

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ  
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

*магістра*  
Освітній рівень

на тему: «Розробка стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства  
(на прикладі ДП ПАТ «Оболонь» Красилівське), м. Красилів

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Шифр і назва спеціальності

Освітня програма «Бізнес-адміністрування»  
Назва освітньої програми

Шифр ДРБА. 015190.01.07.ПЗ

Виконав: студент 2 курсу група БАМ-19-1 \_\_\_\_\_  
Підпис

М.І. Липчак  
Ініціали, прізвище

Керівник \_\_\_\_\_  
Підпис, дата

О.М.Баксалова  
Ініціали, прізвище

Нормоконтролер \_\_\_\_\_  
Підпис, дата

\_\_\_\_\_  
Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:  
Зав. кафедри \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Підпис, дата

Тюріна Н.М.  
Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

Хмельницький 2020

## АНОТАЦІЯ

Дипломна робота ст. гр. БАМ-19-1 Липчака М.І. на тему: «Розробка стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства (на прикладі ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське», м. Красилів)». Керівник Баксалова О.М., канд.екон.наук, доц.

Дипломна робота містить 118 с., 21 рис., 23 табл., 3 формули, 1 додаток, 38 джерел.

Ключовими словами є: потенціал, економічний потенціал, стимулювання розвитку економічного потенціалу, формування стратегії розвитку економічного потенціалу, удосконалення стратегії розвитку.

У першому розділі пояснено сутність визначень «потенціал» та «економічний потенціал». Обґрунтовано структуру економічного потенціалу в цілому, та окремо по кожному складовому елементу. Визначено та класифіковано фактори впливу на економічний потенціал, а також зазначено методи його оцінювання.

У другому розділі зазначено характеристику діяльності ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське». Проведено аналіз основних техніко-економічних показників та індикаторів, оцінено фінансово-економічний стан та економічний потенціал підприємства використовуючи зарубіжні методи.

У третьому розділі запропоновано основні шляхи стимулювання економічного потенціалу через розробку та реалізацію проекту, який характеризується створенням суміжного продукту. На додаток, запропонована методика комплексної оцінки по шести елементах економічного потенціалу підприємства (виробничого, кадрового, фінансового, інноваційного, ринкового і управлінського), кожен з яких аналізується в трьох аспектах: ресурси, можливості і компетенції.

## ЗМІСТ

<u>ВСТУП</u> .....	4
<u>1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>1.1 Сутність поняття економічного потенціалу підприємства та стратегії його розвитку</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>1.2 Структурні особливості та складові елементи економічного потенціалу підприємства</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>1.3 Основні фактори, що впливають на стратегію розвитку економічного потенціалу підприємства</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>1.4 Методи оцінки ефективності використання економічного потенціалу підприємства</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>Висновки до першого розділу</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП ПАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>2.1 Загальна характеристика підприємства</u> <b>Ошибка!</b>	<b>Закладка не определена.</b>
<u>2.2 Аналіз виробничої діяльності та організаційної структури управління підприємства</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників</u> <b>Ошибка!</b>	<b>Закладка не определена.</b>
<u>2.4 Аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>2.5 Аналіз економічного потенціалу підприємства ПАТ «Оболонь» «Красилівське»</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>Висновки до другого розділу</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

<u>3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ДП ПАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ»</u> .....	86
<u>3.1 Основні перспективні напрями стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства</u> .....	86
<u>3.2 Формування стратегії подальшого розвитку економічного потенціалу на засадах впровадження інноваційної продукції</u> .....	98
<u>3.3 Економічне обґрунтування оцінки розвитку економічного потенціалу підприємства</u> .....	105
<u>Висновки до третього розділу</u> .....	116
<u>ВИСНОВКИ</u> .....	118
<u>ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>
<u>ДОДАТКИ</u> .....	<b>Ошибка! Закладка не определена.</b>

## ВСТУП

Одним з процесів, які грають ключову роль, у ефективному та раціоналістичному функціонуванні підприємства є формування економічного потенціалу, яке відбувається в не досить сприятливих умовах через безліч зовнішніх факторів, наприклад, криза в державі та світі, зміни національної соціально-економічної системи тощо.

Більше того, основною метою управління підприємством в сучасних ринкових умовах, яке має риси нестабільного макро- та мікроекономічного середовища, є здатність та можливість оцінювати і визначати ці наявні ресурсні, економічні можливості підприємства. Тобто, встановити баланс між корпоративними можливостями та зовнішніми факторами для досягнення цілей плану, щоб продовжити своє існування в поточному та майбутньому конкурентному середовищі.

Актуальність даної теми полягає у тому, що формування і використання економічного, поточного потенціалу підприємства є його основою функціонування. І як раз, якість цих процесів визначає ефективність діяльності організації. Як вже було зазначено, у сучасних умовах, функціонування зовнішнього середовища характеризується високою змінюваністю та динамічністю, тому з метою його стимулювання, висувають вимоги щодо пошуку та застосування нових підходів до формування і використання економічного потенціалу підприємства. Відповідно, це дає можливість забезпечити можливості виявлення і використання внутрішніх резервів економічного зростання. Всі ці причини вказують на актуальність подальшого дослідження стимулювання економічного потенціалу підприємств, механізму його функціонування, розробки на цій основі системи комплексних управлінських рішень, спрямованих на ефективне формування і використання потенціалу підприємств.

Отже, вивчення характеристик управління економічним потенціалом та прагнення підвищити ефективність управління для досягнення постійного розвитку є дуже важливим у всіх аспектах його розуміння.

Вивченням питань потенціалу в різних його аспектах розуміння, як економічних, виробничих, ресурсних можливостей підприємства, займалося чимало вчених. Доцільно відзначити таких як О. А. Богуцький, П. Т. Саблук, Б. Й. Пасхавер, О. В. Ульяновченко, М. В. Гладій, Г. М. Підліснецький, О. С. Федодін, В. Я. Месель, В. Г. Андрійчук, М. І. Кісіль, В. В. Юрчишин, Б. О. Язлюк та ін. Однак певні аспекти підприємництва та ефективність формування, використання та стимулювання економічного потенціалу все ще недостатньо розкриті та повністю опрацьовані.

Мета дипломної роботи ґрунтується на засадах аналізу наявних та поясненню комплексних системних підходів щодо стимулювання розвитку поточного економічного потенціалу підприємства.

Основними завданнями, які спонукають до досягнення наявної мети є:

- обґрунтування теоретичної бази економічного потенціалу підприємства;
- дослідити структуру економічного потенціалу на підприємстві;
- дослідити та проаналізувати характеристику діяльності обраного підприємства;
- запропонувати можливі шляхи розвитку та стимулювання економічного потенціалу.

Об'єктом дослідження є діяльність, яка характеризується стимулюванням розвитку економічного потенціалу.

Предметом дослідження виступає комплекс теоретичних положень і прикладних підходів, які мають на меті підвищити раціональність використання економічного потенціалу при сучасних умовах ведення підприємницької діяльності.

Під час написання дипломної роботи основними методами та підходами досягнення поставленої мети є насамперед, теоретичний аналіз та порівняння, фінансово-економічний, статистичний, системний аналізи тощо.

Інформаційним підґрунтям дипломної роботи є закордоні та вітчизняні наукові праці, публікації з питань підвищення раціональності використання економічного потенціалу, посібники і журнальні статті з теоретичних і практичних проблем даної теми.

Теоретична цінність данної роботи полягає у наданні власного визначення економічного потенціалу, детальному обґрунтуванні структури економічного потенціалу, та окремо по кожному складовому елементу. На додаток, визначено та класифіковано фактори впливу на економічний потенціал, а також зазначено методи його оцінювання.

Практична значущість данної роботи полягає у комплексній оцінці поточного фінансового стану підприємства та розробленні проекту, який характеризується створенням суміжного продукту. На додаток, використання методики комплексної оцінки по шести елементах економічного потенціалу підприємства (виробничого, кадрового, фінансового, інноваційного, ринкового і організаційно-управлінського), дасть можливість обраному підприємству комплексно оцінити теперішній стан економічного потенціалу та вдосконалити його за конкретним напрямком.

Магістерська робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків та рекомендацій, списку літератури. У магістерській роботі 118 с., 21 рис., 23 табл., 3 таблиці, 1 додаток, 38 джерел.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність поняття економічного потенціалу підприємства та стратегії його розвитку

Управління розвитком економічного потенціалу в діяльності суб'єктів підприємництва передбачає, або навіть вимагає, необхідність звернення до теоретичних та базисних основ досліджуваного явища з метою дослідження питань теорії та практики. Тому, слід звернутися до сучасної довідкової та енциклопедичної літератури, щоб, для початку, розкрити сутність економічної категорії «потенціал», вивчивши зміст цієї категорії з позиції різних досліджень, що відображаються в економічній літературі.

Під час розкриття поняття «потенціал» (від латинського слова «Potentia» - сила, міць) виявилось, що навіть в сучасній довідково-енциклопедичній економічній літературі дане поняття трактується не завжди однозначно (рис. 1.1):

- як комплексний склад можливостей, наявних засобів та ресурсів у будь-якій області або сфері (наприклад, військовий потенціал будь-якої країни, який може характеризуватися сукупністю її економічних, моральних та політичних і військових ресурсів для організації та проведення війни);
- інтелектуальні (розумові), матеріальні, фінансово-економічні, наукові і технічні та інші комплексні сукупності різних видів ресурсів в економіці за використанням, яких можна отримати поставлені результати;
- ресурси, які потенційно можуть бути використані для виконання будь-якої поставленої задачі, наприклад певні джерела, можливості, засоби, запаси для досягнення певної мети [1].



Рисунок 1.1 – Різновиди трактувань поняття «потенціал»

На додаток, варто зазначити, що зміст ustalених понять «потенціалу», може набувати різних концепцій, які зазначені в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Позиція різних трактувань потенційних можливостей суб'єктів економіки щодо змістовності поняття «потенціал»

Сутнісні характеристики поняття «потенціал»	Трактування реалізованої концепції потенційних можливостей
1. Інтелектуальні, матеріальні, наукові, технічні, фінансові та інші види сукупностей ресурсів, за допомогою яких можна отримати поставлений результат	Ресурсна концепція
2. Сукупність наявних коштів, можливостей у будь-якій області діяльності підприємства	Комплексна концепція (ресурсна концепція доповнена стратегічною концепцією)
3. Можливості, джерела, запаси, які можуть бути витлумачені або використані для вирішення поставленої задачі, досягнення будь-якої цілі	Комбінована концепція
4. Сукупність змінних кількісних і якісних властивостей ресурсів, коштів, джерел, можливостей	Динамічна концепція розвитку
5. Сукупність наявних стратегій, форм і методів управління, які можуть бути використані для вирішення будь-якої задачі, досягнення певної цілі	Управлінська концепція (різновид ресурсної)

Зміст комбінованої, ресурсної, комплексної, динамічної і управлінської концепцій можна або навіть варто розглядати як вид загальної концепції – концепції потенційних можливостей господарюючих суб'єктів економіки.

Однак, в довідковій економічній літературі потенційні можливості трактуються як резерви [31], тобто передбачувані можливості або здатність суб'єкта підприємницької діяльності здійснювати в майбутньому виробництво товарів (робіт і послуг), отримувати доходи і прибуток. Цей аспект «потенціалу» акцентує увагу на необхідність розмежування сутності понять «потенціал», «ресурсний потенціал» і «резерви», що розглядаються з позиції економічної категорії стосовно діяльності господарюючих суб'єктів економіки.

Визначення «господарські резерви», у спеціалізованій та навчальній літературі, розглядається як потенційні можливості або здатності комерційних організацій і підприємств з метою підвищення ефективності виробництва і якості роботи трудових колективів. В економічній літературі і господарській практиці термін «резерви» вживається в таких значеннях:

- як підвищення якості продукції, можливість збільшення та диверсифікації виробництва, зниження собівартості, більш повного і раціонального дослідження всіх видів ресурсів – трудових, матеріальних, фінансових;
- в значенні запасів матеріальних цінностей (матеріалів, палива, запасних частин і т.д.) як умови забезпечення потреб виробництв.

Найбільш часто поняття «резерви» відноситься до зниження втрат у використанні ресурсів. При цьому в економічній навчальній літературі вказується, що правильніше під резервами розуміти недосліджені можливості зниження поточних і авансованих витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів при даному рівні розвитку виробничих сил і виробничих відносин.

Тому економічну сутність поняття «резерви» як недосліджених можливостей підвищення ефективності та раціональності виробництва

правомірно розглядати з позиції найбільш повного і раціонального використання наявного потенціалу суб'єкта підприємницької діяльності для підвищення ефективності та раціональності виробництва при зниженні обсягів витрат живої і матеріалізованої або матеріальної праці на 1-цю продукції.

Отже, сукупність наявних засобів, можливостей, здібностей, включаючи приховані нереалізовані резерви в діяльності господарюючих суб'єктів економіки, які при зміні певних умов можуть перейти з потенційної можливості в дійсність, називається економічним потенціалом. Тому, потенціал – це власне необхідні резерви (запаси) і можливості для досягнення визначеного кінцевого (фінального) результату. Але в економічній літературі та інших тлумаченнях правильно відбивається необхідність розмежування понять «потенціалу» і «ресурси».

Вже наявні ресурси і які вже фактично та безпосередньо використовуються, з врахуванням їх можливостей реалізації (актуалізації), з метою досягнення поставленої, визначеної мети, називаються ресурсами господарюючого суб'єкта економіки. Поняття «ресурси» необхідне в теорії і практиці в двох випадках:

- по-перше, для характеристики поняття і оцінки ефективності використання (споживання) матеріалів відповідно по застосовуваним критеріям - ресурсовіддачі, фондівіддачі, іншими критеріями;

- для характеристики поняття «ресурсний потенціал» (наявні і досліджувані ресурси є складовою та базисною частиною потенціалу, але перетворена частина ресурсів в процесі виробництва, як і вибула зі складу майна, вже не може бути за визначенням складовою частиною потенціалу).

Схема взаємозв'язку проявів таких економічних категорій як потенціал, резерви і ресурси в загальній структурі менеджменту розглянуто в питанні 1.2.

Існує також необхідність в виявленні, аналізі та оцінці кількісних і якісних залежностей або навіть взаємозалежностей між економічним механізмом управління діяльністю організацій і величиною їх економічного

потенціалу. Тому в подальшому буде розглядатись, пояснюватись та обґрунтовуватись поняття «економічний потенціал».

Отже, розібравшись з поняттям потенціал варто перейти до аналізу більш конкретнішого потяння «економічний потенціал». Тому, розібравшись з поняттям потенціал варто перейти до аналізу більш конкретнішого поняття «економічний потенціал» та коректно провести аналіз потенціалу на обраному підприємстві.

А.І. Анчишкін, як один з перших науковців, хто визначив економічний потенціал, у вітчизняній літературі, ввів у це поняття набір або сукупність ресурсів, які приймають форму виробничих факторів під час виробництва [25].

З.Б. Фігурнов, наприклад, гадає, що економічний потенціал «визначає максимальні комплексні здібності або можливості суспільства з виробництва матеріальних благ, у кожен даний момент часу, який характеризується виробничими ресурсами, кількісними та якісними параметрами[30].

Потенціал виступає як «комплексна та всеосяжна характеристика ресурсів», гадає Л.І. Абалкін [13]. А ось І.І. Лукінов розуміє економічний потенціал як «кількість і якість ресурсів, що перебувають у розпорядженні тої чи іншої господарської системи». Д.А. Чернікова, в свою чергу, вважає, що економічний потенціал має таку характеристику: «встановлені у процесі виробництва, без врахування обліку реальних взаємозв'язків, сукупність або комплекс ресурсів».

Д. К. Шевченко зауважує, що сутність економічного потенціалу повинна розкриватись таким чином «певні визначені потенційні можливості в межах виробництва матеріальних благ і послуг, які включають комплекс виробничих ресурсів, які відповіно є з'єднані та пов'язані у процесі виробництва [37]».

Окрім, вищезазначених, ресурсних методів визначення природи економічного потенціалу, є й інші пояснення [5; 9; 14].

В економічній літературі термін «потенціал» розуміють неоднозначно. Ось наприклад, в «Українському тлумачному словнику» [3] потенціал розглядається як сукупність усіх доступних засобів, продуктивних резервів, які можуть бути використані в певній галузі, сфері, індустрії, товарно-матеріальних цінностях, прихованій здатності чогось та потужності будь-якої діяльності, що можуть виявлятися за певних умов.

«Економічна енциклопедія» зазначає, що потенціал – це ресурси економічних суб'єктів, їх оптимальна структура та можливість їх розумного використання для досягнення певної мети [9].

На додаток, Н.С. Краснокутська розглядає потенціал підприємства як здатність або можливість ресурсної системи та здатність або можливість підприємства досягати визначених цілей та видавати позитивні результати для зацікавлених суб'єктів шляхом ефективного впровадження та регулювання бізнес-процесів [15]. З точки зору симбіозу ресурсів та концепцій ефективності, це визначення цікаве, але воно не відображає потенційну структуру.

З огляду на велику кількість визначень економічного потенціалу, було прийняте рішення про створення таблиці 1.2, у якій зазначено сучасні визначення відносно економічного потенціалу.

