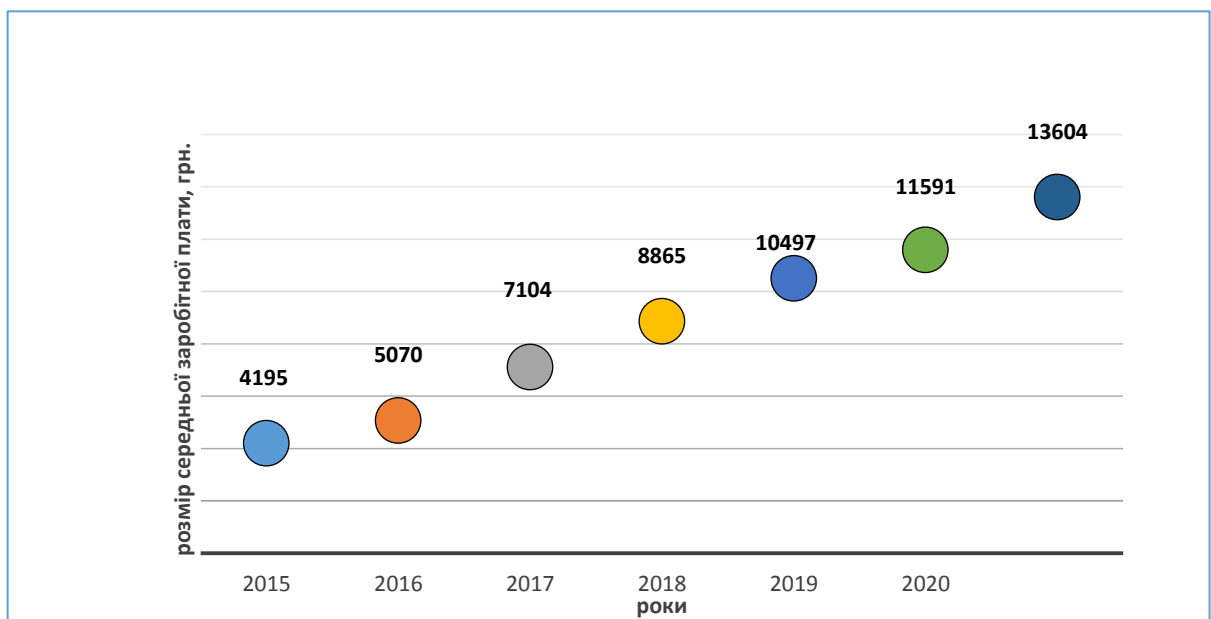
Проведений аналіз споживчих настроїв населення України станом на січень місяць зазначених років підтверджує їх коливання за використаною поліноміальною моделлю другого ступеня (якість 0,43):

$$y = -2,5143x^2 + 18,886x + 43,22, \quad (2.2)$$

де x – роки.

Значення ж індексу менше 100 означає, що в суспільстві переважають негативні оцінки» [68]. Зазначимо, що максимального значення «балансу» позитивних і негативних оцінок споживчих настроїв населення було досягнуто на початку 2020 року (індекс 92,5); хоча загальна лінія тренду демонструє висхідний характер, тобто дуже повільно, але кількість позитивних оцінок споживчих настроїв населення зростає.

Споживчі настрої населення та його купівельна спроможність українців



визначаються, насамперед, рівнем середньої заробітної плати (рис.2.6).

Рис.2.6. Динаміка середньої заробітної плати в Україні у 2015-2021 роках*

*Примітка: розроблено автором за даними [69]

Ріст середньої заробітної плати визначає платоспроможність потенційних покупців меблів та впливає на їх попит в сторону збільшення. Відкладений попит переходить в категорію реального попиту, а це позитивно впливає на

меблевий ринок. За період з 2015 по вересень місяць 2021 років середня заробітна плата українців зросла у 3,2 рази.

Ще одним немаловажним чинником впливу на попит на меблі є масштаби будівництва житла. Лише за січень-жовтень 2021 року обсяги будівельної продукції в Україні становили 170,8 млрд. грн., у тому числі частка нового будівництва складає 33,2%. За десять місяців 2021 року в Україні збудовано житла на 30816 млн. грн., що становить 18% до загального обсягу будівництва. Індекс житлового будівництва у жовтні 2021 року до жовтня 2020 року становив 129,6% [69], що свідчить про збільшення масштабів житлового будівництва в Україні маже на третину. Це є позитивним чинником впливу на формування потенційного, та навіть, реального попиту на меблі.

Гальмівним чинником впливу на «меблевий» попит є традиції заміни меблів у помешканнях. Україна – не Італія, меблі служать українцям від кількох років до кількох десятків років, тому з цього боку поживавлення попиту на меблі очікувати не варто.

Останніми роками для переважної більшості сфер діяльності ключовим чинником впливу на їхнє економічне становище став COVID-19 та низка протиепідемічних заходів з боку держави чи органів місцевого самоврядування. Не оминуло це й меблеву галузь. «За даними досліджень Агенції економічного розвитку *PPV Knowledge Networks* за підтримки *Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України»* понад 80% підприємств лісового сектору, до якого належить і меблева галузь, істотно постраждали від пандемії – зупинились або зменшили виробництво. Майже половина підприємств уже скоротили обсяг реалізації товарів чи послуг до 50%. Компанії сектору перебувають у ситуації глибокої кризи ліквідності – 48% має брак ресурсів для сплати податків, 56% має проблеми з оплатою праці працівників, а 62% наращують кредиторську заборгованість» [67].

Практично усі підприємства меблевої галузі скоротили чисельність персоналу (близько 20% виробників), а інші – відправили працівників у відпустки. Великою є частка кредиторської заборгованості у підприємств галузі

через сповільнення виробництва та реалізації меблів і неможливості вчасного погашення кредитів. Більше 90% опитаних підприємств вважають, що карантин разом зі зниженням купівельної спроможності населення мають негативний вплив на лісовий сектор України загалом та меблеву галузь зокрема [67].

2.2. Загальна характеристика меблевого підприємства «Астер» та його потенціалу

Меблеве підприємство «Астер» (МП «Астер») функціонує на місцевому ринку вже майже двадцять років. Воно пройшло шлях від малого підприємства, яке займалось виготовленням на замовлення кухонних гарнітурів з недорогих матеріалів майже кустарним способом, до сучасної компанії, яка спеціалізується на виготовленні кількох лінійок меблевої продукції.

МП «Астер» спеціалізується на виробництві корпусних меблів на замовлення. Виробничі та складські приміщення підприємства розміщені по вул. Гайовій, 54 у місті Тернополі, а виставкова зала – по вул. 15 Квітня, 5а у приміщенні торговельного центру «Рай-Центр». Виробничі приміщення, площею 125 м², складські приміщення, площею 86 м², є власністю підприємства, а виставкова зала, площею 49 м² – орендована. Цих приміщень цілком достатньо для виготовлення того обсягу замовлень, які поступають на підприємство. Крім того, є можливість забезпечити і більший обсяг замовлень, якщо такі надходять. Це підтверджує досвід роботи підприємства в «пікові» місяці навантажень, як правило, у передноворічні свята, Великодні та ін. Тому можемо стверджувати, що потенціал виробничих площ МП «Астер», як частина його виробничого потенціалу, є цілком достатній для забезпечення поточного та ймовірно зростаючого попиту на продукцію підприємства. Крім того, підприємство повністю забезпечене необхідним обладнанням для виконання усіх видів технологічних операцій в процесі виготовлення меблів та їх монтажу. Звичайно, деяке обладнання потребує заміни через його зношення,

але підприємство поступово, крок за кроком, оновлює свої основні засоби по мірі нагромадження коштів для їх відтворення. Про виробничий потенціал підприємства йтиметься нижче.

МП «Астер» пропонує виготовлення кухонь, шаф-купе, меблів для спальні, меблів для вітальні, меблів для дитячих кімнат, меблів для офісів і магазинів. Компанія організовує свою роботу із замовленням таким чином. Споживач оформляє замовлення на основі вказаних ним розмірів, форми, обраних матеріалів, фурнітури та ін. Майстер з виїздом на місце встановлення меблів робить необхідні заміри, дизайнер працює над проектом, виробничі дільниці (розкрійна, столярна, монтажна) здійснюють розкрій і підготовку необхідних розхідних матеріалів, із них теслі-монтажники збирають окремі елементи майбутніх меблів. Монтажники на місці призначення встановлюють меблі замовнику, підганяють їх під необхідні параметри, за бажанням замовника надають додаткові послуги монтажу побутової техніки, сантехніки та ін.

