

**Міністерство освіти і науки України**  
**Мукачівський державний університет**

Кафедра менеджменту та управління  
економічними процесами

**ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

на тему:

**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОГО  
ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

**Виконала**

студентка II курсу  
групи Мн – 2м  
освітнього ступеня «Магістр»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент  
організацій»

\_\_\_\_\_ Дрозд Надія Василівна

**Науковий керівник**

к.е.н., доцент

\_\_\_\_\_ Товт Тетяна Йосипівна

*Робота допускається до захисту:  
Завідувач кафедру менеджменту  
та управління економічними процесами  
д.е.н., професор*

\_\_\_\_\_ Проскура В.Ф.

Мукачівський державний університет  
Факультет економіки, управління та інженерії

Кафедра менеджменту та  
управління економічними процесами

## **Пояснювальна записка**

до дипломної роботи

магістра

на тему **«Сучасні підходи до забезпечення ефективного  
використання потенціалу підприємства»**

(за матеріалами ТОВ УАП «Фішер-Мукачево»)

**Виконала:** студентка II курсу, групи Мн-2м  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньої програми «Менеджмент організацій»  
Дрозд Н.В.

**Керівник** Товт Т.Й.  
(прізвище та ініціали)

**Рецензент** Гладинець Н.Ю.  
(прізвище та ініціали)

Мукачево – 2019 року

## **ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	<b>4</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
1.1. Потенціал підприємства: сутність, принципи, значення	8
1.2. Ресурсний підхід як основа дослідження потенціалу підприємства	16
1.3. Методика оцінювання потенціалу підприємства	24
Висновки до розділу 1	28
<b>РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОСОБЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА (ЗА МАТЕРІАЛАМИ УАП ТОВ «ФІШЕР-МУКАЧЕВО»)</b>	
2.1. Організаційні аспекти менеджменту діяльності підприємства	30
2.2. Специфіка виробничого потенціалу УАП ТОВ «Фішер-Мукачево»	39
2.3. Аналіз ресурсного потенціалу підприємства	46
Висновки до розділу 2	53
<b>РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ НАПРЯМКИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</b>	
3.1. Визначення можливих напрямів управління розвитком виробничого потенціалу підприємства	54
3.2. Розробка пропозицій щодо забезпечення ефективності управління потенціалом УАП ТОВ «Фішер-Мукачево»	60
Висновки до розділу 3	67
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ</b>	<b>69</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>80</b>

## ВСТУП

Сучасні глобалізаційні зміни та криза у світовій та національній економіці негативно впливають на потенціал підприємств в народному господарстві України. Стан національної економіки та окремих підприємств, що супроводжується невикористанням виробничих потужностей, скороченням чисельності працівників поряд зі зниженням купівельної спроможності їх заробітної плати, зниженням кваліфікаційного рівня і продуктивності праці та іншими негативними явищами, закономірно призводить до втрати потенціалу підприємств. Для ефективного функціонування і забезпечення конкурентоспроможності підприємства необхідно якісно розвивати трудові, фінансові, інформаційні, сировинні, техніко–технологічні ресурси та інші елементи виробничого потенціалу, котрі мають бути збалансованими і перебувати у динамічній рівновазі з мінливим зовнішнім середовищем. В умовах конкурентної боротьби актуальним стає завдання не лише завоювання місця на ринку, але й утримання досягнутих позицій на ньому. З огляду на це, запорукою ринкового успіху підприємства за складних економіко–політичних умов є формування ефективного механізму управління його потенціалом.

Теоретичну основу дослідження питання ефективного використання потенціалу підприємства склали наукові концепції та теоретичні розробки вітчизняних та зарубіжних вчених в області аналізу діяльності підприємств, менеджменту, таких як: Бикової В.Г., Воронкової А.Е., Давискіби К.В., Калінеску Т.В., Колеснікова О.О., К. Кузнєцова, Є. Лапін, К. Макконнелл, А. Мельник, Л. Мельник, Г. Підлісецький, А. Полянська, К. Прохалада, В. Трегобчук, О. Ульянченко, А. Чорна, А. Юзефович та інших.

Метою написання дипломної магістерської роботи є вивчення та аналіз сучасних підходів до забезпечення ефективності використання потенціалу підприємства та проведення на прикладі УАП ТОВ «Фішер-Мукачево» комплексної діагностики процесу управління потенціалом підприємства.

Проведене нами дослідження надасть можливість розробки рекомендацій для досліджуваного суб'єкта господарювання.