Таблиця 1.2 – Сучасні визначення відносно економічного потенціалу

Визначення	Автор
Комплексна виробнича сила праці усіх працездатних членів суспільства. Першочерговою основою для прогнозування майбутніх трендів в економіці та пріоритетних цілей з метою розвитку національного та власного господарства є структура економічного потенціалу	С.Г. Струмилін
Максимально можливе виробництво товарів і послуг, яке забезпечується комплексною взаємодією наявних у підприємства економічних ресурсів називається економічним потенціалом	М. Савченко
Масштабами або розгалуженість (диверсифікація) діяльності виробничого підприємства ототожнюють з економічним потенціалом, для якого характеристичними показниками виступають: вихід продукції з виробничої площі, виробнича потужність тощо	Л. Сосненко
Забезпечення найефективнішого споживання за раціональністю та часом придатності економічних ресурсів, яке характеризується сукупною або комплексною можливістю максимального обсягу виробництва матеріальних благ та послуг	Є.В. Лапін

## Продовження таблиці 1.2

Визначення	Автор
Результат виробничих і економічних відносин між суб'єктами господарської діяльності	С. Козинський, В. Сіденко
Взаємозв'язок, який виникає між управлінським апаратом підприємства чи галузей національної економіки та трудовими та нетрудовими колективами, із притаманними їм унікальними формаціями виробничих відносин, з приводу використання або споживання їх можливостей (здатностей) для створення матеріальних благ і послуг.	В. Сіденко
Система взаємовідносин, яка є пов'язаною з розвитком продуктивності праці та основними складовими господарського комплексного механізму, економічної власності між людьми, які виступають як основне джерело розвитку економічної системи, її можливостей.	Р.Б. Матковський

На основі вищезазначених визначень економічного потенціалу було запропоноване власне тлумачення даного поняття. Потенціал підприємства – це здатність або можливість підприємства забезпечити очікувані та визначені результати або вирішити встановлені завдання існуючої системи, очевидно, враховуючи її внутрішні та зовнішні обмеження, з урахуванням здатності носія до розвитку.

Варто також зауважити, що економічний потенціал підприємства характеризується певними, визначеними для будь-якої економічного середовища особливостями.

Цілісність, яка характеризується, тим що всі елементи потенціалу служать спільній меті системи є першою ознакою. Вона забезпечується через реалізацію в процесі керування його формуванням або створенням і використанням таких принципів:

- спільність і єдність цільової функції як для економічного потенціалу так і для кожного його елемента;
- спільність критерію розвитку елементів економічного потенціалу і ефективність функціонування.

Складність виступає другою рисою економічного потенціалу підприємства, яка виявляється в існуванні різних її компонентів та їх взаємозв'язків та взаємозалежностей, які визначають та формують внутрішню структуру та організацію загального потенціалу підприємства.

Взаємозв'язок та взаємодія між його елементами є третьою характерною рисою економічного потенціалу підприємства. Це загальний економічно визначений закон відповідності між основними елементами суспільної продуктивності.

Іншими словами, між матеріальними, особистісними та нематеріальними факторами виробництва є об'єктивно визначена кількісна та якісна залежність, яка виражена ступенем їх відповідності та співвідношенням. Взаємодія між потенційними елементами у виробничому процесі досягається шляхом встановлення зв'язків між ними для забезпечення їх спільних та скоординованих операцій, що призводить до формування нових якостей, властивих об'єктам, що взаємодіють.

Найбільш типовими рисами взаємозамінності факторів економічного потенціалу є коригування та періодичність. Перша особливість полягає в тому, що елементи або складові теоретично можуть замінювати один одного нескінченно довго та нескінченну кількість разів, поки один з них не буде дорівнювати нулю. Другою характеристикою взаємозамінності елемента є його періодичність, а це означає, що взаємозамінність не є безперервною ні за кількістю, ні за часом.

Отже, елементи економічного потенціалу підприємств можуть доповнювати один одного, тобто їх вплив нероздільний.

Щодо четвертої особливості економічного потенціалу, варто звернути увагу на взаємозамінність і заміщення його елементів. Тому, збільшення кількості основних фондів при одночасному підвищенні рівня їх автоматизації значно зменшує необхідність на такі елементи економічного потенціалу, як робоча сила.

Використання більш досконалих технічних процесів та принципів організування виробництва може зменшити потребу або необхідність у інших факторів з економічним потенціалом.

Здатність розглядати інновації як елемент останніх досягнень науки і техніки є п'ятою характеристикою економічного потенціалу. Унікальність

розвитку економічного потенціалу, як системи, полягає у гнучкості, міцності його елементів та потужності внутрішньої структури, і також форми взаємозв'язків позначаються на віддачі економічного потенціалу та на його адаптації до розвитку, шляхом систематично безпосереднього використання нових наукових помислів.

Потужність є шостою характеристикою економічного потенціалу. Це комплексна або систематизована оцінка продуктивно-виробничої здатності наявного потенціалу підприємства. Об'єктивно сформована потужність потенціалу показує позицію визначеного господарського підрозділу на народногосподарському та галузевому рівнях. Вона також має характер спільно-зв'язуючої ланки між науковим, технічним і економічним потенціалом суспільства та виробничим потенціалом підприємства, в чому і полягає особливість даної риси.

В результаті асортимент продукції продовжує розширюватися. Підвищення адаптивності економічного потенціалу стимулює економію живої й уречевленої праці в процесі виробництва, що має велике значення у соціальному підґрунті.

Варто також звернути увагу на ще одну характеристику потенціалу економічного – гнучкість. Вона показує можливість перепозиціонування виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших підвидів та видів матеріалів тощо, без необхідності в кардинальних змінах його матеріально-технічної бази. Необхідність до підвищення гнучкості економічного потенціалу зумовлені підвищеною нестабільністю ринкової ситуації, збільшенням коливань попиту і його структури та швидким прискоренням науково-технічного прогресу в виробництві.

Таким чином, були розглянуті основні притаманні риси економічного потенціалу на підприємстві. Варто зауважити, що вони проявляються з різною контрастністю, відповідно, за відмінно різних умов, що залежить від вимог до суспільного виробничого потенціалу в різні періоди.

## 1.2 Структурні особливості та складові елементи економічного потенціалу підприємства

Економічний потенціал являє собою інтегральне поняття, яке включає в себе ряд елементів, що формують структуру потенціалу. Структура потенціалу змінювалася в науковій літературі, внаслідок розвитку економічної думки.

Незважаючи на всі існуючі відмінності, можна виділити елементи, які в тому чи іншому вигляді присутні на будь-якому підприємстві: виробничий потенціал, з виділенням з нього майнової (матеріально технічної і технологічної) складової; кадровий потенціал підприємства; фінансовий потенціал промислового підприємства; ринковий потенціал.

Також автори сходяться на думці про необхідність виділення екологічного компонента. Виникають розбіжності при включенні в систему структурних елементів маркетингового, підприємницького потенціалів. Тому було запропоновано власну комплексну структуру економічного потенціалу (рис. 1.2) та окремо його елементів (рис.1.3), синергія яких формує як кожен елемент комплексної структури окремо, так і її економічний потенціал в цілому.

В подальшому буде проаналізовано кожен компонент економічного потенціалу згідно схеми, яка надана нижче.

Виробнича складова включає в себе засоби праці, предмети праці, рівень організації виробництва, технологічний і технічний потенціали підприємства. Виділення технологічної складової з категорій економічного і виробничого потенціалів підприємства обумовлено декількома основними причинами:

- першорядне значення технічної оснащеності машинобудівного підприємства для підтримки конкурентоспроможності;

- необхідність постійної модернізації і вдосконалення виробничого обладнання (знаряддя) та виробничих процесів для впровадження інновацій, проведення досліджень і розробок;
- висока вартість основних засобів, тривалий термін поставки, монтажу, налагодження, підготовки обладнання.

В основі виробничого потенціалу, як компонента економічного потенціалу підприємства, лежать три основні елементи: технологічний; технічний; організація виробничих процесів; виробнича інфраструктура; інвестиційний.

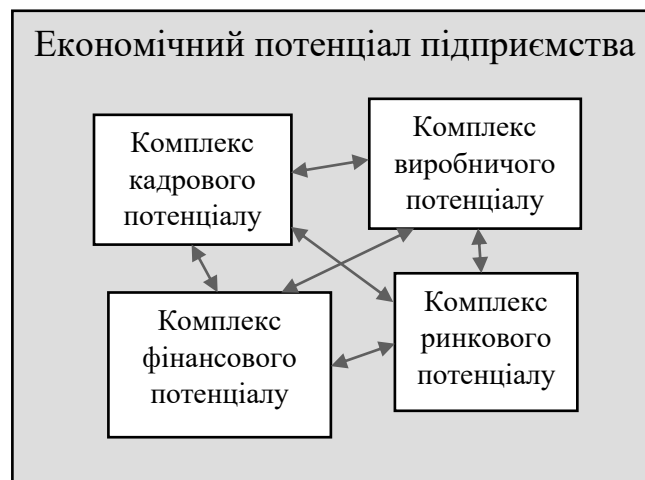


Рисунок 1.2 – Загальна структура комплексної системи економічного потенціалу

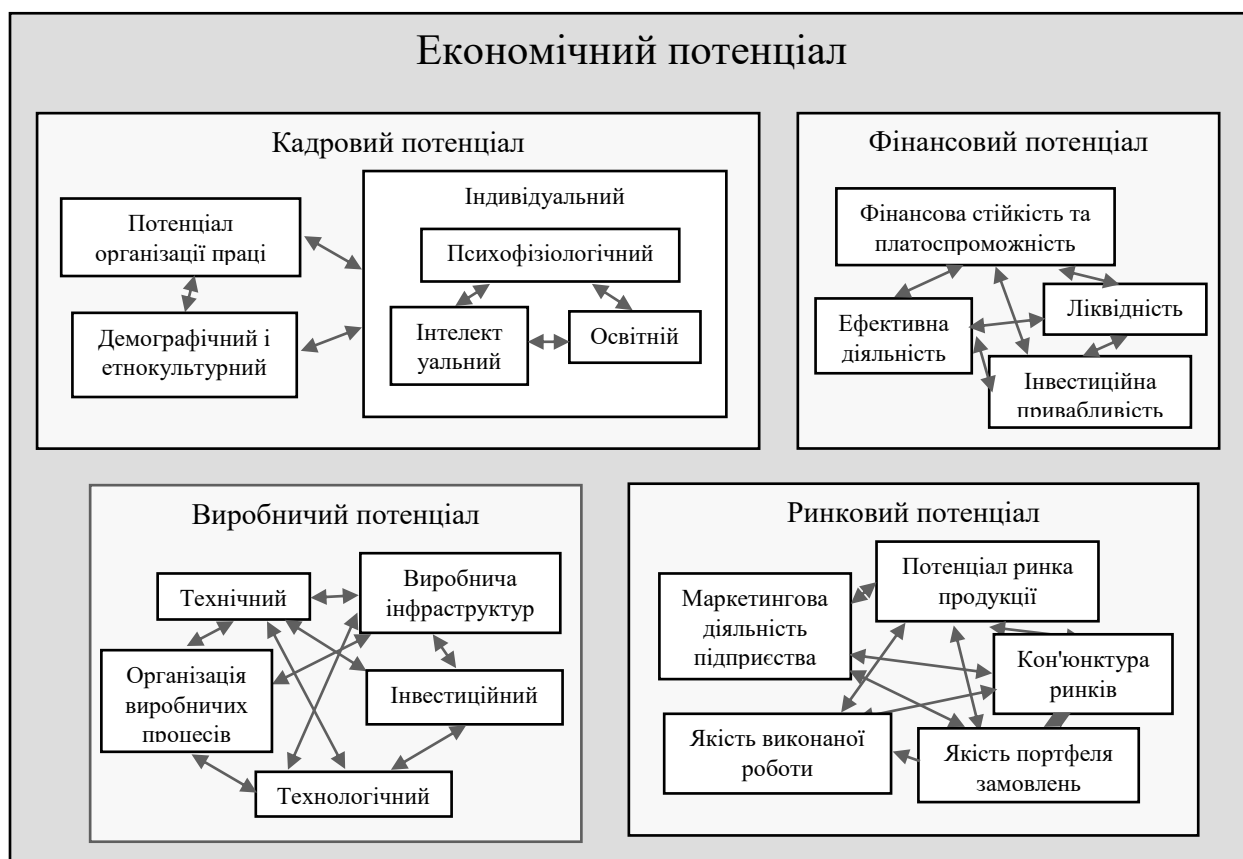


Рисунок 1.3 – Структура елементів його комплексної системи економічного потенціалу

В основі класифікації лежить відношення до процесу виробництва (безпосереднє і допоміжне). Рівень розвитку кожного компонента має прямий вплив на результативний показник (рис. 1.4).

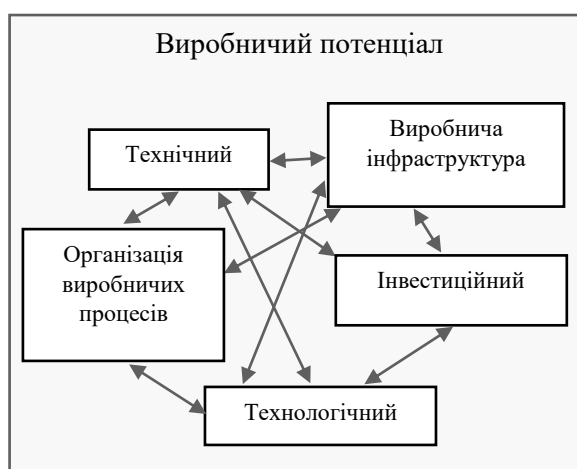


Рисунок 1.4 – Структура виробничого потенціалу

Сучасне виробництво являє собою комплексний, сукупний та взаємопов'язаний процес перетворення наявної напівфабрикатів, сировино-матеріальної бази та інших предметів праці в готову продукцію, що, відповідно, задовільняє потреби суспільства [10].

Сукупність усіх активностей людей і знарядь праці, що здійснюються на підприємстві для виготовлення конкретних видів продукції, називається виробничим процесом.

Для організації виробничих процесів є характерним поєднання усіх її елементів у часі, що призводить до певного порядку виконання окремих операцій, раціонального поєднання часу виконання різних видів робіт, визначення руху предметів праці за календарно-плановими нормативами. Особлива увага приділяється організації раціонального руху матеріальних потоків, адже це є важливим напрямком цієї діяльності [28].

На основі реалізації розробки систем операційного планування виробничим процесом вирішуються вищезгадані завдання, однак також враховується техніко-організаційні особливості та тип виробництва виробничих процесів.

Важливе місце, в ході організації виробничих операцій на підприємстві, відводиться розробці системи взаємодії кожного окремого виробничого підрозділу.

Інфраструктура підприємства – це підрозділи з обслуговування основного та допоміжного виробництва. Відповідно розрізняють:

- виробничу,
- невиробничу інфраструктуру підприємства.

Виробнича інфраструктура має на меті забезпечення безперервного та ефективного функціонування виробничого процесу. Роботи по обслуговуванню основного виробництва виконуються допоміжними підрозділами і обслуговуючими господарствами:

- інструментальним;
- ремонтним;

- транспортним;
- енергетичним;
- складським;
- службами матеріально-технічного постачання.

Треба зауважити, що фактично резерви і приховані можливості, якими володіє підприємство, багато в чому реалізуються через розвиток виробничої інфраструктури. Зокрема, такі напрямки, як підвищення ритмічності, енергоефективності та екологічності виробництва, є предметом діяльності допоміжних (інфраструктурних) підрозділів. Фактично, за інших рівних умов висока якість виробничої інфраструктури є істотною перевагою в конкурентній боротьбі.

Таким чином, виробничий потенціал є фундаментом економічного потенціалу всього підприємства. Рівень розвитку і ефективність використання коштів праці, предметів праці і якість організації виробничих процесів багато в чому визначають подальші перспективи розвитку і напрями вдосконалення підприємства. Точний і всебічний аналіз виробничого потенціалу необхідний для того, щоб категорія економічного потенціалу мала можливість виступати повноцінним об'єктом для аналізу, а отримані оцінки могли в дійсності використовуватися як інформаційна база для прийняття і обґрунтування управлінських рішень.

Кадровий потенціал організації є невід'ємним і дуже важливим елементом виробничого потенціалу організації. У своєму розвитку дана категорія пройшла різні стадії. Поняття кадрового потенціалу тісно пов'язано з такими термінами, як робоча сила, персонал організації, якість праці. Розглядати здатності людини до праці в своїх роботах почали ще У. Петті, А. Сміт і Д. Рікардо. У. Петті вводить термін «живі діючі сили», в ньому узагальнюються і об'єднуються різноманітні властивості і здібності людини, які використовуються у виробничому процесі. Також він включив ці сили до складу загальнонаціонального багатства, яке є «результатом колишньої або минулої праці».

А. Сміт у своїх роботах вже розрізняє просту і складну працю і, відповідно, слаборозвинені і високорозвинені здібності працівників. Також він зазначав, що якісна відмінність в здібностях до праці «схоже створюється не так природою, скільки звичкою, практикою і вихованням» і породжується також «різноманітністю занять» [27].

Термін «робоча сила» вперше став використовуватися в роботах Д. Рікардо. При цьому під робочою силою він розумів людей, які працюють за наймом і шукають таку роботу[25].

До базових властивостей робочої сили можна віднести фізичну силу, швидкість реакції, спритність, свідомість, пам'ять, певні риси характеру.

Крім цього в процесі праці людина набуває та навчається додатковим властивостям, такі як загальні і спеціальні наукові знання, кваліфікаційні навички, професійний досвід і інші.

По-друге, властивості, які характеризують робочу силу як економічну категорію. До суспільно-економічних властивостями робочої сили можна віднести її вартість і споживчу вартість. Вартість характеризується витратами на виробництво і відтворення робочої сили, а споживча вартість виражається в здатності до конкретної праці, виступаючи в формі досвіду, знань, компетентності [23].