Саме таку організацію своєї роботи підприємство обрало тому, що сучасний споживач, як узагальнений образ, став більш вимогливим до меблів, їх дизайну, якості, практичності. Його цікавить функціональність меблів, довговічність, гармонійне поєднання з інтер'єром приміщень. Але часто у магазинах важко знайти готові рішення, а купувати меблі, які не оправдовують очікувань покупця, немає жодного змісту. Завдяки тому, що меблі МП «Астер» унікальні та оригінальні, вони неодмінно створюють відчуття затишку, домашнього тепла і комфорту. Для тривалого і комфортного користування меблями, виготовленими на замовлення, підприємство комплектує їх якісною фурнітурою відомих виробників *HETTICH*, *FGV*, *BLUM*, а також додатково пропонує якісну сантехніку, матраци, вбудовану техніку, текстиль. Тобто підприємство здатне повністю задовольнити запити споживачів і укомплектувати приміщення «під ключ» усім необхідним – від меблів до килимка біля порога.

Однак, варто зазначити, що потенціал організаційної структури управління підприємством використовується недостатньо. Це пов'язано з тим, що побудова взаємозв'язків між виконавцями різних видів робіт при виготовленні меблів організована за функціональним принципом, тобто один працівник робить заміри, інший – розкрій плит, ще інший – підбір фурнітури і т.д., кожен виконує свою частину роботи в межах своєї функції. Але це не дає того результату, який би міг бути при процесному способі організації виробництва. При функціональному поділі робіт виконавець будь-якої функції не вболіває за кінцевий результат, а відповідає лише за виконану ним роботу. А при процесному підході головним є кінцевий результат – готова продукція, всі виконавці відповідають за якісне виконання замовлення, а не лише ті працівники, які здійснюють монтаж меблів у замовника.

Така ситуація є типовою для меблевиків, оскільки часто можна почути від замовників, що на етапі встановлення меблів вже не можливо виправити ті помилки, які зроблені на попередніх етапах виробництва меблів, наприклад, неточність замірів, неякісний розкрій деревних плит чи дерева, підбір неякісної фурнітури тощо. Тому вважаємо, що використання процесного підходу до організаційної структури управління МП «Астер» може забезпечити йому більш повне використання його потенціалу та певні конкурентні переваги.

У товарних лінійках меблів МП «Астер» особлива увага – кухням. Це пояснюється тим, що споживачі особливо прискіпливо ставляться до вибору дизайну кухні, матеріалів, з яких вона виготовлена, та якості самих робіт. Адже кухня є приміщенням, де кожна сім'я проводить досить багато часу. Тому підприємство прагне створити такі кухонні меблі, які були б сучасними, функціональними і практичними, здатними створити комфорт від приготування і споживання їжі. На виготовлення кухонних меблів МП «Астер» має найбільше замовлень.

Також підприємство виготовляє на замовлення роздрібних покупців та оптових покупців - виробників меблевих фасадів. Лаковані якісним напівматовим італійським лаком та патиновані вручну, фасади МП «Астер» за зовнішніми

ознаками не поступаються натуральному дереву і є найбільш оптимальним співвідношенням «ціна – якість». Фасади виготовляються різної форми і кольорів, розпочато виробництво і здобули популярності серед замовників рамкові фарбовані фасади, які дають змогу створювати ексклюзивні меблі та затишний інтер'єр. Рамку з'єднуємо дерев'яними шкантами, що забезпечує надійну міцність з'єднань фасаду.

Для забезпечення процесу виробництва меблів та їх монтажу МП «Астер» володіє необхідним «набором» основних засобів, загальна вартість яких станом на кінець 2020 року становила 19 млн. грн. Склад основних засобів МП «Астер» наведений в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Склад основних засобів МП «Астер» за видами у 2020 році*

Групи основних засобів	Вартість, тис. грн.	Частка у загальній вартості, %
1. Будівлі та споруди	3500	5,4
2. Машини і обладнання	12140	73,1
3. Транспортні засоби	6190	16,3
4. Обчислювальна техніка	260	3,0
5. Виробничий інвентар	335	1,8
6. Господарський інвентар	85	0,3
7. Інші	3	0,1
Разом	19013	100,0

* Примітка: складено автором за матеріалами підприємства «Астер»

Очевидно, що у виробничому меблевому підприємстві в структурі основних засобів найбільшою є частка машин і обладнання (73,1%) і транспортних засобів (16,3%). Це пояснюється специфікою технологічних процесів меблевого виробництва та необхідністю здійснення великого обсягу транспортних операцій і вантажно-розвантажувальних робіт. Для здійснення технологічного процесу виготовлення меблів підприємство використовує стрічкові розкрійні машини *Kaigu DCQ-900* 1500/2100 мм, *Rexel R500/F* та ін., кромкооблицювальні верстати *FDB Maschinen MB50* (1230 Вт) та *FDB Maschinen MB 115M* (2740 Вт), різноманітні пристрої та прилади.

Потенціал оборотний коштів підприємства криється у товарних запасах, запасах, запасах готівкових і безготівкових коштів. Середньомісячний товарний запас становить близько 17 млн. грн., як правило, це кошти, вкладені у придбання

сировини, матеріалів та інших розхідних матеріалів, а також кошти у готових виробках. При обсягах місячної реалізації продукції на рівні 1,45 млн. грн. можемо знайти величину товарних запасів у днях:

$$TЗ \text{ дн.} = TЗ_{\text{міс}} / Q_{\text{міс}} = 17 / 1,45 = 11,7 \text{ дня} \approx 12 \text{ днів.}$$

Для меблевого виробництва такий рівень товарних запасів є практично оптимальним, оскільки дозволяє забезпечити безперебійність процесу виробництва і монтажу меблів і, у той же час, не акумулювати надлишкові кошти у запасах, спричиняючи їх неефективне використання. Можна стверджувати, що «Астер» достатньо добре використовує свої товарні запаси, не допускаючи їх накопичення та сповільнення процесу обігу оборотних коштів.

Аналіз потенціалу виробничого меблевого підприємства безпосередньо пов'язаний із оцінкою його трудового потенціалу, тобто потенціалу працівників підприємства.

Чисельність і склад персоналу МП «Астер» наведений в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Склад персоналу МП «Астер» у 2020 році*

Посада	Чисельність, чол.	Частка у загальній чисельності, %
1. Директор	1	4
2. Дизайнер	2	8
3. Технолог	2	8
4. Робітники	13	52
5. Вантажники	2	8
6. Водій-експедитор	2	8
7. Монтажники	3	12
Разом чисельність	25	4

* Примітка: складено автором за матеріалами підприємства «Астер»

Найбільшою є питома вага робітників (52%), які здійснюють основні та допоміжні технологічні операції з виробництва меблів; частка монтажників 12% також пов'язана із виконання основних операцій. Загалом, структура

персоналу є оптимальною з точки зору забезпечення ефективності його використання та впливу на показники праці. Виходячи із професійного складу персоналу підприємства, можемо зробити висновок, що він здатний забезпечити виконання підприємством свої завдань і досягти поставлених цілей за рахунок трудового потенціалу, у тому числі. Також, у формуванні останнього важливіша роль належить кваліфікаційному рівню працівників. Увесь персонал підприємства достатньо кваліфікований, з великим досвідом роботи у галузі, а молоді, креативні дизайнери здатні задовольнити дизайнерські фантазії найвибагливіших замовників.

Тісно пов'язаний з трудовим і управлінський потенціал МП «Астер». Директор підприємства здійснює загальне керівництво ним, приймає замовлення, веде консультаційну роботу з клієнтами, укладає договори на постачання матеріалів, розподіляє роботу між функціональними виконавцями. Директор працює на підприємстві з моменту його заснування, знає усі тонкощі його роботи і здатний прийняти вірне управлінське рішення у бідь-якій ситуації. Аналогічно, це стосується й технолога, кваліфікація і досвід роботи якого у меблевому виробництві дозволяє йому забезпечити організацію якісного виконання усіх технологічних операцій. Отже, стосовно управлінського потенціалу, то він на підприємстві є досить потужним.

Інноваційний потенціал МП «Астер» бажає бути кращим, оскільки, окрім розробки нових цікавих моделей меблів, підприємство не використовує ніяких інновацій, наприклад, нових способів обробки фасадів, систем відкривання меблів «*one touch*», використання нових сучасних матеріалів з додатковими якісними характеристиками. В умовах швидкого розвитку меблевої індустрії у світі та в Україні інноваційність виробництва є запорукою конкурентоспроможності меблевого підприємства на ринку.

Однак, можемо відзначити, що підприємство має достатній науково-технічний потенціал, який близький до інноваційного: воно забезпечене необхідним обладнанням, має добре налагоджену технологію меблевого

виробництва стосовно конкретних замовлень, кваліфікація персоналу досить висока.