Комплексний підхід до реалізації поставленої мети окреслив коло завдань, які передбачалося вирішити при підготовці даної роботи:

- охарактеризувати теоретико-методичні засади потенціалу підприємства;
- дослідити особливості механізму використання потенціалу підприємства (за матеріалами УАП ТОВ «Фішер-Мукачево»);
- запропонувати організаційно-економічні напрямки підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

Об'єктом магістерського дослідження є процеси управління потенціалом УАП ТОВ «Фішер-Мукачево».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти механізму діагностики управління потенціалом суб'єктів господарювання.

Теоретичною основою нашого дослідження складають наукові розробки вітчизняних і зарубіжних вчених з проблем менеджменту, маркетингу, стратегічного управління; законодавчі та нормативні акти, національні положення (стандарти) бухгалтерського обліку, міжнародні стандарти фінансової звітності, а також дані підприємства – суб'єкта господарської діяльності України; наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, присвячені дослідженню теоретико-методологічних питань формування, оцінки й ефективного використання потенціалу підприємств.

В процесі виконання роботи ми використали такі методи дослідження як структурно-логічний аналіз – при побудові логіки і структури роботи; історичний та порівняння – під час вивчення поглядів вчених на сутність поняття потенціалу підприємства; методи аналізу та синтезу при групуванні факторів впливу на процес управління потенціалом підприємства; метод абстрагування від несуттєвих чинників під час виявлення основних факторів, які впливають на потенціал суб'єктів господарювання; різноманітні прийоми статистичних методів, зокрема порівняння – при зіставленні фактичних

даних за відповідні періоди при аналізі діяльності досліджуваного підприємства та при аналізі впливу факторів на його потенціал; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції при визначенні основних підходів до управління ресурсним потенціалом; графічний метод та метод побудови аналітичних таблиць – для наочного відображення результатів дослідження з використанням персональних ЕОМ.

Практична цінність дослідження безпосередньо полягає в зацікавленості досліджуваного підприємства у впровадженні рекомендацій, які були розроблені нами в даній роботі.

Основні твердження магістерського дослідження доповідалися та отримали схвалення на міжнародних науково-практичних конференціях «Наука та освіта: ключові питання сучасності» (м. Чернігів, 18 травня 2018 р.), «Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики» (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.)

Дипломна магістерська робота складається з вступу, 3 розділів, висновків та пропозицій.

У вступі обґрунтовано актуальність теми, визначено предмет та об'єкт дослідження, сформульовано мету та основні завдання, які належить розробити в дипломній роботі.

В першому розділі дипломної роботи «Теоретико-методичні аспекти потенціалу підприємства» розкрито поняття та основні складові потенціалу підприємства, системи управління потенціалом підприємства, а також підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства.

В другому розділі дипломної роботи «Дослідження особливостей використання потенціалу підприємства» – УАП ТОВ «Фішер-Мукачево» наведені організаційні аспекти менеджменту діяльності підприємства, специфіка виробничого потенціалу та аналіз ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства.

В третьому розділі дипломної роботи «Організаційно-економічні напрямки підвищення ефективності використання потенціалу» УАП ТОВ

«Фішер-Мукачево» обґрунтовано комплексний підхід до організації адаптивної системи управління ресурсним потенціалом підприємства, а також наведені пропозиції щодо забезпечення ефективності управління ресурсним потенціалом УАП ТОВ «Фішер-Мукачево».

У висновках узагальнені результати дослідження управління ресурсним потенціалом підприємства та наведені основні напрямки його підвищення.

Загальний обсяг роботи складає 79 сторінок комп'ютерного тексту, у тому числі 7 таблиць, 7 рисунків, 10 додатків та списку використаних джерел, який налічує 65 позиції.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

При написанні дипломної магістерської роботи, на основі отриманих результатів дослідження, ми дійшли до наступних висновків.

В першому розділі було досліджено, що в умовах кризи, що характеризується нестабільністю зовнішніх економічних факторів, одним з першочергових завдань керівництва стає формування та оцінювання поточних перспективних можливостей підприємства, тобто його потенціалу; збалансування можливостей підприємства з потенціалом зовнішнього середовища для досягнення стратегічних цілей та з метою виживання в умовах конкуренції сьогодні та в перспективі.

Вивчення потенціалу підприємства є необхідною складовою та передумовою формування стратегії його розвитку.

Обґрунтовано, що потенціал підприємства – це сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Величина цього потенціалу визначається обсягом окремих видів ресурсів (земельних, матеріальних і трудових), які перебувають у розпорядженні підприємства.

Потенціал підприємства є основою його функціонування. Він являє собою сукупність матеріальних, природних, фінансових, технологічних, інформаційних ресурсів, працівників, що здатні здійснювати ефективну діяльність на підприємстві, вдосконалювати свої навички, а, разом з тим, покращувати якість продукції.