Носієм робочої сили є окремий індивід (людина). При цьому сукупність або комплекс носіїв робочої сили можна об'єднати поняттям «кадрові ресурси». Результатом діяльності кадрових ресурсів є праця. А кількість і якість праці, які можуть виробити кадри, характеризує якість самої робочої сили. Таким чином, «якість робочої сили» являє собою рівень розвитку сукупності вроджених і набутих фізичних і духовних (в тому числі розумових) здібностей людини до праці, необхідних і безпосередньо призначених для використання при виробництві товарів та наданні послуг [23].

Поняття кадрового потенціалу можна розглядати в двох основних площинах: кадровий потенціал працівника і кадровий потенціал організації. У взаємозв'язку цих двох елементів проявляється синергетичний ефект.

Кадровий потенціал працівника – це сукупність характеристик співробітника організації, що формують можливості і межі його участі або включеності в трудову діяльність, фактично і перспективно реалізованих в рамках існуючої організаційної середовища.

Однією з найважливіших характеристик кадрового потенціалу працівника є його постійна мінливість, нестійкість даної категорії. У процесі постійного розвитку проявляються приховані раніше можливості або здатності. Здібності, які людина накопичує та отримує в процесі трудової діяльності, набуті знання та навички, поліпшення умов праці, поліпшення здоров'я працівників призводять до підвищення кадрового потенціалу працівника.

Результати праці працівників будь-якого підприємства є залежними від рівня сукупного розвитку їх психофізіологічного, кваліфікаційного й персонального потенціалу, а також від специфічного механізму управління кожним з них, включаючи питання планування.

Механізм управління кадровим потенціалом працівників передбачає його аналіз, в т.ч. визначення кількості, якості, відповідності та заходи використання цього потенціалу для цілей організації.

Кадровий потенціал організації є досить складною категорією, основу якої складають трудові потенціали працівників організації. До визначення даного терміну існує кілька підходів. В рамках першого підходу основу потенціалу становить якість і кількість праці. Зокрема Є.В. Лапін трактує кадровий потенціал як «здатності, які можуть бути активізовані в процесі трудової та виробничої діяльності відповідно до їх посадових інструкцій та поставленими перед суспільством та колективом завданнями на певному етапі розвитку, певної категорії робітників, фахівців, інших груп працівників».

Аналіз кадрового потенціалу проводиться за допомогою різних показників. Особливу складність представляє формалізація якісної сторони кадрового потенціалу.

Для всебічної та ефективної оцінки необхідна система показників, яка характеризує всі аспекти потенціалу:

- оцінка з позиції людських ресурсів;
- функціональна, тимчасова і просторова структура;
- аналіз з позиції людського фактора виробництва.

Параметри кадрового потенціалу за схемою мають три групи [18]:

- індивідуальні компоненти кадрового потенціалу: психофізіологічна, інтелектуальна та освітня складові;
- потенціал організації праці;
- демографічний та етнокультурний елемент.

Характеризуючи кадровий потенціал сучасного підприємства, недостатньо тільки розглянути структуру і рух робочої сили, показники ефективності роботи. Велике значення, особливо для високотехнологічних галузей промисловості, має процес управління знаннями в компанії. Так як знання нерозривно пов'язані з їх носіями - людьми, працівниками організації, то в рамках даного дослідження процес управління знаннями включається до складу кадрового потенціалу підприємства. Термін «знання» має ряд усталених трактувань, які використовуються в філософії і соціальних науках.

Знання – результат процесу пізнання дійсності, який отримав підтвердження в практиці; адекватне відображення об'єктивної реальності у свідомості людини (уявлення, поняття, судження, теорії) [12].

В процесі діяльності будь-якої організації формується великий обсяг знань, знання створюються, купуються, передаються, накопичуються, поширюються [20]. Відповідно, процес управління знаннями представляє цілком самостійний напрям діяльності в організації, що стосується всіх сфер її функціонування. Теорія і практика управління знаннями активно розробляються іноземними та вітчизняними вченими з 90-х років ХХ

століття. Таким чином, обходити даний аспект при дослідженні економічного потенціалу неправомірно.

У літературі розглядаються різні підходи до підрозділу процесу управління знаннями на етапи, також розглядаються процеси, які повинна налагодити організація в своїй діяльності.

Необхідно відзначити, що кадровий потенціал підприємства повинен бути інтегрований з іншими компонентами не тільки через трудові ресурси, кількість та праці і інші категорії, але і через трансформацію цілей, які необхідно досягти для підвищення економічного потенціалу в адекватну систему мотивації персоналу. Це означає, що при розробці заходів щодо підвищення потенціалу, досягненню стратегічних цілей, показники, яких необхідно досягти, слід пов'язати з системою оплати праці, з процесом навчання персоналу, підвищенням якості трудових ресурсів.

Таким чином, виробничий і кадровий потенціали є фундаментальними, основними компонентами економічного потенціалу підприємства.

Фінансовий потенціал організації є найважливішою ланкою економічного потенціалу підприємства.

Дана категорія, як і будь-який інший «потенціал», містить два аспекти: існуючий досягнутий рівень накопичення або використання ресурсів і максимально можливий перспективний рівень. Стосовно до фінансової сфери під досягнутим рівнем прийнято розуміти характеристику фінансового стану підприємства: фінансову стійкість, ліквідність балансу. Перспективний рівень використання фінансових ресурсів містить в собі дві сторони [11].

По-перше, резерви і приховані можливості, які дозволять поліпшити поточний фінансовий стан, підвищити його стійкість і фінансову незалежність.

По-друге, максимальні обсяги фінансових ресурсів, які підприємство може залучити із зовнішнього середовища для фінансування своїх інвестиційних проектів.

У сучасній літературі існують різні визначення поняття «фінансовий потенціал». Так, наприклад, фінансовий потенціал підприємства трактується як «відносини, що зформувалися в середині підприємства з метою отримання максимального фінансово-економічного результату за умови:

- володіння власного капіталу, необхідного для підтримання умов ліквідності і фінансово-економічної стійкості;
- необхідності залучення капіталу, у відповідному розмірі для отримання максимально позитивних ефектів від реалізації ефективних інвестиційних проектів;
- рентабельності вкладеного капіталу;
- існування найдійної комплексної системи управління фінансами, що гарантує прозорість поточного фінансового стану [32]».

В іншій роботі автор визначає фінансовий потенціал промислового підприємства як «максимально можливий обсяг фінансових ресурсів, який раціонально сформований і ефективно використовується для отримання доходів і забезпечення його сталого розвитку» [8].

Різні варіанти визначення фінансового потенціалу підкреслюють різнобічну сутність даної характеристики підприємства. Аналіз потенціалу передбачає не тільки визначення його поточного стану, а й розробку заходів щодо його підвищення.

Дослідження і аналіз фінансового потенціалу передбачають розробку загальної стратегії і конкретних заходів з управління їм.

В даному випадку управління фінансовим потенціалом передбачає раціональне керування фінансовими ресурсами суб'єкта економічних відносин з приводу отримання позитивної вигоди і забезпечення безперебійного та безперервного виробничого процесу.

Фінансовий потенціал має свою складну багаторівневу структуру (рис. 1.5). Головною ознакою для структурування фінансового потенціалу є основні напрямки аналізу господарської діяльності і фінансової звітності.

Категорія фінансового стану застосовується як для характеристики, так і для аналізу інших суб'єктів економіки: регіонів, країн.

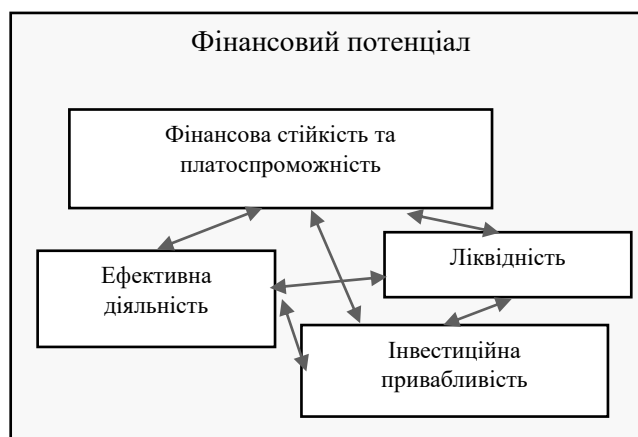


Рисунок 1.5 – Структура фінансового потенціалу

Ядром фінансового потенціалу організації є оцінка фінансового стану. Аналіз потенціалу передбачає, перш за все, вивчення фінансового стану з метою визначення поточного стану справ в організації.

Фінансовий стан підприємства – це співвідношення сукупності показників фінансово-господарської діяльності (активностей) в певний момент часу. Воно характеризується наявністю фінансових ресурсів, які необхідні як для поточної діяльності підприємства, так і для інвестиційних проектів, доцільністю їх диверсифікації та раціональності використання, платоспроможністю і фінансовою стійкістю.

Фінансова стійкість характеризується як одна з найважливіших рис фінансового стану будь-кого підприємства.

Фінансова стійкість підприємства – характеристика рівня ризику діяльності підприємства з точки зору збалансованості або перевищення доходів над витратами. З фінансовою стійкістю тісно пов'язана платоспроможність організації.

Ліквідність балансу підприємства – ступінь покриття зобов'язань підприємства його власними активами, термін перетворення яких в грошову форму відповідає терміну погашення зобов'язань.

Платоспроможність підприємства – здатність підприємства оплачувати свої борги. Також при аналізі фінансової звітності використовуються показники ліквідності, найбільш загальним з них є ліквідність балансу.

При характеристиці підприємства з позицій фінансової стійкості виділяють 4 ступеня стійкості:

- абсолютна стійкість;
- нормальна стійкість;
- нестійкий фінансовий стан;
- кризовий фінансовий стан [32].

Між 4 типами фінансової стійкості і зміною фінансового потенціалу організації існує пряма залежність. Зниження стійкості тягне за собою зниження потенціалу.

Зміна фінансового потенціалу організації відбувається в певному діапазоні, щодо безболісного зниження може відбуватися до певного критичного рівня. Нижче даного рівня порушується процес нормального функціонування організації, втрачається не тільки платоспроможність, але і здатність до розширеного відтворення.

Одним з інших важливих компонентів економічного потенціалу підприємства є його ринковий потенціал. Дана категорія у вітчизняній науці розробляється з кінця 80-х років. Ринковий потенціал варто розглянути з двох точок зору: як ринковий потенціал підприємства та потенціалу ринку.

Ринковий потенціал підприємства – сукупність засобів і можливостей підприємства в реалізації ринкової діяльності [26].

Сутність ринкового потенціалу – це максимальна можливість використання підприємством всіх передових напрацювань з метою досягнення своїх стратегічних цілей.

Автори, що займаються проблемами аналізу і оцінки ринкового потенціалу, для виявлення конкретного його змісту застосовують проблемно-аналітичний підхід – формують ієрархічну структуру складових потенціалу [26].

Варто відзначити, що структурування ринкового потенціалу в такому варіанті частково дублює структуру економічного потенціалу в цілому. Під ринковим потенціалом підприємства розуміються насамперед його ресурси, здібності і можливості в області маркетингової діяльності. А система показників повинна характеризувати, в першу чергу, ефективність заходів по реалізації та просуванню продукції, зміну ринкових позицій підприємства.

В результаті виходить багаторівнева структура, на чолі якої знаходиться, власне, ринковий потенціал, а в основі – прийоми, моделі, алгоритми та методи постановки ринкової діяльності підприємств.

Ринковий потенціал можна досліджувати з позицій потенціалу ринків, де працює підприємство і на які має можливість вийти.

При аналізі потенціалу ринку використовуються такі категорії, як ємність ринку, обсяг ринку, сегментація ринку, життєвий цикл продукту.

Ємність ринку – потенційно можливий обсяг продажу певного товару на ринку протягом заданого періоду, що залежить від попиту на товар, рівня цін, загальної кон'юнктури ринку, доходів населення, ділової активності. Ємність ринку змінюється у часі.

Розмір (обсяг) ринку – це реальні продажі продукту на даному ринку в певний період.

Ці дві категорії відображають верхня межа, максимальний обсяг, а відповідно максимальні показники виручки і прибутку, які можливо було отримати від продажу певного продукту (групи продуктів) в конкретний часовий проміжок.

Життєвий цикл товару – певний період часу, протягом якого товар характеризується життєздатністю, яка проявляється у попиті, приносить дохід виробникам і продавцям.

Ринковий потенціал є одним з компонентів економічного потенціалу. За своєю сутністю він формується за рахунок двох основних факторів: власної маркетингової діяльності підприємства, об'єктивного стану ринку, на якому працює підприємство.

Таким чином, на основі проведеного аналізу категорії ринкового потенціалу, різних підходів до його розуміння, була сформована ієрархічна структура. У ній враховуються як власні зусилля, можливості і здатності підприємства, так і загальна економічна кон'юнктура, потенціал ринку, на якому працює підприємство (рис. 1.6).

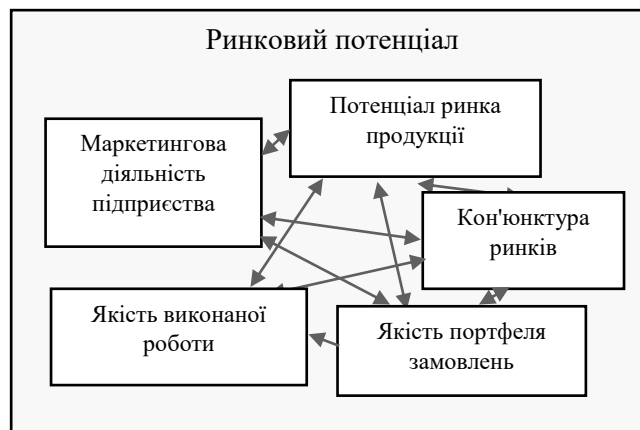


Рисунок 1.6 – Структура ринкового потенціалу

На завершення, слід зазначити, що роль і значення потенціалу компанії у суспільному виробництві є дуже високим. Потенціал компанії є передумовою для прискорення науково-технічного прогресу не тільки самого підприємства, але й країни [36].

### 1.3 Основні фактори, що впливають на стратегію розвитку економічного потенціалу підприємства

Ефективний розвиток підприємства (суб'єкта господарювання), його потенціал у ринкових відносинах, залежить від різного роду факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [38].

За зв'язком з корпоративною діяльністю фактори поділяють на зовнішні та внутрішні (рис. 1.7).

Зовнішні фактори – це фактори, які не залежать від активностей (діяльності) підприємства, зокрема: загальна економіка, організаційно-економічні, а також фактори, пов'язані з технічним прогресом.

Рівень інфляції, стан грошової системи, податкова політика країни, платоспроможний попит тощо належать до економічних факторів.

Організаційно-економічні фактори включають масштабність діяльності підприємства, його місце знаходження, галузеві відносини та географічне розташування споживачів. До факторів, які пов'язані з науковим та технічним розвитком або прогресом, належать технічний рівень, рівень обладнання, рівень автоматизації торгового процесу, усучаснений або комп'ютеризований рівень галузі тощо.

Внутрішні фактори – це фактори, що прямо та безпосередньо зв'язані з корпоративною діяльністю. На відміну від зовнішніх факторів, на зміни внутрішніх факторів безпосередньо впливає компанія. До цих факторів належать економічно-технічні та організаційні фактори. До економічних факторів належить обліково-політична стратегія компанії, структура активів, розмір статутного капіталу, форма оплати праці та система оплати праці тощо. Технічні фактори включають теперішній стан матеріально-технічних баз компанії та рівень технічної оснащеності, організацію та рівень механізації праці, організацію торгівлі та технічних процесів, а також форму збуту товарів. Організаційні фактори включають тривалість виробничого циклу, організацію та умови праці, кваліфікацію та кадрову плинність.



Рисунок 1.7 – Класифікація факторів, що впливають на процес формування економічного потенціалу підприємства

Для проведення змістовної оцінки зовнішніх і внутрішніх факторів використовують SWOT-аналіз. Згідно з цією оцінкою, зовнішнє середовище впливає на компанію через такі фактори: фактори, які мають прямий характер впливу (клієнти або споживачі, постачальники, уряд, конкуренти); фактори непрямого або неопосередкованого впливу (національні, політичні та економічні умови, населення, природні, наукові та технологічні фактори)[7].

До факторів, які можуть сприяти підвищенню ефективності розвитку потенціалу підприємства, включають:

На рівні держави:

- створити ефективний фонд підприємництва та механізм кредитної підтримки для сприяння в отриманні міжнародної фінансової та технічної допомоги, що збільшить ресурсний потенціал підприємств;
- удосконалити національну регуляторну політику для покращення умов ведення підприємницької діяльності та зменшення можливостей і чинників мотивації, для бізнесменів, формувати тіньові бізнес-плани;
- підвищити якість освіти та професійної підготовки, що розширить можливості та збільшить управлінський потенціал підприємства[2].

На рівні підприємства:

- якісно оновити, розширити та модернізувати матеріально-технічний фундамент або базу;
- змінити управлінський персонал, який не може адаптуватися до постійно змінюваних ринкових умов;
- поповнювати трудові ресурси молодими та енергійними кадрами, випускниками навчальних закладів;
- забезпечити швидкість обороту капіталу та поповнення власних коштів;
- створити сучасну або модернізовану інформаційну базу даних для прийняття правильних управлінських рішень, діагностики та запобігання кризам;
- сформулювати гнучку політику закупівель для формування надходжень товарних ресурсів, товарно-матеріальних цінностей, матеріалів і сировини;
- впровадити сучасні технології промислового виробництва та перевірити класифікаційну політику промислових підприємств шляхом дослідження ринку;
- участь у розробці та реалізації різних інвестиційних проектів та управління корпоративними інвестиційними проектами;

- оптимізувати структуру організаційного управління та встановити стимулюючу модель для переваг корпоративних працівників в результатах колективної та індивідуальної роботи.