Фінансовий потенціал підприємства задовільний, періодична наявність незначних дебіторської (з боку споживачів за виконані замовлення) та кредиторської заборгованості (з боку підприємства за придбані матеріали) суттєво не впливають на фінансовий стан підприємства, воно є цілком життєздатним у фінансовому плані.

Основні техніко-економічні показники діяльності МП «Астер» у 2020 році наведені табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні показники роботи МП «Астер» у 2020*

№ зп	Показники	Значення показника
1.	Обсяг виробництва, тис. грн./рік	17450
2.	Чисельність персоналу, чол.	25
3.	Продуктивність праці, тис. грн./чол.	698
4.	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн.	19000
5.	Фондовіддача, грн.	0,92
6.	Фондоозброєність праці, тис. грн. /чол.	760
7.	Витрати, тис. грн.	13807
8.	Баласновий прибуток, тис. грн.	3643
9.	Рентабельність, %	26,4

* *Примітка:* складено автором за матеріалами підприємства «Астер»

Наведені в таблиці дані демонструють, що підприємство за останній рік отримало 3643 тис. грн. прибутку, рентабельність виробництва за балансовим прибутком становить 26,4%. Зрозуміло, що рентабельність, розрахована за чистим прибутком, буде значно нижчою, але навіть невисока прибутковість меблевого виробництва в нинішніх умовах свідчить про наявність значного потенціалу у підприємства щодо свого майбутнього розвитку.

Аналіз потенціалу меблевого підприємства не буде повним без аналізу його зовнішнього середовища, зокрема найближчих конкурентів. У місті Тернополі функціонує кілька десятків продавців меблів, а кількість найбільших підприємств-виробників меблів наведена в табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Найбільші виробники меблів у м.Тернополі (станом на 2021 рік)*

Виробники	
1. V-Studio	10. Інтер'єр-М
2. FASAD- Меблі	11. Любий каприз
3. SK-меблі	12. Захід меблі
4. Інтер'єр-плюс	13. Любі меблі
5. Фабрика «LISMA»	14. Амбер
6. Меблі UA	15. Еліт Меблі
7. Астер	16. Акант
8. ФОП «Ништа П.П.»	17. Сфера Меблі
9. Меблі Горохівських	18. Люкс Меблі

* *Примітка:* складено автором за матеріалами Інтернет-джерел

Як бачимо з таблиці, місцевий ринок меблів є достатньо конкурентним. Причому, у таблиці відображені лише офіційно зареєстровані виробники, які працюють «набіло». Якщо включити до числа виробників так званих «тіньовиків-гаражників», то кількість виробників меблів в регіоні налічуватиме кілька десятків. За таких умов МП «Астер» слід більшу увагу приділяти маркетинговим засобам завоювання ринку і, відповідно, маркетинговому потенціалу. На сьогодні підприємство використовує його недостатньо, оскільки практично не вживає дієвих заходів щодо просування своєї продукції на ринку. МП «Астер» має свій товарний знак (рис.2.7), але він використовується ним дуже слабо: на сайті підприємства, у виставковій залі, на візитівках, флаерах.



Рис.2.7. Товарний знак МП «Астер» [66]

Але ця друкована продукція практично не розповсюджується серед мешканців міста, відсутня дієва реклама виробника та його продукції. Тому оцінити використання маркетингового потенціалу підприємства можемо зі знаком «-». У цьому криються певні можливості підприємства щодо посилення своїх ринкових позицій, тим більше, що продукція підприємства якісна, доступна при оптимальних термінах виконання замовлень та якості монтажних робіт.

Підгрунтям слабого використання маркетингового потенціалу є недостатнє використання його інформаційного потенціалу, особливо в частині вивчення ринку, використання інформації щодо найновіших світових розробок у меблевій індустрії, дизайні та ін. Тут підприємство має значні резерви щодо поліпшення використання свого потенціалу.

Підсумовуючи аналіз елементів потенціалу меблевого підприємства «Астер», можемо скласти табл. 2.6, у якій відображена комплексна оцінка нами кожної складової потенціалу виробника.

Таблиця 2.6

Комплексна оцінка потенціалу МП «Астер»*

Об'єктні складові потенціалу		Суб'єктні складові потенціалу		Об'єктно-суб'єктні складові потенціалу	
Елемент	Оцінка	Елемент	Оцінка	Елемент	Оцінка
Виробничий	+	Науково-технічний	+	Трудовий	+
Інноваційний	-	Маркетинговий	-	Інфраструктурний	+
Фінансовий	+	Управлінський	+	Інформаційний	-
		Потенціал організаційної структури управління підприємством	-		

* *Примітка:* розроблено автором самостійно за результатами власних досліджень

«+» – потенціал використовується достатньо добре;

«-» – потенціал використовується недостатньо.

Виходячи із такої оцінки, підприємство може розробляти систему заходів щодо поліпшення використання та розвитку власного потенціалу, що є запорукою покращення його ринкових позицій і, як наслідок, власного фінансового становища.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи ми дослідили ринок меблів в Україні та діяльність досліджуваного меблевого підприємства «Астер», його потенціалу. Сьогодні меблева галузь є однією з найрозвинутіших з усіх галузей лісового сектору України, яка налічує близько 1300 підприємств, у ній зайнято

32 тис. працівників. Ми охарактеризували важливіші чинники, які впливають на розвиток галузі, серед яких наявність значної кількості мікропідприємств з чисельністю зайнятих 10-50 працівників, не серійність виробництва, хоча помітними є процеси індустріалізації галузі; зростання вимогливості українських споживачів до якості меблів, їх дизайну; неспеціалізована дистрибуторська мережа; конкурентність вітчизняних меблів на зовнішньому ринку.

Досліджено, що на фоні складної економіко-пандемічної ситуації, обсяг виробництва і продажу меблів в Україні зростає, практично усі меблеві підприємства виробляють ту продукцію, на яку є попит і замовлення.

На меблевому ринку України найбільшою є частка малих «підприємств-універсалів», які виготовляють будь-які меблі на замовлення, до яких належить досліджуване нами меблеве підприємство «Астер».

Нами досліджені основні чинники, які впливають на формування попиту на меблі, а саме: реальні доходи населення та його купівельна спроможність; частка витрат домогосподарств на придбання споживчих товарів; рівень цін; чисельність населення, його споживчі настрої; рівень середньої заробітної плати; масштаби будівництва житла; традиції заміни меблів у помешканнях. Останніми роками економічне становище підприємств галузі погіршилось через низку протипандемічних заходів з боку державних та муніципальних органів.

Меблеве підприємство «Астер» спеціалізується на виробництві корпусних меблів на замовлення і пропонує виготовлення кухонь, шаф-купе, меблів для спальні, для вітальні, для дитячих кімнат, для офісів і магазинів. Підприємство є одним з найбільш відомих виробників меблів у м. Тернополі, воно забезпечує обсяг виробництва у рік більше 17 млн. грн., на підприємстві працює 25 осіб, рентабельність виробництва за балансовим прибутком 26,4%.

Ми дослідили кожен зі складових його потенціалу і вияснили, що не всі вони використовуються підприємством достатньо ефективно. Для цього нами складена відповідна таблиця, яка відображає комплексну оцінку потенціалу меблевого підприємства за усіма його складовими елементами. Так, достатньо

повно використовується виробничий, фінансовий, науково-технічний, управлінський, трудовий, інфраструктурний елементи потенціалу; а недостатньо повно - інноваційний, маркетинговий, потенціал організаційної структури управління підприємством та інформаційний потенціали.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що конкурентне поле МП «Астер» формується щонайменше двома десятками офіційно зареєстрованих виробників меблів у регіоні. Тому більшу увагу слід приділяти маркетинговим засобам завоювання ринку і, відповідно, маркетинговому потенціалу.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО МЕБЛЕВОГО ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Використання процесного підходу до управління меблевим підприємством як напрям розвитку його потенціалу

Дослідивши складові потенціалу меблевого підприємства «Астер» й ті його елементи, які недостатньо повно використовуються з метою підвищення економічної ефективності функціонування, ми виявили, що одним із недоліків використання потенціалу є недостатність використання потенціалу організаційної структури управління підприємство. Сьогодні підприємство організовує усі свої процеси за функціональним принципом, які вже не виправдовують себе в умовах роботи підприємства «під замовлення», коли «на виході» виробничого процесу відповідальність за результат несе працівник (працівники), який не організовував його «на вході». Про це йшлося у розділі 2 кваліфікаційної роботи. Тому вважаємо, що варто розглянути можливість зміни підходу до організації управління підприємством з використанням процесного підходу.

В нинішніх умовах організаційна структура управління більшості підприємств побудована за функціональним принципом з дотриманням рівнів ієрархії. Найкращим вираженням цих ідей є науковий підхід до управління, розроблений Ф.Тейлором. Він вважав, що будь-яка робота може бути виконана максимально продуктивно тоді, коли її «подрібнити» на прості складові елементи і якщо працівники спеціалізуються на виконанні конкретної частини роботи відповідно до розподілу керівника. Наслідком таких поглядів стало поширення функціональних організаційних структур.