Управління потенціалом в економічній літературі трактується по-різному. Одні вчені розглядають управління потенціалом як процес цілеспрямованого, планомірного впливу на конкретну систему, здійснюваного різними методами з метою підтримки її у визначеному стійкому стані або переходу в новий стан відповідно до цілей підприємства з врахуванням властивих їй об'єктивних властивостей і закономірностей. Інші розглядають як процес прийняття і здійснення управлінських рішень,



спрямованих на раціональне використання, оптимізацію і нарощування економічного потенціалу з метою досягнення поставлених цілей і забезпечення стійкого функціонування і розвитку підприємства.

Управління потенціалом підприємств повинно мати цілеспрямований, комплексний характер і для успішної його реалізації необхідна розробка та впровадження відповідних підходів, що полягають у розробці ефективної системи управління потенціалом і дозволить підприємству системно управляти всіма складовими потенціалу з метою реалізації перспективних напрямків його розвитку та підвищення ефективності використання.

В результаті нашого дослідження обґрунтовано, що оцінка управління ресурсним потенціалом підприємства має бути комплексною, тобто вона може бути отримана як систематизація результатів комплексного економічного аналізу. У такій оцінці повинні міститися узагальнені висновки щодо використання ресурсів підприємства, засновані на принципі системності. Процес оцінювання повинен відбуватися, також, у певній послідовності і мати потребу в чіткій організації. Тобто, оцінка – це результат визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик підприємства.

В аналітичному розділі дипломної магістерської роботи проаналізовано та здійснено оцінку внутрішнього середовища діяльності УАП ТОВ «Фішер-Мукачево», складовими якого є: виробничі потреби, цілі, завдання, структура, процеси й ресурси, технологія і персонал підприємства, тобто все те, що характеризує виробничий процес і потребує уваги керівництва.

В першому підрозділі другого розділу охарактеризовано основні аспекти менеджменту досліджуваного підприємства, основними з яких є форма власності, тип виробництва, організаційна структура управління та виробнича структура.

У другому підрозділі розкрито специфіку виробничого потенціалу УАП ТОВ «Фішер-Мукачево», яке спеціалізується на виготовленні спортивно–бігових, гірських лиж та ключок для гри в хокей з шайбою та

м'ячем на льоду та асфальті. Оскільки процес виробництва лиж є складним, то детально розглянуто технологію їх виготовлення.

У третьому підрозділі аналітичного розділу здійснено аналіз ресурсного потенціалу досліджуваного підприємства, шляхом дослідження трьох основних його складових:

- 1) матеріальних ресурсів;
- 2) трудових ресурсів;
- 3) фінансових ресурсів.

На основі проведеного аналізу зроблено висновки про те, що підприємство продовжує працювати прибутково, незважаючи на зниження основних показників діяльності та, не дивлячись, на нестабільні політичні та економічні умови сьогодення. Також відзначено, що більшість проаналізованих показників ефективності використання ресурсного потенціалу має негативну тенденцію. Обґрунтовано, що для уникнення негативних наслідків, підприємству необхідно розробляти й впроваджувати заходи з підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

За результатами проведеного аналізу доведено, що виробничий потенціал підприємства є складною системою. Від динаміки змін окремих його елементів та оптимальності їх інтегрованої взаємодії залежить величина внутрішнього потенціалу. В свою чергу, внутрішній потенціал засобами реалізації маркетингового потенціалу формує зовнішній – ринковий потенціал підприємства.

Таким чином, від збалансованості та оптимальної взаємодії елементів виробничого потенціалу залежить ефективність виробничо-збутової діяльності підприємства та результативність управління.

Встановлено, що процес обґрунтування рішень щодо управління виробничим потенціалом УАП ТОВ «Фішер-Мукачево» має включати планування, організацію, мотивацію, контроль. Даний процес повинен використовуватись у вигляді послідовності дій, їх циклічній повторюваності,

які базуються на виборі альтернатив щодо усунення «вузьких місць», виявлених у процесі оцінювання виробничого потенціалу.

Доведено можливість та ефективність внесення коректив в управління виробничим потенціалом промислового підприємства як альтернативи традиційним засобам – використання краудсорсингового забезпечення: краудфандінгу, краудінвестингу, краудмаркетингу. Це посилює адресність управлінських рішень в усуненні «вузьких місць».

Застосовуючи результати проведеного дослідження, розроблено механізм управління потенціалом виробничого підприємства, який характеризується сукупністю властивостей, базується на узгоджених специфічних принципах, передбачає виконання функцій визначеними в процесі дослідження інструментами управління за використання у якості аналітично-інформаційного забезпечення засобів краудсорсингу, і реалізує мету формування ефективної системи управління виробничим потенціалом досліджуваного підприємства.



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>