На регіональному рівні:

- створити раціональне та ефективне інформаційне та консультаційне середовище для комплексних послуг компанії;
- враховуючи ресурсні можливості регіону, сформулювати та реалізувати соціально-економічні плани сприяння розвитку підприємств;
- створити цільові регіональні фонди для підтримки розвитку бізнесу [17, с.32].

У разі нестабільного зовнішнього середовища формування потенціалу підприємства має такі характеристики:

- в умовах нестабільного макро-, мікроекономічного середовища політичні фактори мають великий вплив на діяльність компаній. Тому необхідно зменшити вплив цих факторів та вивчити існуючі політичні сили впливу.
- багато характеристик включає ринкові фактори, які прямо впливають на ефективність компанії, їх аналіз може дати можливість управлінцям компанії вдосконалити свою стратегію та покращити свої позиції на ринку.
- для виявлення змін, які загрожують виживанню підприємства, сталий та постійний моніторинг технологічного середовища є особливо необхідним та важливим.
- проведення аналізу конкурентних факторів, щоб досягти постійного контролю поведінки конкурентів компанії
- національний вплив є одним із найважливіших факторів, що впливають на зовнішнє середовище ділових операцій та формування стратегічного потенціалу. Держава створює правову систему регулювання діяльності учасників ринку [6, с.12].

Формування підприємницького потенціалу здійснюється за такими принципами:

- з появою нових компонентів потенціал компанії може самостійно здійснювати трансформування, у вищих формах його виявлення;
- потенціал підприємства – це комплексна система, що складається із взаємопов'язаних характеристик його елементів, які можуть так чи інакше заміщати одне одного, тобто замінювати;
- всі потенційні елементи досить пов'язані з функціонуванням та подальшим розвитком підприємства, тобто, з однієї сторони, на них впливає фізичне, технологічне та економічне старіння; з іншої сторони, вони чутливі до досягнень науково-технічних процесів;
- потенціал підприємства не може бути сформований на основі механічно доданих елементів, оскільки це динамічне групування;
- елементи потенціалу компанії повинні поєднуватися, щоб одночасно відігравати певну роль, оскільки модель розвитку компанії не може бути розкрита окремо, а може бути розкрита лише в поєднанні, що вимагає збалансованого ефективного співвідношення між елементами;
- елементи системи потенціалу підприємства повинні бути достатніми, щоб відповідати характеристикам послуг, що випускаються підприємством [26, с.222].

Розглянувши теоретичну базу, основні фактори, передумови формування та розвитку потенціалу підприємства, варто перейти до механізму оцінки.

#### 1.4 Методи оцінки ефективності використання економічного потенціалу підприємства

В основі функціонування економічних систем лежать процеси формування і використання економічного потенціалу. Розвиток ринкової економіки визначає необхідність високого рівня ефективності даних процесів у всіх галузях економіки і на окремо взятих підприємствах, що сприяє вирішенню проблеми підвищення ефективності діяльності.

Б. В. Артем'єв, В. М. Архипов, Ю. Ю. Донець, Т. М. Кібук, Є. В. Лапін, З. П. Савосіна, П. А. Стецюк, І. М. Репіна, О. І. Олексюк, О. С. Федонін широко вивчали методи відтворення підприємств та оцінку економічної ефективності з урахуванням ресурсного потенціалу. Однак слід зазначити, що значна частина досліджень методологічної оцінки та розробки методів використання потенційних масштабів та ефективності компанії має дискусійний характер [15]. Оскільки один показник, як правило, пов'язаний лише з певним типом ресурсу, тому для всебічної оцінки рівня ефективності використання ресурсів необхідний комплексний, системний підхід до аналізу показників.

Успіх будь-якого бізнесу багато в чому є залежним від правильної стратегії управління економічним потенціалом компанії. Вибір стратегії залежить від багатьох факторів. Наприклад, скільки економічного потенціалу має компанія, на якому рівні конкурентоспроможності вона знаходиться та яка його частка на ринку.

З огляду на це, технологія управління ресурсами компанії має такі етапи:

- враховуючи обрану тактику й стратегію, здійснення необхідних заходів з метою підвищення конкурентоспроможності потенціалу компанії;
- оцінку конкурентоспроможності ресурсного потенціалу компанії;

- підбір підходящої стратегії й тактики з підвищення конкурентності економічного потенціалу;
- дослідження структури, потужності та ефективності ресурсного потенціалу компанії та її частки на ринку;
- дослідження резервних запасів й витрат ресурсного потенціалу[6].

Функція оцінки економічного потенціалу компанії забезпечує:

- оцінку ступеня наскільки ресурси беруть участь в економічному обороті;
- оцінку ступеня використання потенційноносильних частин акцій;
- оцінку ефективності використання ресурсів, вкладених у формування та розвиток економічного потенціалу.

Вона включає вартість у грошовому вираженні, яка може бути найбільш вірогідною ціною. Визначення правильної оцінної вартості, що є суттєвим при прийнятті управлінських рішень є метою оцінки економічного потенціалу.

Вчені довели, що найбільш ефективним та достатнім критерієм оцінки потенціалу компанії є, власне, ринкова вартість. Оцінюючи економічний потенціал компанії, необхідно визначити, чи є цей потенціал лише сумою ресурсів і як включити його різні типи до загального потенціалу підприємства. Вважається, що в основі методів оцінки економічного потенціалу лежить розуміння ряду принципів, заснованих на міжнародних стандартах корпоративної оцінки [34].

Зазвичай оцінка використовується для вираження взаємозв'язку між людьми та ключовими особливостями процесів та праці. Класифікація методів оцінки проводиться за різними характеристиками ресурсів, типами процесів та результатами. Відповідних рівнів існує три:

- витрати;
- результати (прибуток);
- сукупність результатів та витрат.

На основі цих градацій можна використати три набори методів для оцінки потенціалу підприємства, включаючи (рис. 1.8):

- порівняльний – визначає вартість, порівнюючи з базою аналогів, які можуть бути предметом ринкових операцій;
- витратний, який визначає вартість об'єкта, враховуючу суму витрат на його створення;
- результативний – оцінює вартість об'єкта на основі величини чистого потоку позитивних результатів від користування.

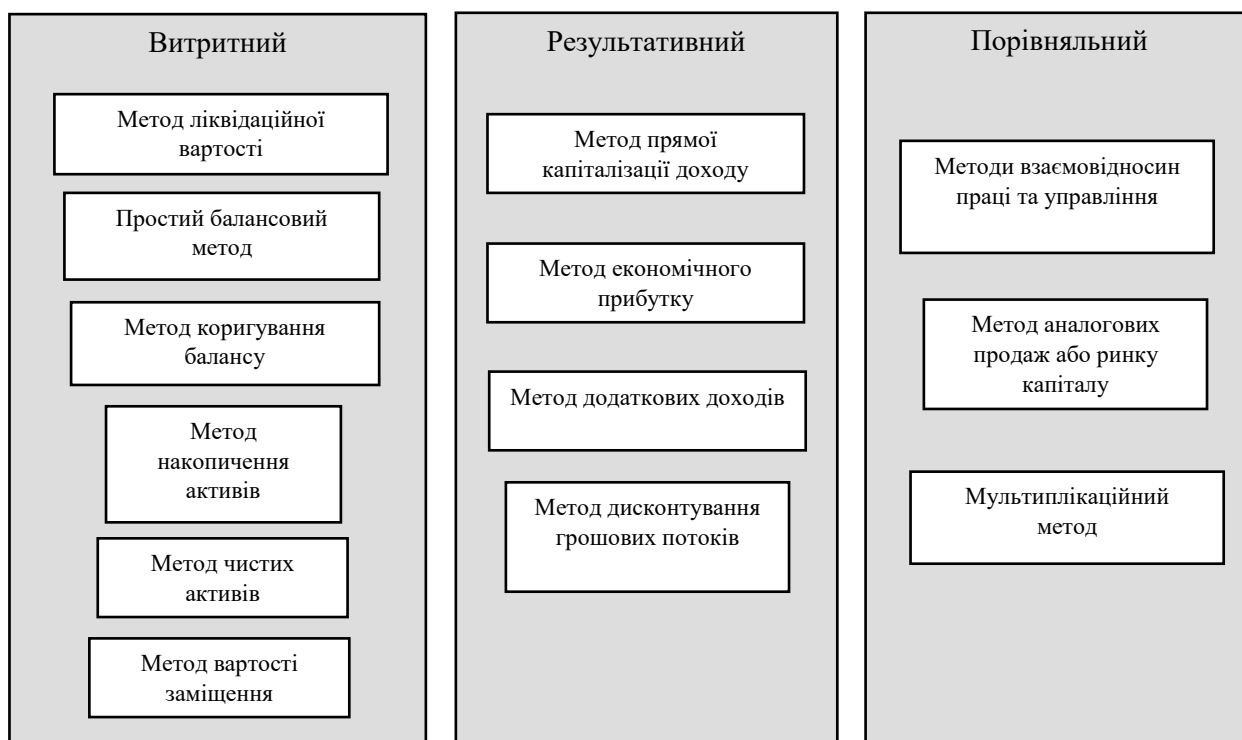


Рисунок 1.8 – Методи оцінки потенціалу підприємства

Метод витрат базується на визначенні, що потенційний власник не має бажання витратити більше на формування та реалізацію особистих внутрішніх чи зовнішніх можливостей, ніж вартість очікуваних фінансових та майнових підсумків. Визначається на основі кошторисів сума витрат для створення об'єкта оцінки, а потім оцінюються різні типи накопичених сум амортизації, і кожен вид амортизації може бути ліквідований. Тому, методи та способи що належать до цієї категорії, дають оцінку ресурсів усіх частин

комплексу підприємства та враховують усі витрати, необхідні для виробництва, в порядку робіт на обрану дату.

Існує декілька методів оцінки витрат:

- метод ліквідаційної вартості – вартістю компанії вважається сума коштів, яка буде отримана під час продажу (ліквідації) або сума ліквідаційної вартості всіх видів майна компанії;

- простий балансовий метод – вартість фірми визначається як різниця між її активами й пасивами (для одержання чистої балансової вартістості активів, зі значення валюти балансу віднімають всі короткострокові й довгострокові зобов'язання фірми);

- метод коригування балансу – у випадку коли вартість компанії дорівнює кінцевій фактичній вартості всіх складових єдиного майнового комплексу компанії мінус його борг;

- метод накопичення активів – коли вартість компанії визначається різницею між ринковою вартістю власних активів компанії та ринковою вартістю усіх її зобов'язань;

- метод чистих активів – коли вартість компанії дорівнює вирахуванням із нормалізованої ціни активів компанії скориговану на вартість її пасивів;

- метод вартості заміщення – вартість компанії розраховується як вартість створення подібного комплексного комплексу нерухомості за поточною ціною, який має однакову корисність для менеджерів, але формується відповідно до сучасних стандартів та вимог [22].

Із-за нерозвиненості національного ринку та важкому доступі до інформації, за теперішніх умов, рівень теоретичної підготовки експертів є відносно слабким, а економічна система всієї країни нестабільною.

А. Г. Грязнова, М. А. Федотова розглянули метод витрат для оцінки економічного потенціалу підприємства, що передбачає використання двох методів: методу вартості чистих активів та методу ліквідаційної вартості [32]. Позитивною стороною є те, що вони відносно прості.

До недоліків можна віднести наступне: оцінка обсягу, отримана за допомогою цього методу, не може дати поняття якісної складової об'єкта аналізу, а потенціал не входить до сфери уваги оцінювача. У цьому випадку немає підстав стверджувати, що рівень економічного потенціалу підприємств має однакові шанси досягти такого ж результату. Обраний метод оцінки вартості та складу певних видів економічних ресурсів суттєво вплине на результати розрахунків [33].

Результативний метод заснований на залежності вартості оцінюваного об'єкта від здатності ефективно його використовувати. Це поняття базується на тому, що витрати, сплачені потенційним власником, не перевищуватимуть вигоди, які вони отримують від господарського використання. Тому метод оцінки економічного потенціалу, за концепцією результативного підходу базується на позиції корисності окремих функцій об'єкта. Цей спосіб або підхід отримав такі методики оцінювання економічного потенціалу:

- метод прямої капіталізації доходу, під час якого вартість підприємства дорівнюватиме сьогоденній вартості майбутнього грошового потоку, від його користування, яке можуть бути капіталізоване керуючою ланкою;

- метод економічного прибутку – у цьому випадку, вартість підприємства вираховується добутком суми інвестиційного капіталу та ставки економічної рентабельності, яка дорівнює різниці рентабельності інвестиційного капіталу та середньозваженою вартістю їх залучення та використання;

- метод дисконтування грошових потоків, тобто коли вартість підприємства включає теперішню вартість грошового потоку, які генеровані кожним його компонентом, зважаючи на відмінності між рівнями дисконтів;

- метод додаткових доходів – у цьому випадку, вартість компанії розраховується шляхом коригування балансу та оцінки можливості отримання доходу від її використання.

Однією з переваг вищевказаного методу є те, що він враховує перспективи розвитку діяльності компанії; та може враховувати особливості ринкових умов конкретного об'єкта.

Однак, недоліками є такі: аналіз та розрахунки використовують прогнозовану економічну інформацію, а не фактичну інформацію; момент аналізу суб'єктивний; оскільки період оцінки тривалий, а фактичний процес надходження та відтоку капіталу нестабільний, важко отримати абсолютно точні цифри.

Метод порівняння базується на інформації про останні ринкові операції з подібними об'єктами і використовує його як основу для визначення вартості об'єкта, що досліджується. Усі оціночні підходи цієї групи базуються на наступному припущенні: порівняно з минулим досвідом та відомими традиціями, суб'єкти ринкових відносин проводять операції.

Існує декілька підходів для оцінки здібностей для вищезазначеного методу:

- методи взаємовідносин праці та управління, включаючи оцінку вартості компанії на основі цінних характеристик та інших якісних або фінансових взаємовідносин з характеристиками сфери бізнесу;
- метод аналогових продаж або ринку капіталу, де ціна підприємства встановлюється на тому ж рівні, що і ціна акцій компанії;
- мультиплікаційний метод, де оцінка вартості компанії базується на певних показниках, створюючи коефіцієнти важливих характеристик подібних предметів на ринку.

До переваг цього методу оцінки економічного потенціалу належать:

- підвищення точності аналізу та розрахунку;
- уникнення різниці між обліковою одиницею та її ринковою еквівалентністю;
- одночасне врахування внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на роботу компанії.

До недоліків належать:

- не завжди існує однакова порівнянність, тому нереально зробити таку оцінку;
- потреба в існуванні прозорого, розвинутого ринку об'єктів оцінки;
- майбутнє компанії важко вирахувати.

Для застосування цього методу оцінки необхідно зібрати та обробити велику кількість інформації про об'єкт оцінки та його аналоги, важко розрахувати всі необхідні процедури [29].

Завданням, яке є ключовим для компанії є гарантування високої норми прибутку та підвищення конкурентності товарів та послуг. Економічний потенціал – це сукупність багатьох факторів (результативність, підприємницькі навички, резерви, ресурси), тому для досягнення певних поставлених цілей компанія повинна мати високий рівень економічного потенціалу, який повинен бути повністю оцінений.

Ця оцінка повинна включати загальні висновки щодо використання корпоративних ресурсів на основі системних принципів. Оцінка є результатом аналізу та визначення якісних та кількісних показників компанії. Іншими словами, оцінка надає можливість визначити, на якому рівні функціонує економічний потенціал, чи досягнута ціль, і як зміни та вдосконалення управління безпосередньо формують цілісність ресурсів компанії та ефективність управління. Тому, ефективний процес оцінювання повинен проводитися в певному порядку і повинен бути чітко організованим[19].

За допомоги всебічної форми оцінки потенціалу компанії можна вивчити всі ресурси компанії, і ці ресурси інтегруються в один фактор впливу. Серед існуючих методів оцінки ефективності управління ресурсами найбільш часто використовуваний діагностичний метод, полягає у проведенні всебічного дослідження поетапно, поштучно та елемент за елементом.

Основні методи інтеграції показників:

- експертний;
- рейтинговий.

Застосування поетапного дослідження, зазвичай, зосереджуються на основних критеріях, що характеризують здатність компанії вирішувати ключові проблеми. У даному випадку будуть надані деталі основних критеріїв, що забезпечують всебічну оцінку [33].

Для оцінки швидкості та кількості відтворення необхідних ресурсів та загального економічного потенціалу призначені кількісні значення, тоді як якісні показники є основоположними для визначення ефективності використання ресурсів. Використання характеристик економічного потенціалу компанії, таких як якісні та кількісні, дозволяє:

- зпрогнозувати початковий рівень розвитку економічного потенціалу; визначити ключові напрямки розвитку компанії;
- виходячи з досягнутого рівня та напряму розвитку діяльності компанії, розрахувати прийнятне виробниче, соціальне та економічне навантаження.

Основними показниками, які можуть характеризувати ефективність керування підприємством можуть бути:

- ресурси праці, її оцінка включає аналіз показників потоку персоналу та рівня продуктивності праці;
- матеріальні ресурси, оцінка полягає в аналізі потенціалу технічних ресурсів компанії та трудових засобів;
- фінансові ресурси, оцінені шляхом аналізу фінансових показників, сума прибутковості, платоспроможності та ліквідності;
- інформаційні ресурси – оцінка технічної підтримки, кадрового забезпечення та рівня кваліфікації інформаційної системи.