При досить поширеному використанні сьогодні функціональної структури управління, вона породжує деякі труднощі в діяльності підприємств, оскільки його різні функціональні підрозділи часто мають досить обмежений, однобокий погляд на діяльність підприємства і не зацікавлені в тому, до чого вони не мають безпосереднього відношення і що їх безпосередньо не стосується. Також гальмується обмін інформацією через бюрократичні звички передавати її нагору за ієрархічним «ланцюжком», що свідчить про недостатність використання інформаційного потенціалу підприємства.

Викладено свідчить, що сьогодні набирає популярності не виокремлення на підприємстві певних підрозділів, які виконують чітко визначені функції, а так званих бізнес-процесів. Такі бізнес-процеси наскрізно проходять через усі рівні управління підприємством і відповідають за певну дію від початку до кінця.

Щодо сутності бізнес-процесу, то сьогодні не існує єдино прийнятого його тлумачення. В широкому розуміння бізнес-процес є структурованою послідовністю дій з виконання певного виду діяльності на всіх її етапах – від створення концептуальної ідеї через проектування до реалізації цієї ідеї та отримання певного результату, наприклад, надання конкретної послуги, завершення будівництва будинку, випуск готового виробу та ін.

Бізнес-процес можна тлумачити як сукупність бізнес-операцій, певну кількість внутрішніх видів діяльності, які починаються з одного або кількох входів і закінчуються створенням продукції, на яку є попит і яка необхідна конкретному споживачу. Причому таким споживачем може бути не лише зовнішній до підприємства споживач (клієнт), а й внутрішній його підрозділ або конкретний працівник. Метою кожного бізнес-процесу є пропозиція клієнтові продукції, під якою розуміють результат бізнесової діяльності у матеріальній та нематеріальній формах. Така продукція має задовольняти клієнта за вартістю, довговічністю, сервісом та якістю.

Також бізнес-процес можна трактувати як потік роботи, що переходить від однієї людини до іншої, а для масштабних процесів – від одного підрозділу

підприємства до іншого. Процеси можна описати на різних рівнях, але вони завжди мають початок, визначену кількість кроків і чітко обумовлений кінець. Не існує стандартного переліку процесів і організації повинні розробляти свої власні. Це також відбувається тому, що в такий спосіб на кожному конкретному підприємстві досягається глибше розуміння власної ситуації, якщо вона описана через процеси .

Відповідно до міжнародних стандартів бізнес-процес трактується як стійка, цілеспрямована сукупність взаємозалежних видів діяльності, які за певною технологією перетворюють «входи» у «виходи», що становлять цінність для споживача. Отже, бізнес-процесами можна вважати сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або кілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється готовий продукт, цінний для споживача. Тому в якості їх ключових елементів бізнес-процесу можна розглядати: входи, виходи, власник процесу, постачальники, клієнти (споживачі) та послідовність реалізації процесних процедур. В загальному вигляді бізнес-процес можна представити у вигляді простої схеми (рис.3.1.):

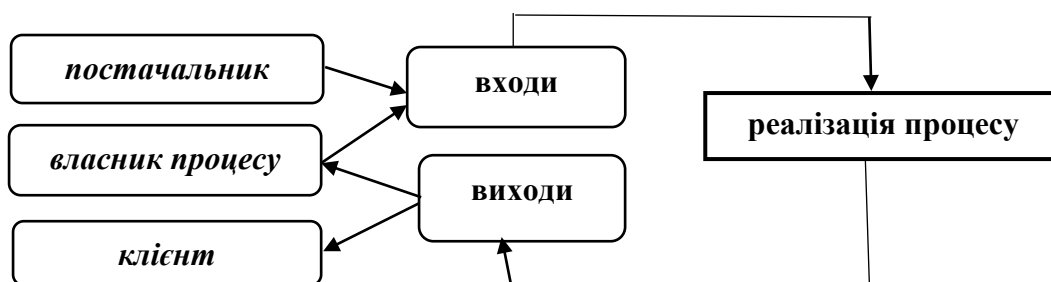


Рис.3.1. Загальна схема бізнес-процесу*

* *Примітка:* складено автором самостійно за [1]

Якщо трактувати бізнес-процеси як потоки роботи, які мають початок і кінець, то для певного окремого процесу існують початкові «входи», якими можуть бути матеріально-технічні ресурси, трудові ресурси, інформація, енергія, нематеріальні ресурси та ін., які забезпечуються постачальниками. Але ними «входи» процесу не обмежуються. Можуть з'явитись вторинні входи,

наприклад, якась зовнішня ринкова інформація, внутрішня управлінська інформація тощо. «Входи» бізнесу-процесу розглядаються як ресурси, котрі забезпечуються як зовнішніми постачальниками, так і власником процесу. Ресурси знаходяться в розпорядженні власника бізнес-процесу і формуються наявним обладнанням, технологіями, підібраним персоналом, інфраструктурою, інформаційними ресурсами та ін.

Власником бізнес-процесу є працівник підприємства з числа топ-менеджерів або менеджерів ланки середньої, який має у своєму розпорядженні необхідні для виконання бізнес-процесу ресурси, управляє ходом бізнес-процесу та відповідає за його результати й ефективність. З метою ефективного управління бізнес-процесом його власник, крім вхідних ресурсів, повинен володіти документально зафіксованою технологією у вигляді технологічних карт, а також мати в розпорядженні систему збору інформації про поточні параметри процесу, характеристики продукту та їх відповідність вимогам споживача.

«Вихід» бізнес-процесу – це завершення його виконання, результат у вигляді продукту, послуги, виконаної роботи. До виходів належить також інформація про виконання бізнес-процесу, яка передається його власникові (поточні параметри процесу, характеристики продукту, ступінь задоволеності клієнта (споживача) та ін.

Ідентифікація бізнес-процесів підприємства, їх опис, оптимізація не слугують самоціллю діяльності підприємства, а є поточною роботою з організації ефективного функціонування суб'єкта господарювання, розвитку його потенціалу та підвищення конкурентоспроможності. На ринку функціонують підприємства, які можуть мати кілька десятків основних бізнес-процесів, від виконання яких залежить успіх бізнесу на ринку, а загальна їх кількість може досягати кількох сотень. Не існує чітких правил щодо широти опису бізнес-процесів і підприємства можуть по-різному описувати навіть схожі між собою бізнес-процеси.

Бізнес-процеси в нинішніх умовах функціонування меблевого підприємства є чи не найкращим управлінським інструментом, здатним забезпечити зниження непродуктивних витрат (живої та уречевленої праці), підвищити якість готової продукції. Такі процеси відбуваються не самі по собі, а організовуються, плануються, контролюються менеджерами, а виконуються окремими працівниками або групами працівників. На вході бізнес-процесу меблевого підприємства є, насамперед, матеріальні ресурси, які, в свою чергу, можуть бути готовим продуктом, тобто «виходом» попереднього бізнес-процесу, наприклад, фурнітура, деревні плити, натуральна дошка, фарби, лаки та ін.

Виходячи зі змісту поняття бізнес-процесу, нами розроблена класифікація бізнес-процесів меблевого підприємств «Астер» (рис.3.2).