У зарубіжній практиці для того, щоб правильно оцінити потенційну конкурентоспроможність підприємств варто активно використовувати різноманітні методи (рис.1.9).

Крім того, аналіз існуючих теорій та методологічних методів оцінки економічного потенціалу промислових підприємств показує, що найпоширенішим методом є оцінка потенціалу на основі фактично реалізованої вартості фінансово-економічних показників.

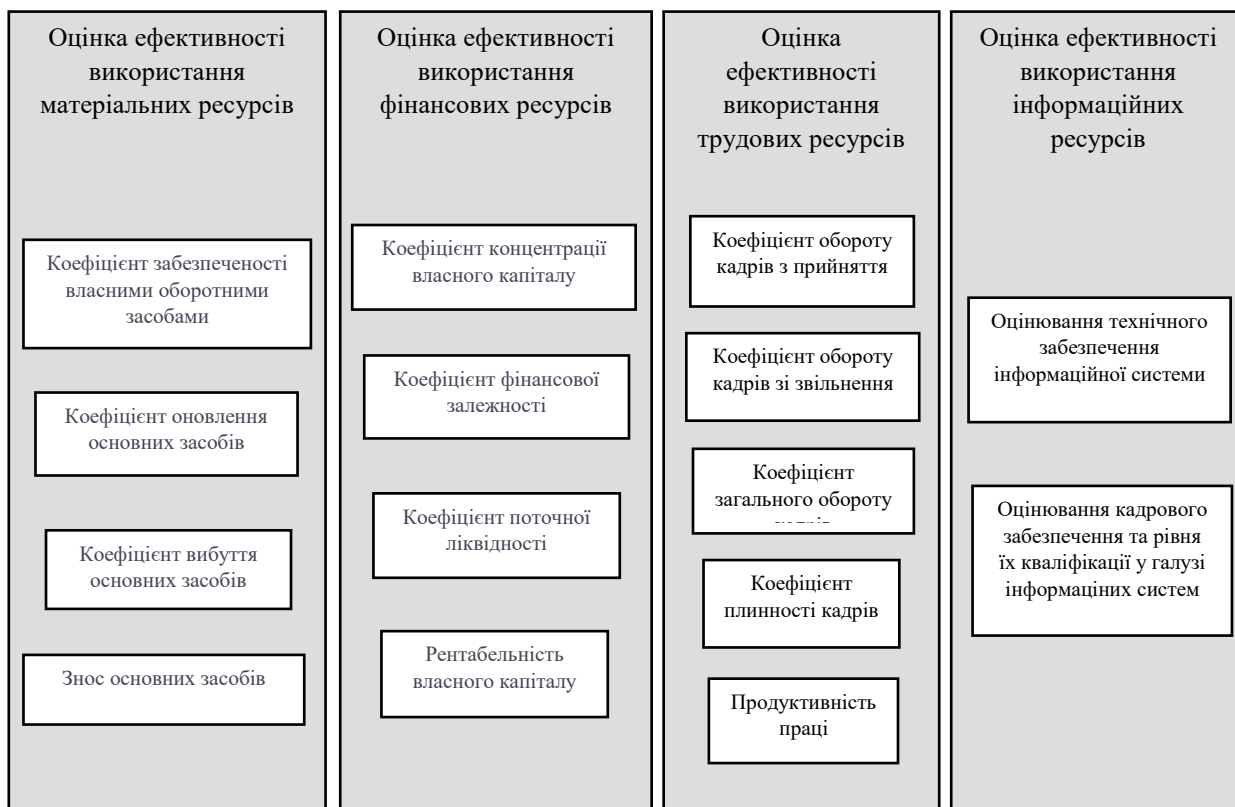


Рисунок 1.9 – Показники оцінювання ефективності управління потенціалом підприємства (ресурсний підхід)

За способом оцінки є:

– матричний метод – заснований на ідеї розгляду конкурентного процесу з точки зору динаміки та взаємозалежності. З його допомогою менеджери мають можливість не тільки оцінити потенціал власної компанії, але й оцінити конкурентоспроможність останніх конкурентів, що допомагає сформулювати стратегії поведінки на ринку. Західні консалтингові компанії часто використовують матричний метод, тому якщо вітчизняні компанії

мають необхідну інформаційну підтримку можуть використовувати матричний метод[35].

- індикаторний метод – він заснований на використанні індексної системи, яка використовується для оцінки конкурентоспроможності економічного потенціалу компанії [15].

При напрямі формування інформаційної бази існують такі методи:

- критеріальний метод – в якому абсолютне значення основного показника служить інформаційною базою;

- експертний метод, який не вимагає збирання повної інформації про конкурентів, оскільки він заснований на ідеях досвідчених експертів.

За зображенням фінальних результатів компанії:

- логістичний метод – це алгоритм оцінки, заснований на логічних припущеннях;

- математичний метод – це факторна модель, заснована на оцінці, яка базується на обчисленні одного індексу або декількох значень індексу для отримання кінцевого результату оцінки;

- графічний метод – забезпечує більш високий рівень сприйняття кінцевого результату оцінки, вираженого як графічний об'єкт.

За можливістю розробки управлінських рішень є:

- стратегічний підхід – не тільки оцінює потенційний статус компанії на конкретну дату, але й оцінює її майбутні стратегічні плани;

- однокроковий метод оцінює лише фактичну ситуацію і не може забезпечити можливі заходи в майбутньому [16].

Для всебічної оцінки потенціалу компанії необхідна комплексна система показників. Тому, структурна модель індексної системи повинна включати такі вимоги:

- загальні теоретичні пояснення, взаємозв'язки та єдине призначення як окремого показника так і всієї системи;

- можливість коригувати значення показників на основі рівня споживання ресурсів та ефективності результатів;

- забезпечення узгодженості порівняння, єдиного направлення показників груп усієї системи;
- здатність отримувати динамічний прогноз напрямку показника.

Стимулювання достатньо високого рівня прибутку та підвищення конкурентоспроможності продукції та послуг – ось основні завдання компанії. Отже, компанія повинна мати високий рівень економічного потенціалу і повинна бути комплексно оцінена, оскільки цей потенціал формується багатьма факторами (ресурси, резерви, результативність, підприємницькі навички).

Отже, після дослідження усіх методів оцінки потенціалу підприємства, можна зробити висновок, що його оцінку слід проводити комплексно, оскільки окремо взятий один спосіб або метод не може всебічно та комплексно оцінити наявний потенціал компанії.

#### Висновки до першого розділу

Таким чином, після проведення аналізу різних визначень авторів відносно категорії « економічний потенціал», було запропоноване власне визначення у першому питанні, сутність якого полягає у наявних (реальних) або прихованих сукупних можливостей, ресурсів, запасів або джерел підприємства, що використовуються чи можуть бути використані або мобілізовані для досягнення певної мети, рішення певної задачі, виконання цілеспрямованої роботи в певній галузі, ділянці, сфері.

Отже, з одного боку, потенціал – це фактичні можливості та ресурси, що є в наявності та використовуються або можуть бути використані для досягнення визначної мети. З іншого – це невикористані можливості підвищення ефективності виробництва чи діяльності. Тобто потенціал

характеризується двома рівнями: досягнутим (або наявним) та перспективним.

У другому питанні було визначено основні структурні елементи економічного потенціалу на підприємстві та напрями управління окремими складовими потенціалу підприємства.

У третьому питанні – визначено основні фактори та передумови, що впливають на рівень потенціалу підприємства.

Далі, у четвертому питанні, зазначено основні методи оцінки потенціалу підприємства, які дають зрозуміти, що оцінка потенціалу компанії базується на всіх методах та підходах, доступних компанії. Остаточний висновок робиться на основі логічно науково перевірених висновків, які забезпечують умови для повторного аналізу факторів та перевірки процедур розрахунку.

На додаток, проаналізувавши методологічні підходи оцінки економічного потенціалу, можна дійти висновку, що всі вони мають переваги та недоліки. Лише один метод оцінки використання економічного потенціалу не може повністю забезпечити та задовольнити всі завдання, які були поставлені ще на самому початку. Все це свідчить про те, що на сьогоднішній день питання розробки комплексного методологічного забезпечення для проведення оцінки економічного потенціалу на всіх рівнях підприємства досі не вирішене [15].

## 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ВИРОБНИЧО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДП ПАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»

### 2.1 Загальна характеристика підприємства

Історію компанії можна прослідкувати з 1974 року, коли почали будувати майданчика для будівництва пивоварні. Початок виробництва збігся з Олімпійськими іграми у 1980 році.

Чеські експерти – відомі у всьому світі майстри-пивовари – взяли участь у зустрічі як експерти. Вони визначили місце розташування нової пивоварні. Вибір місця будівництва залежить від головного чинника - чи багато м'якої води та чистої води є доступно в регіоні. Сьогодні вода на глибинах Юрського горизонту (290 м) забезпечує високу якість продукції підприємства.

Згодом це сприяло створенню найбільшої в Україні компанії з виробництва пива, безалкогольних напоїв та мінеральної води.

Саме підприємство «Оболонь» було засноване в 1986 році, а ось дочірнє підприємство ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» було створене в 1996 році, коли відповідно була створена оптово-торгова база, на той час ще, ЗАТ «Оболонь». В 1998 році розпочато виробництво безалкогольних напоїв, які користуються широкою популярністю в Україні і не тільки.

Завод отримав свою назву не одразу (до 1986 року), і тільки завдяки схожій назві до одного з київських районів. Термін «Оболонь» походить з епохи Київської Русі – попередня назва низьких прирічних лугов.

Пивоварня була збудована на основі чеського проекту і швидко стала популярною. Після здобуття Україною незалежності «Оболонь» була

першою компанією, яка почала експортувати хмелеві напої до Європи та США.

У 2017 році компанія змінила форму власності на ПрАТ, раніше вона була відкритим акціонерним товариством.

Корпорація «Оболонь» об'єднує головний завод, два окремі цехи, дві дочірні компанії та чотири компанії з правами юридичних осіб. У компанії працює 6 500 співробітників.

Дочірні компанії: ПАТ "Оболонь" Пивоварня "Зіберта" у м. Фастев, Київська область; ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське", м. Краслів, Хмельницька область.

Компанія спеціалізується на виробництві (асортимент налічує понад 25 видів товарів):

- слабоалкогольні напої;
- пиво;
- безалкогольні напої;
- сидр;
- промислові товари;
- солод;
- мінеральна і питна вода;
- різного роду снеки.

Тому, ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» рахується як сучасна компанія з достатньо великими виробничими потужностями та передовими технологіями.

Співробітники компанії наполегливо працюють над впровадженням нового обладнання та технологій, що дозволяє займати конкурентну позицію. Бізнес компанії отримав визнання на національному рівні і став важливим кроком у вдосконаленні власної діяльності та використанні сучасних аналітичних інструментів для адаптації економічного механізму компанії до економічних змін.

Системи управління, які діють у ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- система управління якістю (ISO 9001:2008);
- система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18 001:2007);
- система екологічного керування (ISO 14 001:2004);
- система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22 000:2005).

В результаті чого, ДП ПАТ «Оболонь Красилівське» перемогло на 15-му Всеукраїнському конкурсі якості та стало чемпіоном всеукраїнського проекту «Екологія навколишнього середовища та природний менеджмент України».

Автоматизація відіграє важливу роль на ДП ПАТ «Оболонь Красилівське». Основну виробничу функцію виконує машина, і персонал може лише контролювати процес. Це доводить, що бізнес-процеси, які відбуваються на підприємстві відповідають найсуворішим стандартам якості продукції, високій ступені їх організації та досконалості технології виробництва. Багато з технічних працівників, які працюють у цьому підприємстві, мають досвід більше 25 років, тому ДП ПАТ «Оболонь Красилівське» змогла впровадити найкращі практики, створити нові ароматизатори та постійно вдосконалює можливості приготування напоїв.

У компанії працює понад 650 працівників. Успіх полягає в інвестиціях у навчання співробітників та розвиток їх потенціалу. З кожним наступним роком забезпечується проведення заходів по підвищенню кваліфікації працівників, фізичні огляди, перша допомога, профілактичне лікування за вимогою та розвиток у соціальній галузі. ДП ПАТ «Оболонь Красилівське» - один із найкращих роботодавців. Усі зарплати та премії офіційно виплачені, тобто компанія повністю сплатила всі обов'язкові податки, пенсійні внески та інші фонди.

Заробітна плата в компанії виплачується вчасно і щороку зростає щонайменше на 5-10%. Середня заробітна плата працівника перевищує середній рівень по усій країні та галузі і зростає зі швидкістю 10-20% на рік.

Успіх полягає в турботі та забезпеченні працівникам гідних умов праці: відповідність стандартам безпеки праці OHSAS, сертифікацію робочих місць, своєчасне технічне обслуговування та модернізацію обладнання, контроль виробництва та побутових умов. Недаремно, пріоритет життя та здоров'я працівників компанії є одним із ключових елементів діяльності ДП ПАТ «Оболонь Красилівське».

Красилівське районне відділення Національного фонду охорони навколишнього природного середовища надає відповідну організаційну та методичну допомогу службам охорони праці компанії з метою проведення профілактичних робіт та вирішення проблем безпеки праці.

Компанія безперервно вдосконалює умови праці та безпеку процесів на виробництві, щоб відповідати вимогам українських та міжнародних норм охорони праці:

- компанія проводить навчання та тестування знань для працівників, які займаються роботами з високим рівнем ризику, відповідно до системи управління охороною праці;
- впроваджує засоби колективного та індивідуального захисту; організовує сертифікацію або атестацію на кожному робочому місці;
- керівники та експерти постійно вдосконалюються через проходження навчання та тестування з питань охорони праці.

Здійснення управління охороною праці відбувається на всіх етапах діяльності підприємства. На додаток, було також розроблено та впроваджено систему управління охороною праці.

Показники діяльності «Оболоні» у галузі охорони праці є досить позитивними, адже питання охорони праці стають все більш важливими для компаній. Всі працівники, від вищого керівництва до нижнього, бажають працювати в комфортних та безпечних умовах.

Стратегія корпорації «Оболонь» полягає у задоволенні вимог та очікувань споживачів, внаслідок, компанія зберігає свої позиції на ринку

пива, а незважаючи на те, що безалкогольні напої постійно переживають економічну кризу в Україні.

Співробітники компанії дуже стурбовані питаннями гігієни, особливо під час епідемії. Тому регулярно проводяться медичні огляди працівників, зайнятих на роботі зі шкідливими та небезпечними виробничими факторами.

Завдяки згуртованості працівників ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське», компанія активно розвивається, постійно максимізує свій потенціал, впроваджує інноваційні енергозберігаючі технології, поліпшує екологічні показники виробництва, мінімізує небезпечні речовини та забезпечує економічне використання ресурсів. Варто зауважити, що в цьому процесі дуже важливо забезпечити ефективну організацію та структуру управління для підприємства.

У наступному розділі буде розглянуто організацію та структуру управління ПАТ «Оболонь Красилівське».

## 2.2 Аналіз виробничої діяльності та організаційної структури управління підприємства

Щоб описати структуру управління підприємством розпочнемо з начальника технічного відділу. Його основними завданнями є: координування роботи технічних служб підприємства, створення і освоєння нових видів продукції, комплексної механізації та автоматизації виробництва, планування реалізації та впровадження нової техніки і прогресивної технології; організація технічної підготовки виробництва. Він також забезпечує прискорення темпів росту продуктивності праці, скорочення витрат праці на виробництво, поліпшення якості продукції, робіт (послуг), забезпечує керування розробленням технічних завдань на проектування виробництв, споруд, технічних засобів, що заново будуються,

розширення, розвиток і реконструкцію діючих, на впровадження засобів механізації та автоматизації та ін.

Діяльність начальника технічного відділу має вплив на механічне та енергетичне обслуговування, майстерню КВП, головного технічного експерта та заступника технічного директора по виробництву, службу виробничої лабораторії.

Відділ механічного сервісу відповідає за:

- безперебійну експлуатацію, надійну та технічно вірну роботу устаткування, утримання у працеефективному стані на необхідному рівні точності;
- розробку планів випробувань, а також необхідних оглядів і профілактичних ремонтів устаткування;
- розробку правильних нормативних матеріалів по покращенню стану устаткування;
- витрати матеріалів на ремонтно-експлуатаційні нестатки та ін.

Склад і штатну кількість відділу головного механіка, як правило, затверджує директор підприємства, хоча залежить від прав та норм, які були прийняті на підприємстві, виходячи з умов і особливостей діяльності підприємства.

У своїй роботі відділ головного механіка співпрацює з:

- відділом кадрів – співпраця базується на основі підбору та розташування кадрів згідно з розкладом служби;
- бухгалтерією - співпраця базується на основі вирішення затрат на воду, закуплене обладнання, матеріали тощо;
- відділом постачання – вирішення логічних питань поставки замовленого обладнання, куплених матеріалів, запасних частин;
- відділом охорони праці та техніки безпеки – вирішення актуальних питань по охороні праці та технічної безпеки;
- планово-фінансовим відділом – вирішення завдань по плануванню та фінансуванню визначених робіт;

- службою головного енергетика – вирішення завдань пов'язаних з електричними мережами та обладнаннями, які є у підпорядкуванні служби головного механіка;

- іншими підроздільними відділами - з питань монтажу та технічної експлуатації, а також ремонту обладнання.

Основна діяльність виробничої лабораторії характеризується всебічним контролем усіх комплексних технологічних процесів виробництва, який бере свій початок з надходження сировини і закінчується випуском готової продукції. А точніше, контролюючи показники якості виробничого процесу на кожному етапі виробництва, вона покращує якість виробництва кінцевої готової продукції.

Основними функціями лабораторії є:

- безпосередня та активна участь в перевірці відповідного плану технології переробки сировини для підтримки стабільного та якісного виробництва;

- контроль якості сировини, основних і допоміжних матеріалів, напівфабрикатів і готової продукції та відповідності вимогам нормативної документації;

- контроль дотримання норм витрати сировини, втрат, відходів і виходів продукції та ін.

Послуги заступника технічного директора з виробництва включають:

- перший та другий цехи розливу - виконувати виробничі завдання для розливу напоїв, мінеральної води та питної води у спеціальні пляшки, слабоалкогольних напоїв у скляні пляшки та кеги відповідної якості;

- виробничі та планувальні служби - координувати роботу виробничих підрозділів та функціональних підрозділів з оперативних питань, які пов'язані з виробництвом, вживати заходів для забезпечення ритму виконання виробничого плану, виправити та усунути порушення у виробничому процесі та ефективно використовувати виробничі потужності.

Підрозділ головного енергетика підпорядковується головному енергетику на заводі, який, в свою чергу, підпорядковується головному інженерові.

Енергетичні служби контролюють безперервне постачання підприємства усіма видами енергії, збереженість енергоустаткування, впроваджувати найефективніше та найсучасніше енергетичне обладнання та повною мірою використовувати можливості існуючого енергетичного обладнання, створення та удосконалення планів виробництва і використання електроенергії на підприємстві, технологічних предметів праці, норм витрат і режимів використання усіх видів енергії.

Цех КВП та цех Автоматизації забезпечують технічно правильну роботу контрольно-вимірювального обладнання та автоматизовану точну та надійну роботу в технічній майстерні підприємства.

Комерційний відділ (в особі комерційного директора) є наступною важливою частиною «Оболонь Красилівське», яка виконує такі функції:

- контроль за продаж продукції, корпоративну логістику, корпоративні фінансово-економічні показники та правильне використання оборотних коштів;
- участь у торгах, на біржах по рекламуванню і реалізації продукції;
- вживання заходів для оперативного укладення економічних та фінансових угод з постачальниками та споживачами продуктів та сировини для розширення прямих та довгострокових економічних зв'язків.

Варто відзначити, що кожен структурний елемент в комерційному відділі працює авторитарно. І через цей маленький внесок кожного структурного елемента виникає успішність всього підприємства в цілому.

Комерційний директор підпорядковує заступника комерційного директора (керівник з продажу, відповідальний відділом продажів) та заступника комерційного керівника з торгового маркетингу, реклами та торгового обладнання.

Повна організаційно-управлінська структура ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське» надана на рисунку 2.1.

Головним завданням керівника підрозділу продажів є управління, контроль і координація операцій, які пов'язані з продажем товарів. Він є відповідальним за розробку інструкцій кожному працівнику, складання плану продажу та організацію заходів щодо дивесифікації ринків збуту і збільшення обсягів продажу.

Начальник відділу збуту виконує такі обов'язки і посадові інструкції:

- здійснює активну участь при формуванні прогнозів, проектів, які можуть мати перспективний характер при визначених планах виробництва і реалізації продукції, участь у проведенні маркетингових досліджень по вивченню попиту, перспектив розвитку ринків збуту;
- контроль за виконанням необхідних замовлень, договірних зобов'язань;
- забезпечити ефективність маркетингових та рекламних стратегій для компаній для збільшення продажів.

Наступним підрозділом ДП ПАТ «Оболонь Красилівське» є послуги, що надаються службою директора з будівництва (в особі заступника директора з будівництва), включаючи:

- підрозділ капітального будівництва;
- ремонтно-будівельна майстерня;
- цехи.

Перший відповідає за розробку проектів довгострокових, середньострокових і поточних планів капітального будівництва, а також координацію виробничих потужностей для забезпечення нормальної експлуатації будівель та споруд.

Другий відповідальний за виконання поточних ремонтно-будівельних робіт з метою підтримання належного стану будівель та споруд.

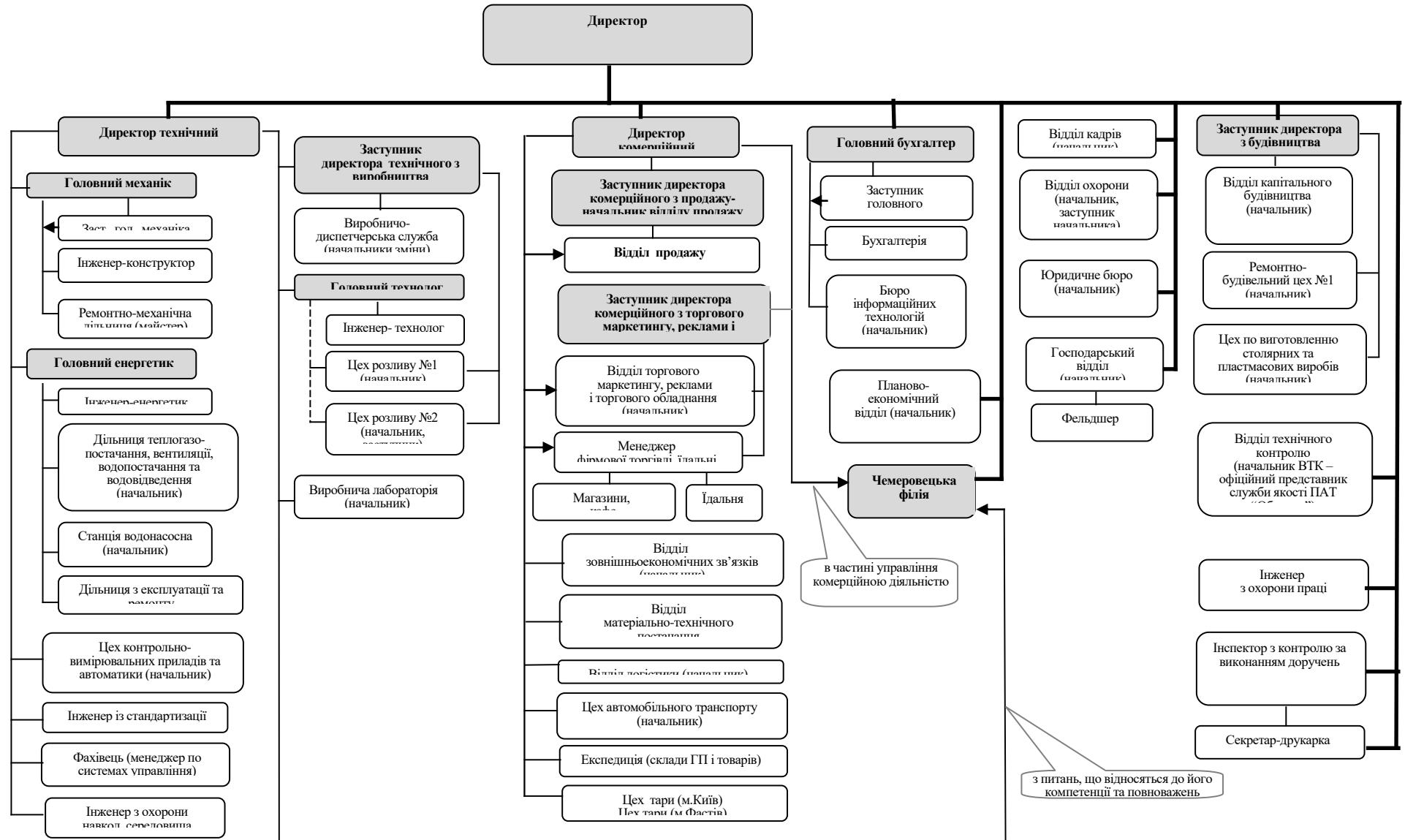


Рисунок 2.1 – Структура організаційної схеми управління ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Наступна складова ланка це відділ логістики, який займається збором, обробкою та аналізом організаційної, технічної і фінансової інформації про діяльність українських та іноземних організацій, що працюють у сфері інтересів підприємства та, на останок, здійснює вибір основних каналів збуту, приймає рішення щодо пакування продукції.

За планування, організацію та своєчасну доставку продукції споживачам відповідає відділ автомобільних перевезень, щоб забезпечити виконання заявок на поставку готової продукції та планів збуту та приймання тари.

Департамент зовнішньоекономічних зв'язків – це частина апарату управління підприємства, яка відповідальна за встановлення міжнародних каналів збуту та реалізації продукції на основі контрактів, організації ритмічного продажу (експорту) товарів суб'єктам зовнішньоекономічної діяльності. Його задача — здійснювати планування, організацію і координацію ЗЕД підприємства, щоб забезпечити підприємство матеріально-технічними ресурсами.

Цехи, у свою чергу, займаються деревообробними роботами на підприємстві, ремонтують піддони та виробляють вироби з пластмас, а також виробляють деревообробні та пластмасові вироби для власних потреб.

Планово-економічний відділ (далі – ПЕВ) є структурним підрозділом ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське", знаходиться у безпосередньому підпорядкуванні директору підприємства. ПЕВ створюється та ліквідується за наказом директора ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське».

Безпосереднє керівництво ПЕВ здійснює начальник ПЕВ, який діє на підставі укладеного з ним трудового договору.

У разі відсутності начальника ПЕВ виконання його обов'язків покладаються на особу, яка призначається в установленому порядку (наказом директора) і набуває відповідних прав та несе відповідальність за виконання покладених на неї обов'язків.

Основним завданням ПЕВ є забезпечення високої економічної ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства в коротко-, середньо- та довгостроковому періоді на основі її своєчасного, оптимального та гнучкого пристосування до мінливих (ринкових) економічних умов за рахунок створення й організації ефективного функціонування на підприємстві системи планово-економічної роботи, яка включає наступні основні напрямки:

- перспективне та поточне техніко-економічне планування;
- планування виробництва, собівартості та цін;
- економічні дослідження та аналіз;
- оперативно-статистичний облік та звітність.

Варто зауважити, що до складу ПЕВ, входять:

- начальник ПЕВ, який підпорядковується безпосередньо директору підприємства і йому звітує про свою роботу;
- економісти з планування та інженер з організації праці та управління, які підпорядковуються безпосередньо начальнику ПЕВ і йому звітують про свою роботу.

Бухгалтерія є самостійним структурним підрозділом ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське", яку очолює головний бухгалтер. Його завдання полягає в:

- забезпеченні обліку і контролю за раціональним та економічним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, а також підтримувати власність акціонерів ПАТ "Оболонь";
- організації повного бухгалтерського обліку для керівників підприємств, які можуть аналізувати процеси та результати всіх видів виробничо-господарської діяльності підприємства у галузі;
- формуванні облікової політики виходячи із законодавства про бухгалтерський облік та відповідно до структури та характеристик підприємства та ін.

Інформаційно-технологічне бюро є відповідальним за розвиток інформаційних технологій, надійне та безперебійне здійснення комп'ютерних мереж та корпоративних систем.

Кадровий відділ організовує роботу із забезпечення та підготовки персоналу на підприємстві, обчислює робочий час працівників та є структурним підрозділом ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське", який підпорядковується безпосередньо директору підприємства.

Працівники, які виконують свої посадові функції у відділі кадрів призначаються на посаду і звільняються з посад тільки керівником підприємства у відповідності до передбаченого розпорядку та чинним трудовим законодавством.

Основними завданнями кадрового відділу є забезпечення потреб підприємства стосовно кількісного та якісного складу працівників (кадрів), необхідного для ефективної реалізації стратегії розвитку та планів діяльності підприємства й досягнення поставлених цілей в коротко-, середньо- та довгостроковому періоді; організаційно-методичне керівництво роботою з кадрами в структурних підрозділах підприємства; покращення економічного стану та конкурентоспроможності підприємства на основі організації раціональної діяльності відділу кадрів, постійного вдосконалення системи, форм та методів роботи з кадрами, підвищення ефективності використання усіх видів ресурсів, що на неї виділяються.

Структура і штатна чисельність відділу кадрів затверджуються директором ДП ПАТ "Оболонь" "Красилівське", виходячи з конкретних умов діяльності підприємства за поданням начальника відділу кадрів та погодженням з планово-економічним відділом.

Безпосередньо до штату відділу кадрів входять працівники за професіями: начальник відділу кадрів; інспектор з кадрів.

Начальник відділу кадрів підпорядковується безпосередньо директору підприємства і йому звітує про свою роботу.

У разі відсутності начальника відділу кадрів виконання його обов'язків покладаються на особу, яка призначається в установленому порядку (наказом директора) і набуває відповідних прав та несе відповідальність за виконання покладених на неї обов'язків.

Департамент технічного контролю організовує заходи, спрямовані на поліпшення якості продукції та запобігання випуску та постачанню неякісної продукції на ринок; здійснює застосування методів прогресивного контролю та оцінює якість готової продукції, вдосконалює існуючі методи контролю.

На остаток, варто зауважити, що виробнича діяльність підприємств залежить від інтересів компанії основного підприємства у Києві ПАТ «Оболонь».

### 2.3 Аналіз основних техніко-економічних показників

В теперішніх ринкових умовах ефективна та раціональна фінансово-господарська діяльність є однією з значних характеристик доходності бізнесу та результативності управління компанією, що має безпосередній вплив на її подальше функціонування та розвиток. Тому перш ніж визначати рівень економічного потенціалу підприємства, варто провести аналіз основних фінансових показників, що дасть можливість в подальшому коректно визначити та дослідити потенціал на ДП ПАТ «Оболонь Красилівське».

У таблиці 2.1 перелічені основні техніко-економічні показники ДП ПАТ «Оболонь Красилівське» (розраховані на основі звіту, поданого в додатку А).

Зважаючи на показники, які наведені в таблиці 2.1, можна виявити деяку позитивну тенденцію розвитку у період 2017-2018 років (зважаючи на ріст обсягу виробництва та звичайно чистого прибутку). Однак, у 2019 році

ситуація змінилась та мала негативний характер розвитку, про що свідчать відповідні показники.

Таблиця 2.1 – Техніко-економічні показники діяльності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Од. вим.	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
		2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	(2018/2017)100	(2019/2018)100
Обсяг реалізації продукції	тис. грн	553174	638093	532046	84919	-106047	115,35	83,38
Середньооблікова чисельність персоналу	чол.	642	626	584	-16	-42	97,51	93,29
Продуктивність праці персоналу	тис. грн / чол.	861,64	1019,31	911	157,67	-108,31	118,3	89,37
Фонд оплати праці штатних працівників	тис. грн	64895	80803	83863	15908	3060	125	104
Середньомісячна заробітна плата персоналу	грн	9189,72	9573,16	10538,18	383,4	965,02	104,2	110,1
Собівартість реалізованої продукції, робіт, послуг	тис. грн	424976	490701	465105	65725	-25596	115,5	94,8
Сукупні операційні витрати підприємства	тис. грн	523224	629276	512409	106052	-116867	120,27	81,43
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт, послуг	грн	0,77	0,77	0,87	-	0,10	-	113
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	8238	12136	2149	3898	-9987	147,32	17,71
Рентабельність (збитковість)	%	1,5	1,9	0,4	0,4	-1,50	126,67	21,05
Вартість основних фондів	тис. грн	78945	73487	66845	-5458	-6642	93,1	91
Фондовіддача	грн	7,01	8,68	7,96	1,67	-1,02	124	88,2

За 2017-2018 рр. обсяг реалізації продукції зростав, але вже у 2019 понизився на 106047 тис. грн (рис. 2.2). Однією з причин зниження може бути насамперед низький рівень завантаженості потужностей компанії, в тому числі через відсутність високого попиту на продукцію, що призводить до неможливості підвищення ціни на вироблену продукцію внаслідок конкуренції, що склалася на товарному ринку. Не дивно, що чистий прибуток мав таку саму тенденцію розвитку.

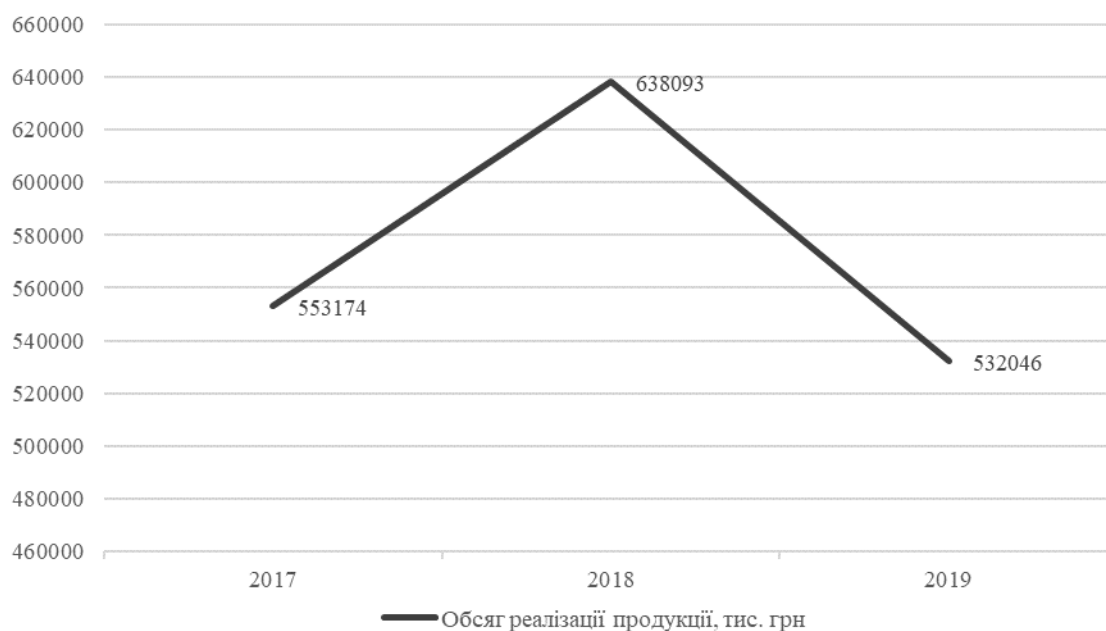


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу реалізації продукції  
ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»

У період з 2017 по 2019 рік середня кількість працівників зменшилась на 58 осіб, однак на початковій стадії це не вплинуло негативним чином на продуктивність праці. Негативна тенденція почала спостерігатись тільки у другому періоді в розмірі 11% або -108,31 тис.грн/чол. Отже, ймовірно головною причиною зниження продуктивності праці в останньому році спричинило скорочення працівників.