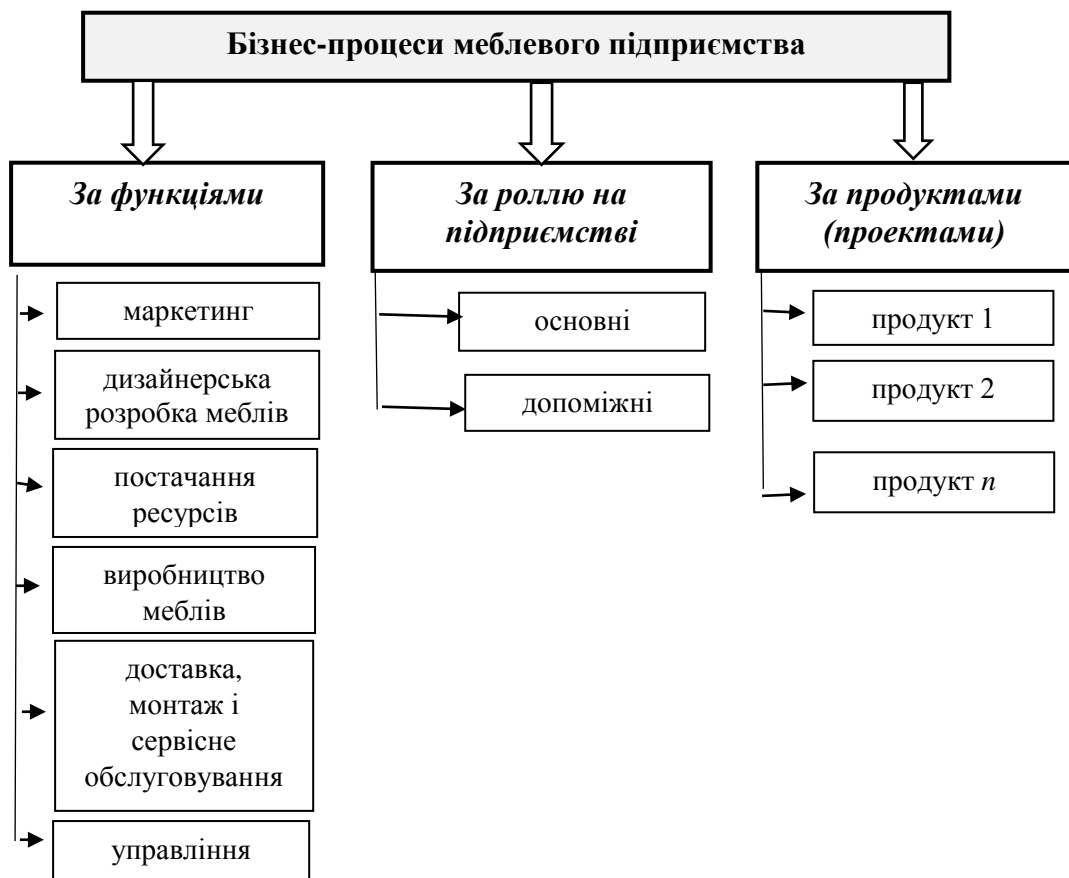


Рис.3.2. Класифікація бізнес-процесів підприємства*

*Примітка: розроблено автором самостійно

Бізнес-процес маркетингу на МП «Астер» реалізується через вивчення сучасних трендів у меблевому виробництві, а найважливіше – просування продукції підприємства на ринку. Як ми відзначали вище, маркетингова складова потенціалу виробника використовується недостатньо. Тому розвиток та вдосконалення цього бізнес-процесу має відбуватись комплексно із використанням усіх заходів та засобів реклами та інших механізмів стимулювання збільшення кількості замовлень та обсягів виробництва і продажу меблів. Маркетинговим потенціалом, на нашу думку, повинен займатись певний працівник, який відповідатиме за те, які сучасні продукти можна пропонувати замовникам, адже інколи клієнт-замовник звертається до виробника за професійною порадою і консультацією, отримавши яку він визначається з конкретним дизайном меблів, матеріалами, фурнітурою тощо. Отже, маркетинговий потенціал максимально можна використати за умови процесного підходу, керуючись принципом «від А до Я» у забезпеченні усіх маркетингових бізнес-функцій – вивчення попиту, ринку потенційних замовників, ринку продуктів у меблевій галузі, механізмів просування самого підприємства та його продукції на ринку. У цьому процесі особливу увагу варто приділити просуванню самого товарного знаку підприємства з використанням Інтернет-реклами у соцмережах, друкованих періодичних виданнях та ін. Сьогодні маркетингові заходи підприємства мають епізодичний характер у формі реклами окремих готових виробів – виконаних на замовлення взірців у *facebook*, що не сприяє повному використанню маркетингового потенціалу підприємства. Використання процесного підходу в маркетинговій діяльності МП «Астер» передбачає своєрідне пронизування усіх процесів на підприємстві маркетинговим підходом: якщо про продукт – то які саме дизайнерські рішення сьогодні потребує ринок; якщо про ціну – то на яку слід орієнтуватись при існуючому рівні платоспроможного попиту на місцевому ринку; якщо про рекламу – то про найбільш дієві її засоби в конкретний момент часу і в конкретних умовах.

Інноваційний потенціал МП «Астер» також використовується недостатньо. Він може бути реалізований у різних бізнес-процесах підприємства: маркетингу, дизайнерських розробках, виробництві. При проведенні консультацій із замовником, обговоренні майбутнього дизайну меблів варто звертати увагу на найновіші інноваційні розробки в галузі меблевого виробництва, які можуть бути доступними у виконанні МП «Астер». Про них ми згадували у розділі 2 кваліфікаційної роботи. Через виробничий бізнес-процес реалізуються інноваційні дизайнерські рішення, через маркетинговий бізнес-процес – їх просування на ринку. Лише такий «комплекс» може забезпечити максимальне використання інноваційного потенціалу виробника.

Ще одним «слабким місцем» МП «Астер» є недостатність використання інформаційного потенціалу. Він формується інформаційними ресурсами та комп'ютерними інформаційними системами. «Інформаційні ресурси є накопиченою інформацією про оточуюче нас середовище, зафіксованою на матеріальних носіях або у будь-якій іншій формі, яка забезпечує її передачу в часі та просторі між різними споживачами для вирішення наукових, виробничих, управлінських та інших завдань» [8].

У сучасних умовах ведення бізнесу важко переоцінити роль інформаційних ресурсів в забезпеченні ефективного управління підприємством. Їх слід розглядати на двох рівнях: перший – це інформація загального характеру, яка сприяє більш ефективному управлінню підприємством (конструкторська, технологічна, документація, економічна інформація, налагоджені зв'язки з ринковими контрагентами та ін.), яка відкритою для великого кола працівників підприємства; другий – комерційна таємниця, яка є недоступною для широкого кола працівників через її комерційну цінність для підприємства.

Комерційною таємницею меблевого підприємства можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, які використовуються ним при виробництві та реалізації своїх виробів. Для МП

«Астер» комерційну таємницю складають розроблені дизайнерські проекти меблів, які до їх реалізації та продажу замовникам становлять комерційну цінність для виробника, а також використувані підприємством способи з'єднання окремих деталей меблів без металевих елементів. «Така інформація надає великі конкурентні переваги, її враховують при прийнятті управлінських рішень. Саме цьому зростає її вартість, а як наслідок – і заходи стосовно захисту цієї інформації. Доступ до цієї інформації має лише певне коло працівників компанії. Така інформація може стати основою для створення інтелектуального продукту» [54, с.125].

Другою складовою інформаційного потенціалу виробничого підприємства є комп'ютерні інформаційні системи, до яких відносять апаратно-технічну базу і засоби комунікацій; бази даних, системне і програмне забезпечення; модель управління інформаційними потоками на підприємстві; програмні продукти для автоматизації управління інформаційними процесами. Для МП «Астер» в процесі формування та використання інформаційного потенціалу з перелічених складових комп'ютерних інформаційних систем актуальним є програмне забезпечення, яке використовується при дизайн-розробках нових виробів та розкрої деревних плит.

Також важливим чинником впливу на інформаційний потенціал меблевого підприємства є кваліфікація та досвід його персоналу, котрі безпосередньо впливають на швидкість і якість роботи, що тягне за собою створення якісного продукту, який приносить підприємству-виробнику іміджеві дивіденди на ринку.

Отже, з викладеного можемо зробити висновок, що використання процесного підходу до управління меблевим підприємством «Астер» може забезпечити йому економічну вигоду в тому плані, що процесний підхід означає пронизування усього процесу задоволення запитів клієнта від самого початку до його завершення, тобто від оформлення замовлення та виконання замірів до монтажу готових меблів у помешканні замовника.

Процесний підхід у випадку меблевого виробництва на замовлення доцільно організувати не за функціональним принципом, а за продуктовим (проектним). Лише тоді відповідальність за проект покладається на одну особу, яка супроводжує його реалізацію від початку до кінця і яка прямо зацікавлена на його успішному завершенні та отриманні економічного ефекту від цього, тобто прибутку, самими підприємством.

3.2. Стратегічний аналіз та його використання для оцінки напрямів розвитку потенціалу меблевого підприємства

Поняття «розвиток потенціалу» вже зорієнтоване на певну «перспективність» діяльності меблевого підприємства, тобто на його стратегічний розвиток. Для досягнення виробником своїх стратегічних ринкових цілей і забезпечення ефективної роботи в майбутньому слід сформувати дієву систему управління ним. Ця система повинна максимально використовувати всі наявні на підприємстві ресурси, тобто його потенціал, своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, розробляти та реалізовувати певні стратегії розвитку. За таких умов зростає роль стратегічного управління підприємством.

Сутність стратегічного управління зводиться до процесу довгострокового керування підприємством із визначенням його специфічних цілей, розробкою стратегії досягнення цих цілей, врахуванням усіх важливіших зовнішніх і внутрішніх умов.

Визначення місії підприємства, його цілей і стратегій є метою стратегічного управління. Також в поле зору стратегічного управління потрапляють розробка і забезпечення виконання різних за термінами розробки планів підприємства.