Розглянемо показник продуктивності праці більш детально. Отже, продуктивність праці у першому фінансовому році дорівнювала 861,64 тис. грн / особа. Співвідношення результатів такого ж показника через рік, а саме у 2018 та 2017 рр. дорівнювало 118,3%, зменшившись на 11% у 2019 р. Можливою причиною також могла бути перекваліфікація деяких робітників, які отримали вищу посаду внаслідок звільнення колег.

Як було зазначено в першому розділі, існує взаємозалежність не тільки відділів, але й самих показників на підприємстві. Саме тому, ще одним наслідком звільнення працівників є приріст фонду заробітної плати у 2018, який становив 25% порівняно з 2017 роком. Зокрема, у 2019 році темп росту

цих показників залишався позитивним, хоча темп росту трішки змінився і дорівнював відповідно +4% та -11%.

Беручи до уваги те, що фонд заробітної плати зріс, неважко передбачити, що відповідні зміни матиме середньомісячна заробітна плата, яка, порівняно з попереднім роком, у 2018 р. зросла на 4,2%, а в 2019 р. - на 10,1%. З першого погляду, складається таке враження, що підприємство є досить стійким, адже незважаючи на складну економічно-політичну ситуацію в країні, заробітна плата все ж таки зростає – не стрімко, але навіть така маленька, позитивна зміна має досить вагомий вплив на соціально-психологічний клімат підприємства.

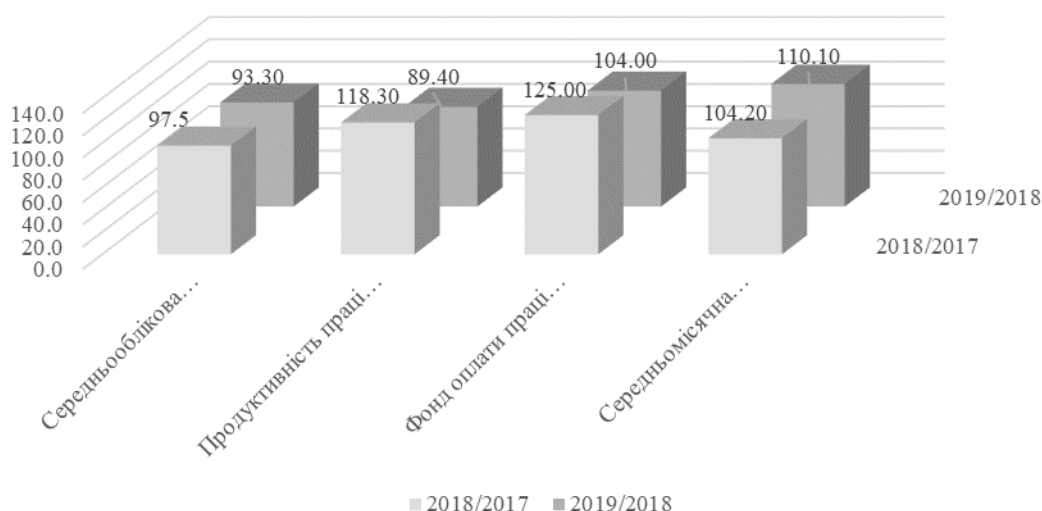


Рисунок 2.3 – Динаміка використання кадрового потенціалу та заробітної плати на ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»

У 2018 році вартість реалізації товарів зросла на 15,5% в порівнянні з 2017 роком, можливою причиною зростання якої може бути як і внутрішній фактор збільшення фонду оплати праці, так і зовнішній фактор у характері зміни ціни на напівфабрикати, паливо, енергію, матеріали та інші матеріальні цінності, отримані організацією для виробничих потреб.

Тим не менш, у 2019 році внутрішній економічний клімат дещо покращився по відношенню до витрат, а особливо собівартості, яка зменшилась на 5,2% у 2019 році порівняно з 2018 роком (рис. 2.4).

Ріст собівартості продукції у 2018 році позитивно вплинув на обсяг виробництва, у той самий період, який зріс на 15,4%, що свідчить про ефективне використання ресурсів на підприємстві. Хоча вже у 2019 році обсяг реалізації значно зменшився, а саме на 16,6%.

Іншими словами, спостерігається недосить сприятлива тенденція економічного розвитку, яка характеризується тим, що зростання витрат відбувається швидше зростання доходу, особливо у 2019 році. Як не дивно, це відповідно призвело до значного падіння чистого прибутку на кінець періоду.

Вище згадані тенденції мали взаємозв'язний вплив на динаміку витрат на 1 грн реалізації, яка виявила негативну тенденцію підвищення в останньому розрахунковому періоді 2018 – 2019 років. Сукупні операційні витрати в останньому розрахунковому періоді зменшились відповідно на 5,2% та 18,6%, хоча ця тенденція не дозволила підвищити темп росту чистого доходу.

Узагальнюючим показником діяльності промислового підприємства зазначається прибуток, хоча він недостатньо точно відображає ефективність промислової діяльності. Найбільш точну оцінку функціонування підприємства на ліквідність та платоспроможність дає його здатність генерувати прибуток. Тому, у цьому зв'язку розглядається такий аспект діяльності підприємства як рентабельність, яка дозволить оцінити ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства та раціональність використання його характерних ресурсів.

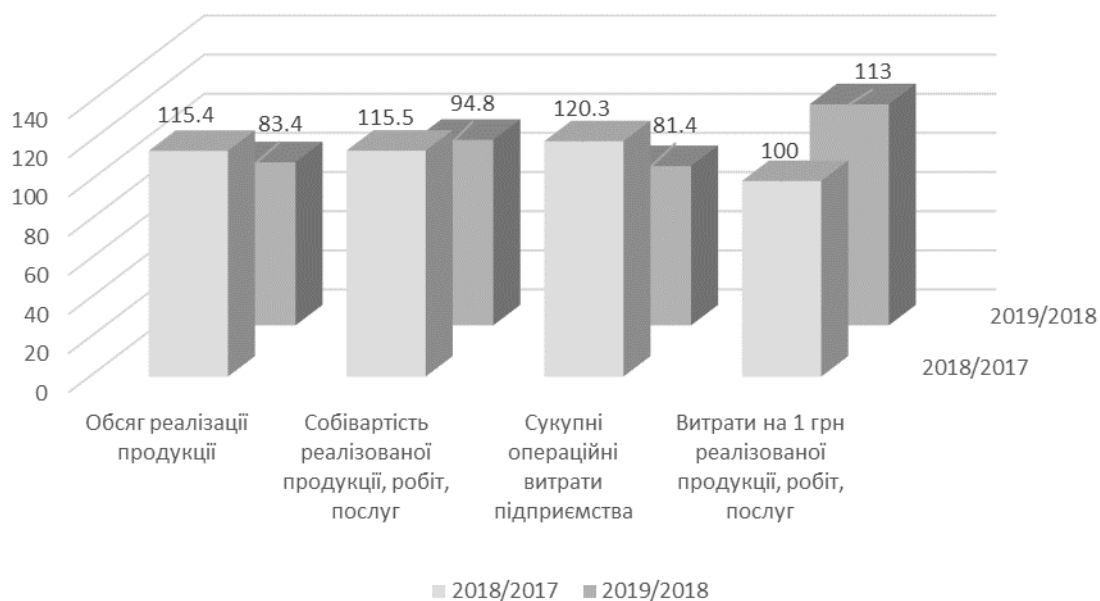


Рисунок 2.4 – Динаміка сукупних операційних витрат та витрат на 1 грн реалізації, собівартості та обсягу реалізації продукції ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»

Доповнюючими результатами до попередніх висновків може бути показник рентабельності за 2017-2019 роки, де спочатку спостерігалось зростання, а потім різке зниження, навіть нижче того рівня, який був на початку досліджуваного періоду. Більш детально ця тенденція має такий вигляд, у 2017 році на 1 грн собівартості реалізації припадало 1,5 копійок чистого прибутку, 2018 році – 1,9 коп., а 2019 році – 0,4 коп (рис. 2.5).

Через надмірне зниження основних фондів, яке ми розглянемо далі, подібна тенденція мала фондівдача ПАТ «Оболонь Красилівське». Значення якого у 2018 та 2019 роках зменшилось на 12%.

Тепер варто перейти до аналізу загального майна компанії, яке, як не очевидно, за фінансовою звітністю складається з оборотних активів та необоротних активів. Відповідно, розрахувавши кожен елемент частка необоротних активів становила 29% у 2017 році та збільшилась до 32,4% у 2019.

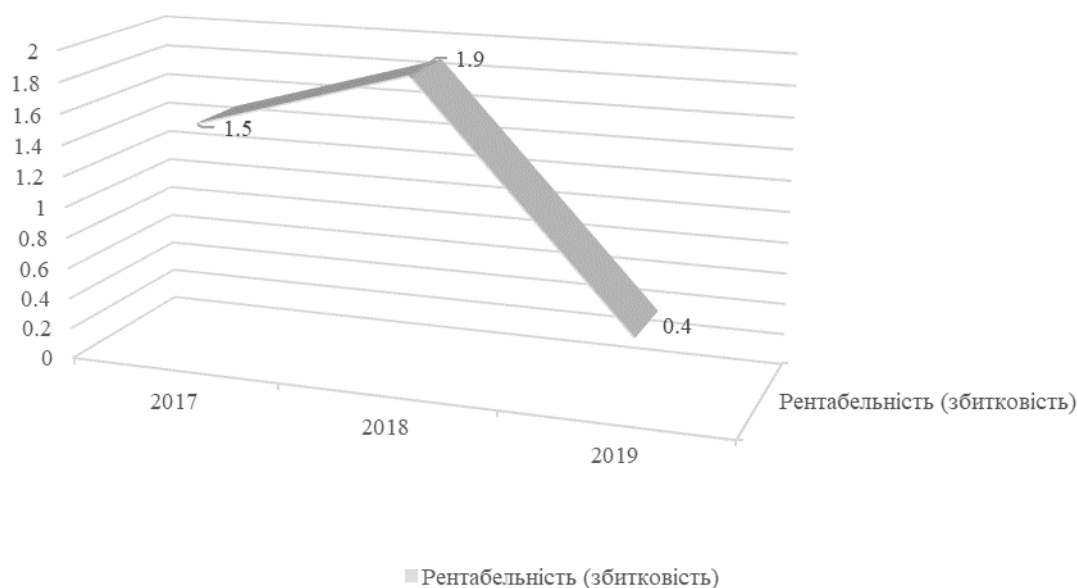


Рисунок 2.5 – Зміна розвитку рентабельності ПАТ «Оболонь  
«Красилівське»

Варто додати, що активи компанії впали на 36% за період аналізу. У 2017 році оборотні активи склали 71% від загальної суми активів компанії, яка збільшилася до 67,6% у 2019 році.

Детальніше описуючи структуру активів компанії, виявлено, що оборотні активи мають найбільшу частку майна компанії. Відповідно дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги дорівнювала 31,4% у 2017 році та 35,6% у 2019. Запаси продукції, у свою чергу, становили 51% у 2017 та 45,6% у 2019 роках. Тому такий склад та розподіл активів підприємства можна описати як з досить високим рівнем мобільності коштів.

Корпоративне майно представлене основними засобами підприємства, яке протягом досліджуваного періоду постійно зменшувалось. У більш детальному вигляді, за тенденцією зменшення можна спостерігати в таблиці 2.2, де видно, що вартість основних засобів продовжувала зменшуватися на 6,91% з 2017 по 2018 рік, а у 2019 році вона знизилася на 9,04%.

Таблиця 2.2 – Аналіз структурного складу майна підприємства ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське» (тис. грн)

Показник	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	(2018/ 2017) 100	(2019/ 2018) 100
Основні фонди, всього	78945	73487	66845	-5458	-6642	93.09	90.96
Земельні ділянки	302	302	302	0	0	100	100
Будинки, споруди, передавальні пристрої	43326	41233	41145	-2093	-88	95,1	99,79
Машини та обладнання	27942	22858	17419	-5084	-5439	81.81	76.21
Транспортні засоби	6133	7803	6623	1670	-1180	127.23	84.88
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	937	1020	1098	83	78	108.86	107.65
Малоцінні необоротні матеріальні активи	305	280	258	-25	-22	91.80	92.14
Ступінь зношеності основних засобів (%)	69,34	72,1	73,8	2.76	1.7	103.98	102.36
Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн	553174	638093	532046	84919	-106047	115.35	83.38
Виробничі запаси	41082	34208	42406	-6874	8198	83.27	123.97
Товари	59161	59647	21629	486	-38018	100.82	36.26
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	69054	61448	21566	-7606	-39882	88.99	35.10
Кошти на рахунках і в касі	3822	1868	1455	-1954	-413	48.87	77.89

Показник основних фондів є комплексним значенням, а отже є й інші показники, зміна яких характеризує ріст або падіння основних фондів. Тому, як раз коливання машин та обладнання протягом 2017-2019 років значно вплинули на тенденцію зменшення. Так, частка цього елемента (машини та обладнання) не є найбільшою в основних фондах, однак темп зменшення цього показника є більш суттєвим ніж зміна будинків, споруд та передавальних пристроїв (рис. 2.6).

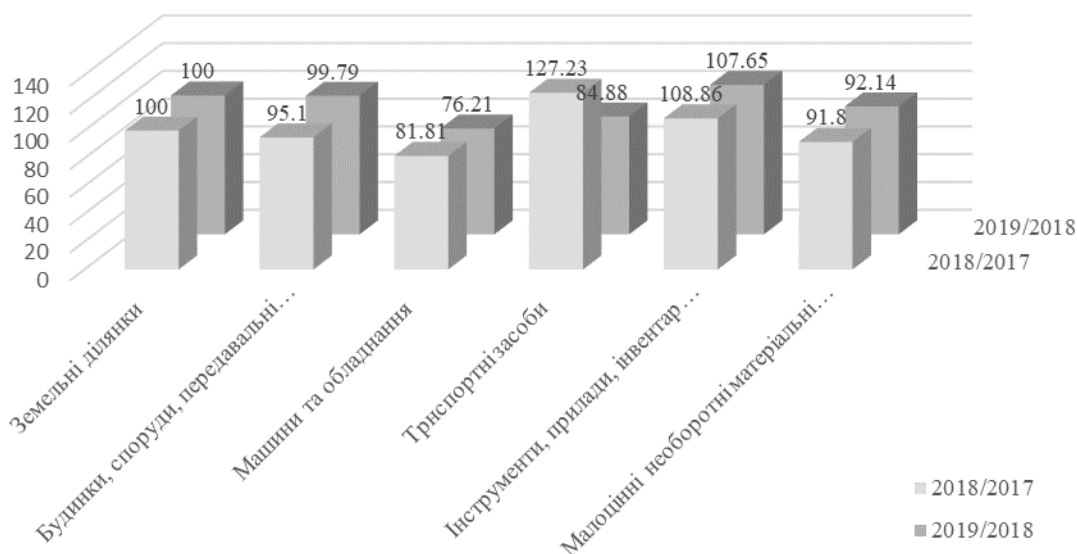


Рисунок 2.6 – Динаміка змін елементів вартості основних засобів  
ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»

Варто зазначити, що рівень зношення основних фондів мав негативну тенденцію збільшення з 69,4% у 2017 році до 73,8% у 2019 році. Внаслідок того, що протягом розрахункового періоду продажі ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» зменшились на 4%, запаси зросли майже на 3,2%. Величина коштів на рахунках і в касі за період 2017–2019 років суттєво коливалася, за 2018-2017 роки він зменшився на 51,13% та за 2019-2018 роки зменшився на 22,11%. Однак, ці коливання є не досить суттєвими чинниками впливу на економічну стійкість підприємства.

Проведений аналіз основних техніко-економічних показників не є достатнім для констатування факту стійкості підприємства. Відповідно було прийняте рішення про додатковий аналіз фінансових результатів підприємства за той самий період, адже будь-яке підприємство може ефективно працювати в ринкових умовах лише за умови досягнення «плюсових» фінансових результатів.

## 2.4 Аналіз фінансово-економічної та господарської діяльності підприємства

Здійснення аналізу фінансово-економічної та господарської діяльності ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» буде проводитись через порівняння прибутків та витрат компанії у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки значень фінансових результатів ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» (тис. грн)

Показник	Рік			Абс.відх.		Темп росту (спаду), %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	(2018/2017) 100	(2019/2018) 100
Обсяг реалізації	553174	638093	532046	84919	-106047	115,35	83,38
Витрати на виробництво реалізованої продукції	424976	490701	465105	65725	-25596	115,5	94,8
Прибуток від реалізації продукції (робіт, послуг)	128198	147392	66941	19174	-80451	115	45
Балансовий прибуток (збиток)	10325	14956	2095	4631	-12861	145	14
Чистий прибуток (збиток)	8238	12136	2149	3898	-9987	147,32	17,71

На початку розрахункового періоду економічний розвиток був не ідеальний (через високий темп росту витрат), але цей характер розвитку мав позитивний вплив на кінцевий чистий прибуток. Детальніше, обсяг від реалізації збільшився протягом 2017–2018 років на 84 912 тис. грн або 15,35%, однак у 2019 ситуація змінилась. Незважаючи на те, що витрати, так би мовити, зменшились, обсяг реалізації зазнав ще більш різкіших змін та став навіть менше чим у першому розрахунковому році.