Місія відображає основне призначення діяльності підприємства на ринку. Наприклад, для МП «Астер» ми можемо сформулювати місію таким чином:

«Ми – ваш оптимальний вибір у створенні комфорту!». Місія звучить радше як гасло, як певний мотиватор до дії, а не як конкретний план дій.

Формулювання цілей меблевого підприємства, спрямованих на розвиток його потенціалу, відображає, що, як і коли слід робити підприємству для виконання своєї місії. Стратегічні цілі мають бути достатньо конкретними, вони мають вимірюватись за допомогою визначених критеріїв.

В теоретичній економічній науці та й у практиці функціонування бізнесових структур виділяють шість типів цілей:

- завоювання певної частки на ринку;
- впровадження інновацій; підприємство може бути поглинуте ринковими конкурентами за умови ігнорування розробкою нових продуктів, надання нових послуг підприємство та ін.;
- ресурсні цілі відображають прагнення виробничого підприємства залучати більш якісні ресурси, наприклад, більш кваліфікованих працівників, більш вигідні умови кредитування та ін.;
- підвищення ефективності функціонування, що передбачає більш ефективне використання усіх елементів потенціалу підприємства, про які йшлося вище;
- соціальні цілі спрямовані на вирішення проблеми зайнятості в суспільстві, в тому числі за рахунок самозайнятості, зниження негативного впливу на довкілля тощо;
- одержання визначеного прибутку як стратегічна ціль може бути сформульована лише після перелічених вище цілей; певний рівень прибутковості необхідний бізнесу для виживання та подальшого розвитку. мінімальна прибутковість необхідна для виживання і розвитку бізнесу.

Досягнення цих та інших цілей може бути забезпечене за рахунок врахування різного роду чинників середовища функціонування підприємства. Чинники впливу на процес стратегічного управління можуть бути визначені шляхом стратегічного аналізу, який є невід'ємною частиною планування господарської діяльності підприємств. Метою стратегічного аналізу є «озброєння» інформацією керівників підприємства та інших зацікавлених осіб

(власників, кредиторів, інвесторів та ін.) задля прийняття ними оптимальних стратегічних рішень, формулювання стратегії, яка б в найбільшій мірі відповідала майбутньому стану підприємства та його цілям.

Стратегічний аналіз дозволяє оцінити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність виробничого підприємства, що безпосередньо впливає на вибір ним стратегії свого розвитку, в тому числі й розвиток його потенціалу.

Стратегічний аналіз складається з двох частин: аналізу зовнішнього середовища та управлінського аналізу, але починається він із дослідження зовнішнього середовища підприємства. Потім, виходячи з цього, формуються місія та цілі підприємства, аналізується внутрішнє середовище і потенціал підприємства, оцінюється можливість досягнення цих цілей. Тобто стратегічний аналіз дозволяє оцінити як зовнішні, так і внутрішні чинники впливу на розвиток потенціалу підприємства.

Одним з найбільш поширених методів оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства є *SWOT*-аналіз. Аналіз зовнішнього середовища дозволяє оцінити стратегічний клімат і стратегічні умови функціонування підприємства, оцінити наявні й потенційні можливості та загрози.

Стратегічний аналіз дає можливість передбачити ймовірні зміни в середовищі функціонування підприємства, комплексно підійти до їх оцінки. Якщо навіть середовище несе певні загрози для підприємства, то стратегічний аналіз повинен показати, чи вистарчить потенціалу підприємства для того, щоб чинити їм опір. І навпаки, середовище може відкривати підприємству нові можливості, а воно через слабкість внутрішнього потенціалу не зможе їх використати.

SWOT-аналіз є відносно простим у використанні інструментом для оцінки стратегічного стану підприємства і, відповідно, оцінки та перегляду напрямів підвищення ефективності його функціонування. *SWOT*-аналіз спрямований на поєднання зовнішніх можливостей і загроз із потенціалом підприємства при формуванні його стратегії. Авторами методу є А.Томпсон і А.Стрікленд, які

сформулювали орієнтовний загальний перелік характеристик усіх чотирьох впливів на підприємство [55]

Зовнішні можливості:

- вихід на нові ринки;
- розширення виробничої лінії та асортименту;
- випуск супутніх товарів;
- вертикальна інтеграція;
- зниження торгових бар'єрів на привабливих іноземних ринках;
- послаблення позицій конкурентів;
- різке зростання попиту;
- поява нових технологій та ін.

Зовнішні загрози:

- ◇ поява нових конкурентів;
- ◇ зростання продажів товарів-замінників;
- ◇ сповільнення росту ринку;
- ◇ несприятлива урядова політика;
- ◇ зміна смаків і потреб споживачів;
- ◇ несприятливі демографічні зміни та ін.

Сильні сторони підприємства:

- потужні фінансові ресурси;
- висока кваліфікація персоналу;
- хороша репутація у покупців;
- відомий лідер на ринку;
- досконала технологія;
- переваги у витратах;
- наявність інноваційних здатностей і можливостей їх реалізації;
- переваги в галузі конкуренції та ін.

Слабкі сторони підприємства:

- погіршення конкурентних позицій;

- застаріле обладнання;
- нижча прибутковість через певні чинники;
- відсутність належної кваліфікації та компетентності;
- вузька виробнича лінія;
- слабка орієнтація на ринку;
- слабкий маркетинг та ін.

Вище перелічені ймовірні можливості та загрози, сильні та слабкі сторони будь-якого підприємства. На їх основі розробляється *SWOT*-матриця, яку ми склали для досліджуваного нами меблевого підприємства «Астер» (табл.3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-матриця меблевого підприємства «Астер»*

Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства	Потенційні внутрішні слабкі сторони підприємства
Кваліфікований персоналу з великим досвідом роботи у галузі меблевого виробництва	Деякі види обладнання потребують заміни через їх зношення
Тривалий час функціонування на меблевому ринку та нагромаджений досвід роботи з різними категоріями замовників (корпоративних, приватних, державних, муніципальних)	Висока трудомісткість меблевого виробництва через використання на окремих операціях ручної праці
Налагоджені й перевірені часом ділові зв'язки з постачальниками основних і допоміжних матеріалів, фурнітури; із неодноразовими замовниками меблів	Виникнення в певні періоди календарного року дебіторської заборгованості через несвоєчасну оплату матеріалів та виконаних замовлень
Висока якість меблів та виконання послуг персоналом підприємства	Слабка маркетингова діяльність з просування самого підприємства і меблевої продукції на ринку
Поміркована цінова політика меблевого підприємства, спрямована на завоювання ринку	Неефективний менеджмент через недосконалість використання потенціалу організаційної структури управління підприємством
Потенційні зовнішні можливості для підприємства	Потенційні зовнішні загрози підприємству

Високий попит на меблеву продукцію в регіоні через високі темпи житлового будівництва	Нестабільність і недосконалість нормативно-правової бази підприємницької діяльності в Україні, нестабільність політичної ситуації
Позитивний тренд розвитку меблевої галузі як частини лісового комплексу України	Загострення конкуренції в меблевій галузі з боку як вітчизняних, так і зарубіжних виробників
Позитивний імідж підприємства як надійного партнера та виробника якісних меблів	Сповільнення інвестиційної активності підприємств в Україні
Відносна доступність ресурсів в регіоні	Посилення податкового тиску на виробників, інфляційні процеси

*Примітка: складено автором за матеріалами МП «Астер»

Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства та його потенційні зовнішні можливості частково компенсують потенційні внутрішні слабкі сторони та потенційні зовнішні загрози. Отже, можемо стверджувати, що використання *SWOT*-аналізу дозволяє ідентифікувати, систематизувати і згрупувати можливі резерви зростання потенціалу виробничого меблевого підприємства і розробити систему заходів для їх використання.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи на основі проведеного нами дослідження сформульовані напрями розвитку потенціалу меблевого підприємства.

Обґрунтовано, що використання функціональної організаційної структури управління підприємством недоцільне через відсутність зацікавленості окремих функціональних підрозділів у кінцевих результатах роботи. Тому запропоновано використання процесного підходу до управління підприємством.

Розкрита сутність бізнес-процесів підприємства, їх тлумачення з точки зору сукупності бізнес-операцій, потоку роботи, але не існує стандартного

Загалом, бізнес-процесами можна вважати сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або кілька видів ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється готовий продукт, цінний для споживача.

Досліджено, що ідентифікація бізнес-процесів меблевого підприємства, їх опис, оптимізація не слугують його самоціллю, а є поточною роботою з організації ефективного функціонування, розвитку його потенціалу та підвищення конкурентоспроможності. Бізнес-процеси меблевого підприємства є кращим управлінським інструментом, здатним забезпечити зниження непродуктивних витрат, підвищити якість готової продукції.

Виходячи зі змісту поняття бізнес-процесу, нами розроблена класифікація бізнес-процесів меблевого підприємств «Астер», обґрунтовані напрямки розвитку кожного з них в контексті розвитку потенціалу підприємства, зокрема, маркетингового (за рахунок забезпечення виконання усіх маркетингових бізнес-функцій – вивчення попиту, ринку потенційних замовників, ринку продуктів у меблевій галузі, механізмів просування самого підприємства та його продукції на ринку через рекламу в соцмережах та використання товарного знаку); інноваційного (за рахунок маркетингових досліджень, дизайнерських розробок, технологічних інновацій); інформаційного (за рахунок використання комерційної таємниці у вигляді розроблених дизайнерські проекти меблів і використання способів з'єднання окремих деталей меблів без металевих елементів, за рахунок використання кваліфікації та досвіду персоналу підприємства).

На підставі вивчення діяльності підприємства та організації управління ним, нами доведено, що процесний підхід у випадку меблевого виробництва на замовлення доцільно організовувати не за функціональним принципом (маркетинг, виробництво, управління та ін.), а за продуктовим принципом, тобто один продукт – один бізнес-процес. Лише тоді відповідальність за проект покладається на одну особу, яка супроводжує його реалізацію від початку до

кінця і яка прямо зацікавлена на його успішному завершенні та отриманні економічного ефекту.

Нами досліджені питання ролі стратегічного планування і стратегічного аналізу у розвитку потенціалу меблевого підприємства, сформульована місія підприємства «Астер», визначені різні типи цілей, які можуть стояти перед ним та сукупність чинників впливу на процес стратегічного управління.

Обґрунтована роль стратегічного аналізу в процесі оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства, на вибір ним стратегії свого розвитку, в тому числі й розвиток його потенціалу; використана одна із моделей стратегічного аналізу – *SWOT*-аналіз. Останній дозволяє комплексно підійти до оцінки зазначених вище чинників, виявити певні зовнішні загрози для підприємства та оцінити спроможність його потенціалу чинити їм опір, і навпаки – слабкість внутрішнього потенціалу підприємства не дозволить йому використати нові зовнішні можливості.

Нами розроблена *SWOT*-матриця для досліджуваного нами меблевого підприємства «Астер», яка дозволяє систематизувати і згрупувати можливі резерви розвитку його потенціалу.

ВИСНОВКИ

Визначені у вступі мета і завдання кваліфікаційної роботи в процесі її виконання досягнуті. Ми дослідили питання сутності та формування потенціалу виробничого підприємства, його роль у розвитку самого виробничого підприємства. Потенціал є складним терміном, який донині немає однозначного чіткого його тлумачення. В більшості випадків потенціал підприємства як економічну категорію ототожнюють з його наявними можливостями, ресурсами, запасами, засобами, які можуть бути використані ним для реалізації поставлених завдань і досягнення визначених цілей. Потенціал концентрує в собі три рівні зв'язків і відносин, тобто відображає минуле, демонструє використання наявних можливостей підприємства, зорієнтований на майбутній його розвиток. Нами сформульована сутність потенціалу підприємства як інтегральну оцінку його поточних і майбутніх можливостей, які дозволяють трансформувати ресурси підприємства «на вході» в економічні блага «на виході» за допомогою здібностей, талантів, фаховості його персоналу.

Досліджені різні підходи (ресурсний, цільовий, результатний, системний, економічний) до конкретизації сутності поняття «потенціал», основні риси

потенціалу підприємства. Виходячи із наведених рис потенціалу підприємства, нами виділені ті, котрі стосуються виробничого підприємства. Потенціал останнього визначається величиною та якістю наявних у підприємства ресурсів, можливостями топ-менеджерів забезпечувати виробництво певних видів продукції, менеджерів різних рівнів забезпечити оптимальне використання наявних ресурсів, можливостями виробничого підприємства генерувати, перетворювати, трансформувати і використовувати інформаційні ресурси, можливостями підприємства використовувати інновації, фінансовою спроможністю підприємства.

Нами досліджені важливіші риси та властивості потенціалу виробничого підприємства, існуючі підходи до класифікації та структурування потенціалу підприємства. На наш погляд найбільш зрозумілою і доступною є структура потенціалу підприємства з розмежуванням його об'єктних і суб'єктних складових, наведена їх детальна класифікація.

Нами досліджений ринок меблів в Україні та діяльність меблевого підприємства «Астер», його потенціал. Ми охарактеризували важливіші чинники, які впливають на розвиток галузі, серед яких наявність значної кількості мікропідприємств з чисельністю зайнятих 10-50 працівників, не серійність виробництва; зростання вимогливості українських споживачів до якості меблів, їх дизайну; неспеціалізована дистрибуторська мережа; конкурентність вітчизняних меблів на зовнішньому ринку. На меблевому ринку України найбільшою є частка малих «підприємств-універсалів», які виготовляють будь-які меблі на замовлення, до яких належить досліджуване нами меблеве підприємство «Астер».

Нами досліджені основні чинники, які впливають на формування попиту на меблі (реальні доходи населення та його купівельна спроможність; частка витрат домогосподарств на придбання споживчих товарів; рівень цін; чисельність населення, його споживчі настрої; рівень середньої заробітної плати; масштаби будівництва житла; традиції заміни меблів у помешканнях).

Останніми роками економічне становище підприємств галузі погіршилось через низку протипандемічних заходів з боку державних та муніципальних органів.

Меблеве підприємство «Астер» спеціалізується на виробництві корпусних меблів на замовлення і пропонує виготовлення кухонь, шаф-купе, меблів для спальні, вітальні, дитячих кімнат, офісів і магазинів. Підприємство є одним з найбільш відомих виробників меблів у м.Тернополі, воно забезпечує обсяг виробництва у рік більше 17 млн. грн., на підприємстві працює 25 осіб, рентабельність виробництва за балансовим прибутком 26,4%.

Нами досліджена кожна зі складових потенціалу підприємства, не всі вони використовуються ним достатньо ефективно. Для цього нами розроблена таблиця комплексної оцінки потенціалу меблевого підприємства за усіма його складовими елементами. Достатньо повно використовується виробничий, фінансовий, науково-технічний, управлінський, трудовий, інфраструктурний елементи потенціалу; а недостатньо – інноваційний, маркетинговий, потенціал організаційної структури управління підприємством та інформаційний потенціали.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства показав, що конкурентне поле МП «Астер» формується щонайменше двома десятками офіційно зареєстрованих виробників меблів у регіоні. Тому більшу увагу слід приділяти маркетинговим засобам завоювання ринку і, відповідно, маркетинговому потенціалу.

На основі проведеного нами дослідження сформульовані напрями розвитку потенціалу меблевого підприємства.

Обґрунтована недоцільність використання функціональної організаційної структури управління підприємством через відсутність зацікавленості окремих функціональних підрозділів у кінцевих результатах роботи, запропоновано використання процесного підходу до управління підприємством.

Розкрита сутність бізнес-процесів підприємства, їх тлумачення з різних точок зору. Бізнес-процесами можна вважати сукупність різних видів діяльності, в рамках якої «на вході» використовуються один або кілька видів

ресурсів, а в результаті цієї діяльності «на виході» створюється готовий продукт, цінний для споживача. Бізнес-процеси меблевого підприємства є кращим управлінським інструментом, здатним забезпечити зниження непродуктивних витрат, підвищити якість готової продукції.

Нами розроблена класифікація бізнес-процесів меблевого підприємств «Астер», обґрунтовані напрямки розвитку кожного з них в контексті розвитку потенціалу підприємства, зокрема, маркетингового (за рахунок забезпечення виконання усіх маркетингових бізнес-функцій – вивчення попиту, ринку потенційних замовників, ринку продуктів у меблевій галузі, механізмів просування самого підприємства та його продукції на ринку через рекламу в соцмережах та використання товарного знаку); інноваційного (за рахунок маркетингових досліджень, дизайнерських розробок, технологічних інновацій); інформаційного (за рахунок використання комерційної таємниці у вигляді розроблених дизайнерські проекти меблів і використання способів з'єднання окремих деталей меблів без металевих елементів, за рахунок використання кваліфікації та досвіду персоналу підприємства).

Доведено, що процесний підхід у випадку меблевого виробництва на замовлення доцільно організовувати не за функціональним принципом (маркетинг, виробництво, управління та ін.), а за продуктовим принципом, тобто один продукт – один бізнес-процес. Це дозволяє покласти відповідальність за проект на одну особу, яка супроводжує його реалізацію від початку до кінця і яка прямо зацікавлена на його успішному завершенні та отриманні економічного ефекту.

Нами досліджені питання ролі стратегічного планування і стратегічного аналізу у розвитку потенціалу меблевого підприємства, сформульована місія підприємства «Астер», визначені різні типи цілей, які можуть стояти перед ним та сукупність чинників впливу на процес стратегічного управління.

Обґрунтована роль стратегічного аналізу в процесі оцінки впливу зовнішніх і внутрішніх чинників на діяльність підприємства, а використаний *SWOT*-аналіз дозволив комплексно підійти до оцінки таких чинників, виявити

умови урівноваження зовнішніх загроз та можливостей з внутрішньою спроможністю потенціалу підприємства чинити їм опір, або навпаки – успішно використати. Розроблена нами *SWOT*-матриця для меблевого підприємства «Астер» дозволяє впорядкувати й згрупувати його можливості щодо розвитку власного потенціалу.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Автоматизация управления предприятием В.Баронов, Г.Калянов, Ю.Попов и др. М.: Инфра-М., 2000.322 с.
2. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С.22-25. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2018/7.pdf
3. Ансофф И. Стратегическое управление; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И.Евенко. М, 1989. 519 с.
4. Битий А.В. Актуалізація управління інформаційним потенціалом підприємства в умовах євроінтеграції. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 5 (77). С.96-100. URL: <http://journal.puet.edu.ua/index.php/nven/article/viewFile/1702/1500>
5. Богацька Н.М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С.134-139.

6. Бочуля Т.В. Облікова складова інформаційного потенціалу підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2013. №1 (6). <https://econforum.duan.edu.ua/images/PDF/2013/6.pdf>
7. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С.154-161.
8. Веревченко А.П. Информационные ресурсы для принятия решений: учеб. пособие. М., 2002. 560 с.
9. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Развитие предприятия: управление змінами та інновації: монографія. Х.: АДВА, 2009. 436 с.
10. Гойхман М.В. Економічна сутність «виробничого потенціалу підприємства». 2019. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/12/116-2.pdf>
11. Гончар М.Ф., Холявка Л.Ю. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22.9. С.179-184.
12. Гончар О.І. Дослідження поля можливостей підприємства в процесі управління його потенціалом. *Прометей*. 2014. №3. С.92-97.
13. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник Л.: Львівська політехніка, 2010. 232 с.
14. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2006. 362 с.
15. Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку української меблевої промисловості. Травень-2018. URL: <https://uafm.com.ua/wp-content/uploads/2018/07/dorozhnya-karta-dlya-rozvytku-meblevogo-sektoru-ukrayiny.pdf>
16. Дунда С.П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2(2). С.83-89.

17. Дунда С.П. Розвиток підприємства та оцінка факторів, що на нього впливають. *Ефективна економіка*. 2016. №12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5329>
18. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. Серія: Економічні науки. 2016. №5. С.101-106. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_5_16
19. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. №3. С.59-65.
20. Захарченко Л.А., Хазрат М.С., Григор'єв М.С. Стратегічні напрями формування інформаційного потенціалу підприємства в умовах цифрової економіки. *Modern Economics*. 20.01.2019. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/strategic-directions-of-formation-of-the-information-potential-enterprises-in-the-conditions-digital-economy/>
21. Зеленська М.О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства. *Економічний вісник*. 2011. №8. С. 219-224.
22. Зубко Т.Л., Андреева В.Г. Зміст поняття і методи оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. №1. С. 74-81.
23. Ільчук В., Хоменко І. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2016. №4. С.7-15. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppreu_2016_4_3
24. Касьянова Н.В., Солоха Д.В., Морева В.В., Белякова О.В., Балакай О.Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Донецьк, 2012. 257с.
25. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. №1. С.73-82. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2017/01/7.pdf>

26. Кленін О.В. Виробничо-господарський потенціал промислового підприємства: аналіз підходів. *Вісник економічної науки України*. 2009. №2. С.50-54. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/45302/14-KLENIN.pdf?sequence=1>
27. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138
28. Коваленко М.А., Іванець О.О. Теоретичне обґрунтування сутності потенціалу підприємства. *Економічні інновації*. 2011. Вип. 45. С.112-117.
29. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. №22 (682). С.59-65
30. Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні та світі. *Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2016. № 6. С.105-110.
31. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К.: ЦНЛ, 2005. 352 с.
32. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків, 2012. 322 с.
33. Круш П.В., Бойко Т.О. Виробничий потенціал підприємства та підходи до його оцінки. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2015. №6. С.266-270. URL: <file:///C:/Users/irabo/AppData/Local/Temp/38436-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-94522-1-10-20150722.pdf>
34. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 75-83.
35. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №2. С.114 -117.

36. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 623-626.
37. Маринич І.А., Кадилович Н.Р. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: збірник науково-технічних праць*. 2010. Вип. 2015. С.220-223.
38. Маркіна І.А., Більовська О.О., Ганженко Д.О. Методологічні засади потенціалу підприємства та його структуризація. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. IV (68). С.108-119. URL: <http://chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2017/v4/13.pdf>
39. Маркіна І.А., Сьомич М.І., Дячков Д.В. Організаційно-економічний механізм управління інформаційним потенціалом підприємства. *Економічний форум 2/2016. Серія Економіка*. 2016. № 2. С. 175-181.
40. Марчук Л.С. Методика розрахунку інтелектуального потенціалу підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»* № 20(1296) 2018. С.95-100. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/37651/1/vestnik_KhPI_2018
41. Надь С., Перерва П. Моніторинг інноваційного та інвестиційного потенціалу промислових підприємств. Сучасні тенденції розвитку світової економіки: зб. матеріалів 10-ї Міжнар. наук.-практ. конф. Харків: ХНАДУ, 2018. С.88-89.
42. Олійник Т.І. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf
43. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. №04. С.100-104.
44. Перерва П.Г., Марчук Л.С. Інтелектуальний потенціал як економічна категорія. *Вісник Національного технічного університету «Харківський*

- політехнічний інститут»*: зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. №15 (1291). С.53-63.
45. Петрович Й.М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 835. С.193-197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_835_28
46. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. №4. С. 91-105.
47. Плотницька С.І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4478>
48. Приб К.А., Патица Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2016. 432 с.
49. Прохорова В.В. Потенціал підприємства: формування, управління та розвиток: колективна монографія. За ред. В.В.Прохорової. Х.: НТМТ, 2013. 134 с.
50. Рзаєва Т.Г. Підходи до оцінки потенціалу підприємства: їх переваги та недоліки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3, т. 3. С.150-155. URL: http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/3505/1/Vchnu_ekon_2014_3_%283%29_33.pdf
51. Солодовник М.С. Оцінка виробничого потенціалу підприємства меблевої галузі. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип.20. URL: С.132-138. <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Solodovnik-M.-S..pdf>
52. Тарасюк Г.М., Ярмолук М.Ю. Деякі напрями удосконалення управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. С.109-110.

53. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf> (дата звернення 15.11.2020).
54. Тесленюк І.О., Кучеренко М.О. Сутність і структура інформаційного потенціалу підприємства. *БізнесІформ*. 2011. №6. С.124-127. URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-6_0-pages-124_127.pdf
55. Томпсон А., Питереф М., Гэмбл Д., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. М.: Вильямс, 2020. 800 с.
56. Турило А.А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення. *Економічний вісник*. 2014. №3. С. 65-71. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/3/EV20143_065-071.pdf
57. Турчак В.В. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Молодий вчений*. 2014. №8 (11). С.49-52.
58. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. М.: Изд-во «Эксмо», 2005. 544 с.
59. Федонін О.С., Репніа ІМ., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. К. : КНЕУ, 2003. 316 с.
60. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. №6 (132). С.166-172.
61. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с.
62. Шукліна В.В. Деталізація механізму ситуаційного управління інформаційно-комунікаційним потенціалом промислового підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2019. №3 (70). С.215-220. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/detalizatsiya-mehanizmu-situatsiynogo->

upravlinnya-informatsiyno-komunikatsiynim-potentsialom-promislovogo-pidpriemstva/viewer

63. Шукліна В.В. Інформаційний потенціал ситуаційного управління витратами промислового підприємства. *Вісник ХНТУ*. 2019. №4 (71). С.227-231. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsiyniy-potentsial-situatsiynogo-upravlinnya-vitratami-promislovogo-pidpriemstva/viewer>
64. Яковлев В.І. Тракткування економічної категорії виробничого потенціалу. *Причорноморські економічні студії. Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 34. С.115-120. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/34_2018/25.pdf
65. Матеріали досліджуваного меблевого підприємства «Астер»
66. <http://www.meбли-aster.com.ua/?menu=home>
67. <https://info.ppv.net.ua/study-covid-impact-on-forest-sector/>
68. <https://sapiens.com.ua/ua/publication-single-page?id=183>
69. <http://www.ukrstat.gov.ua/>