А отже, протягом періоду 2017-2019 років діяльність ПАТ «Оболонь Красилівське» мала характер негативних змін у собівартості виробництва

реалізованої продукції, не зважаючи на те, що 2018 рік був досить успішним. Більше того, прибуток усіх його видів у 2019 зазнав навіть меншого значення ніж було на початку періоду.

Аналіз інвестиційної політики підприємства є важливою складовою комплексної оцінки, адже її активний характер спонукає до довгострокового зростання. На рисунку 2.7 зображена динаміка розвитку капітальних вкладень, план якої був розроблений ДП ПАТ «Оболонь» та «Красилівське» між 2018 та 2019 роками.

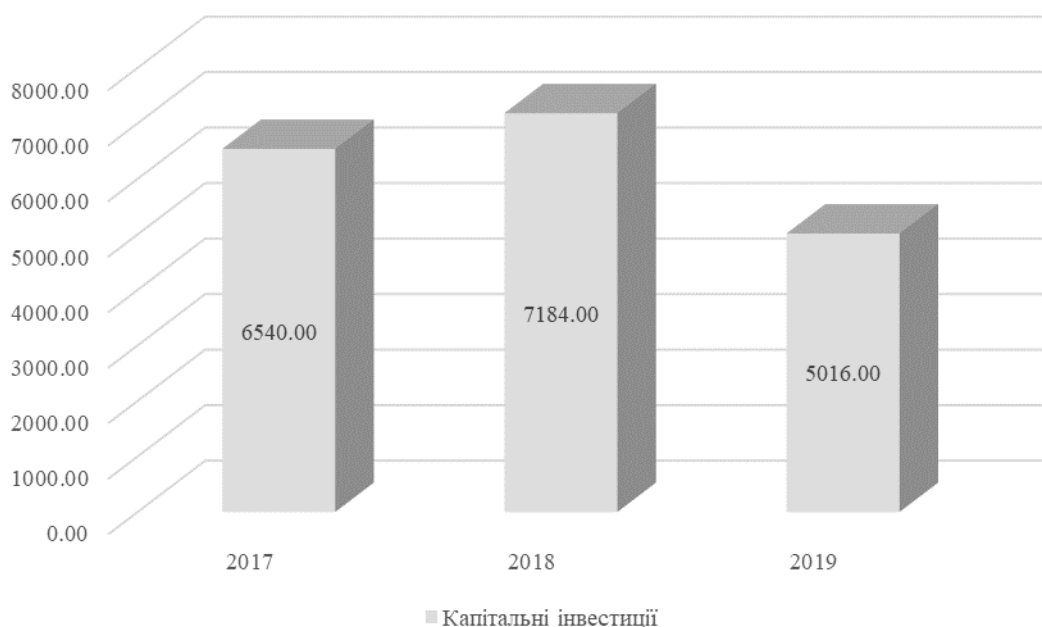


Рисунок 2.7 – Вартість капітальних інвестицій та її динаміка  
ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Як не дивно під час важкого фінансового 2019 року капітальні інвестиції теж зазнали значних змін негативного характеру (рис. 2.7). Протягом досліджуваного періоду вартість капітальних вкладень компанії спочатку збільшувалась, але зменшилась до 2019 року майже на 80%, точніше 76,7%.

Капітальні інвестиції є комплексним показником, тому варто переглянути його більш детально у таблиці 2.4, де наведено структуру

капітальних вкладень державного підприємства «Оболонь» «Красилівське». 2018 рік, як вже можна було зауважити, мав більш активну тенденцію, особливо при придбанні основних засобів (таблиця 2.4).

Останій розрахунковий період не став винятком і для капітальних інвестицій (капітальне будівництво, придбання основних фондів (виготовлення) та придбання (створення) нематеріальних активів), які у 2019 році значно зменшились.

Таблиця 2.4 – Аналіз динаміки капітальних інвестицій ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське» (тис. грн)

Показник	Рік			Абс.відх.		Темп росту (спад), %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	(2018/2017) 100	(2019/2018) 100
Капітальне будівництво	2358	1850	2755	-508	905	78%	149%
Придбання (виготовлення) основних засобів	3097	5075	2051	1978	-3024	164%	40%
Придбання (виготовлення) інших необоротних матеріальних активів	1071	259	210	-812	-49	24%	81%
Придбання (створення) нематеріальних активів	14	0	0	-14	0	0	0
Разом	6540	7184	5016	644	-2168	110%	70%

Відомо, що надійність підприємства, яка виражається у фінансовій стійкості, і не тільки, формується в процесі всієї його виробничої, фінансової, збутової діяльності. Тому оцінку техніко-економічного стану варто об'єктивно та безпосередньо здійснювати не через один, навіть найбільш важливий, індикатор, а тільки за допомогою комплексної системи показників, що детально й різносторонньо характеризують господарське становище підприємства.

Показникам оцінки стійкості та стабільності підприємства варто мати такий характер, щоб усі інші зацікавлені суб'єкти, хто безпосередньо має

певні економічні, торгові та договірні відносини з підприємством, могли отримати задовільняючу відповідь на запитання, наскільки стійке підприємство як бізнес-партнер у економічному та фінансовому відношенні, а отже, це вплине на прийняття рішення про економічну доцільність продовження або встановлення таких відносин з підприємством. Тому, аналіз з використанням показників фінансового стану, розраховані в таблиці 2.5, можуть більш повно охарактеризувати можливості, платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Спершу, проаналізуємо фінансовий стан ДП ПАТ «Оболонь Красилівське» на основі вивчення коефіцієнта абсолютної ліквідності.

Таблиця 2.5 – Характерні показники фінансового стану ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Рік			Відхилення		
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	2017 – 2019
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,035	0,019	0,044	-0.016	0.025	0.009
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,999	2,237	4,862	0.238	2.625	2.863
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,644	0,679	0,861	0.035	0.182	0.217
Коефіцієнт фінансової автономії	0,610	0,679	0,861	0.069	0.182	0.251
Коефіцієнт забезпеченості власними обіговими коштами	0,452	0,553	0,794	0.101	0.241	0.342

Коефіцієнт абсолютної ліквідності – визначає рівень покриття теперішніх або поточних зобов'язань поточними фінансовими інвестиціями і коштами та їх еквівалентами (відношення найбільш ліквідної частини активів до поточних (короткострокових) зобов'язань). Цей показник показує частку поточних зобов'язань підприємства, яку можна негайно сплатити. Тобто він призначений для постачальників товарів (робіт, послуг) та бізнес-аналітиків підприємства.

Стандартне значення абсолютної ліквідності в різних інформаційних ресурсах відрізняється, найбільш часто зустрічаються межі, які становлять 0,1 - 0,2. Занадто низке значення означає, що якщо виплата має відбутися невдовзі, підприємство не зможе вчасно погасити борг. Значення, що перевищують норму, також свідчить про те, що стратегія управління фінансовими ресурсами не досить ефективна.

Вирішення цієї проблеми у випадку низького значення може бути залучення позик та продаж частини надлишків активів, з метою збільшення кількості найбільш ліквідних активів. У випадку вищої норми показника, компанія може вкласти частину коштів (понад норму) у виробничу та маркетингову діяльність, фінансові інвестиції тощо.

Результати (в таблиці 2.5), констатують, що у 2017 році на поточні зобов'язання припадало приблизно 0,035 гривні готівки та їх еквівалентів. Отже, державне підприємство «Красилівське» у 2017 році не могло відповідати за своїми зобов'язаннями. У 2018 року ситуація погіршилась, і значення коефіцієнта складало 0,019, однак вже у 2019 ситуація значно покращилась, 0,044 грн. Тому відхилення абсолютного коефіцієнта ліквідності протягом усього періоду має позитивну тенденцію розвитку, але цього всеодно не достатньо, щоб досягти нормативного показника, відповідно якщо оплата буде вимагатися найближчим часом, підприємство не зможе вчасно погасити борг.

Показник поточної ліквідності вказує на здатність підприємства погашати поточні зобов'язання оборотними активами. А точніше, цей показник характеризує міру або частку загального покриття всіма оборотними активами підприємства, суми поточних зобов'язань.

Проблема з визначенням конкретного нормативного значення також спостерігалась і з цим показником, частіше зустрічалась норма в межах 1-3, але значення 2-3 є кращим. Якщо показник нижчий за стандартний – існує проблема з платоспроможністю, оскільки оборотних активів недостатньо для

погашення поточних зобов'язань, що відповідно може вплинути на зниження довіри постачальників, кредиторів, інвесторів та партнерів підприємства.

Якщо показник перевищує нормативне значення, це є ознакою нераціональної структури активів. Як правило, значення коефіцієнта ліквідності більше трьох вказує на те, що залучається занадто багато ліквідних активів, що відповідно призводить до зниження ефективності використання підприємницьких активів.

Для того, щоб збільшити вартість оборотних коштів, необхідно підвищити збільшення кількості оборотних активів та зменшення кількості поточних зобов'язань. Наприклад, щоб зменшити поточні зобов'язання, можна домовитись про надання довгих кредитних ліній.

Беручи до уваги, вище зазначену інформацію, можна констатувати, що протягом періоду 2017-2019 років ПАТ «Оболонь» могло своєчасно виконувати свої поточні зобов'язання. Але, станом на кінець 2019 року підприємство отримало значення 4,862 гривень на кожен гривню поточних зобов'язань. Це може бути ознакою неефективної структури активів.

Коефіцієнт фінансової стійкості є наступним елементом комплексного аналізу. Фактор фінансової стійкості це гарантійна платоспроможність підприємства, тобто рівновага між залученими та власними засобами, або незалежність від неочікуваних ситуацій в межах ринкової кон'юнктури і партнерів, одержання відповідної маси прибутку в результаті господарювання. Тобто, це показник того, що підприємство все ще може зберегти свою платоспроможність у довгостроковій перспективі.

Показник з високим значенням свідчить про те, що підприємство має перспективну позицію розвитку та низький ризик банкрутства. Якщо індикатор занадто низький – це свідчить про те, що існує деякий ризик втрати платоспроможності.

У різних джерелах зазначено по-різному, але рекомендаційне значення в межах 0,7-0,9. Пониженні значення вказують на відсутність фінансової стійкості в довгостроковому періоді.

Відповідно, якщо значення нижче нормативного підприємство може покращити свою продуктивність шляхом збільшення власного капіталу або ж збільшенням довгострокових запозичень.

Збільшення власного капіталу може проводитись шляхом реінвестування прибутку, додаткової емісії акцій тощо. І відповідно для збільшення довгострокових запозичень варто зайнятися випуском облігацій (з терміном погашення більше одного року), отриманням позик у банків на довгий період або отримання позик у інших компаній тощо.

ПАТ «Оболонь «Красилівське» досягло майже ідеального рівня фінансової стійкості, що свідчить про здатність здійснювати очікувану діяльність у довгостроковій перспективі, адже на кінець досліджуваного періоду 86% активів підприємства фінансуються за рахунок основного капіталу та довгострокових зобов'язань, що означає – ризик банкрутства ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» є дуже малим.

Фінансова автономія на ПАТ «Оболонь «Красилівське» є наступним об'єктом дослідження. Для початку, впенимося у правильності розуміння даного поняття. Індекс фінансової автономії характеризує рівень фінансування підприємства за рахунок коштів на самому підприємстві (власних). Тобто показує міру або частку капіталу підприємства (власного) у сукупних джерелах фінансування або частку чистих активів у сукупному майні підприємства. Рекомендовано, діяльність підприємства має фінансуватися за рахунок власних коштів, що найменше на половину. У такому разі коефіцієнт автономії становитиме 0,5 і більше. Наприклад, якщо коефіцієнт дорівнює 0,61, це означає, що підприємство може залучити 61% своїх активів за рахунок власного капіталу.

Якщо автономія менше нормативного значення це може свідчити про вищий фінансовий ризик, а якщо значення фінансової автономії перевищує 0,6, це свідчить про те, що підприємство не повністю використало свій потенціал.

В ході дослідження фінансової автономії підприємства можна порівнювати результативні цифри з конкурентами (однакового розміру). Однак, проблема у цьому підході полягає у тому, що нормативне значення різних галузей буде різним. Тому, варто звертати на це увагу.

Отже, ПАТ «Оболонь «Красилівське» певною мірою покладається на позикові кошти і змогло профінансувати приблизно 86,1% своїх активів за рахунок власних коштів у 2019 році, що є збільшенням порівняно з 2017 роком. Тому, можна констатувати, що компанія не достатньо повно використала свій потенціал, адже результативне значення є досить високим.

Коефіцієнт власного оборотного капіталу вказує на скільки власні запаси, які характеризуються найменшою ліквідністю у складі оборотних активів, забезпечуються довгостроковими стабільними джерелами фінансування. Він розраховується як відношення оборотних коштів підприємства до оборотних активів.

Рекомендоване значення коефіцієнта маневреності власного капіталу більше або дорівнює 0,1. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш фінансово стійким є наше підприємство. На кожну гривню, яка вкладена в запаси, повинна приходиться одна гривня (або більше) власних оборотних коштів. І навпаки, значення нижче нормального вказує на те, що підприємство має велику фінансову залежність від зовнішніх кредиторів.

Рекомендаційними заходами щодо збільшення показників можуть бути:

- залучення більших коштів від власників;
- зміна існуючої дивідендної політики;
- реінвестування чистого прибутку на підприємстві;
- оптимізування структури поточних та необоротних активів тощо.

Фінансова стійкість державного підприємства «Оболонь» Красилівське на кінець періоду досягла досить високого значення, а саме зросла з 0,644 у 2017 році до 0,861 у 2019 році. Протягом усього періоду цей коефіцієнт

постійно зростав та відповідно був вищим за норму. Це означає, що підприємство могло залучити 86% усіх наявних активів із власного капіталу.

Отже, розраховані та досліджені показники фінансової діяльності підприємства ПАТ «Оболонь» «Красилівське» мають позитивне нормативне значення, у своїй більшості.

Тільки один фінансовий індикатор, нажаль, не входить в нормативні межі (коефіцієнт абсолютної ліквідності), хоча на кінець досліджуваного періоду відбулось його зростання у позитивному напрямку. Як вже було зазначено, якщо показник є занадто низьким, підприємство не в змозі оплатити борг при умові сьогоденної оплати.

Однак всі інші розраховані показники мають значення в межах норми. Деякі з них, отримали навіть завищене (поточна ліквідність), що відповідно свідчить про те, що потенціал підприємства можливо не повністю був використаний.

Тому, коливання рівня прибутку, яке було зпровоковане усіма активами підприємства, призвели до збільшення рентабельності власного капіталу на протязі першого періоду, 2017 – 2018 років, хоча вже у 2019 рентабельність значно зменшиться. Це засвідчує про те, що є необхідність більш ефективного використання його можливостей за причинно-наслідковим характером і більш ефективного управління всіма видами господарювання суб'єкта. В результаті, це значно покращить фінансовий та платоспроможний потенціал підприємства, що відповідно забезпечить стрімкий розвиток економічного потенціалу.

## 2.5 Аналіз економічного потенціалу підприємства ПАТ «Оболонь» «Красилівське»

Для оцінки впливу ринкових і споживчих трендів на продажі і прибуток компанії використовується PEST аналіз.

PEST-аналіз – це стратегічний бізнес-інструмент, який використовується організаціями для виявлення, оцінки, організації та відстеження макроекономічних чинників, які можуть вплинути на бізнес в даний час і в майбутньому.

У структурі PEST-аналізу розглядаються можливості і загрози з боку політичних, економічних, соціальних і технологічних сил. Результати аналізу є основою для процесів стратегічного планування і сприяють дослідженню ринку.

PEST-аналіз корисний за чотирма основними причинами:

- він допомагає визначити ділові або особисті можливості і завчасно попередити про значні загрози;
- він показує напрямок змін в бізнес-середовищі;
- він допомагає уникнути запуск проектів, які можуть зазнати невдачі з незалежних причин;
- він може допомогти звільнитися від сумнівних припущень, коли фірма виходить на новий ринок, регіон.

PEST-аналіз часто пов'язаний зі SWOT – аналізом. Однак ці два інструменти мають різні області уваги. PEST-аналіз розглядає чинники «загальної картини», які можуть вплинути на рішення, ринок або потенційний новий бізнес. SWOT-аналіз досліджує ці фактори на рівні бізнесу, лінії продуктів або продукту.

Основні елементи PEST-аналізу:

- Р - Політичний аспект аналізу. PEST-аналіз фокусується на областях, в яких державна політика і зміни в законодавстві впливають на

економіку, конкретну галузь і організацію, про яку йде мова. Області політики, які можуть особливо торкнутися організації, які включають закони про податки. На додаток, загальний політичний клімат нації чи регіону, а також міжнародні відносини можуть мати значний вплив на організацію.

- Е - Економічна частина PEST-аналізу орієнтована на ключові фактори інтересу і обмінні курси, економічне зростання, попит і пропозиція, інфляцію і рецесію.

- S - Соціальними факторами PEST-аналізу є демографія і віковий розподіл, культурні відносини, а також тенденції на робочому місці і спосіб життя.

- T - Технологічний компонент враховує особливу роль і розвиток технологій в галузі і організації, а також більш широке використання, тенденції та зміни в технології. Державні витрати на технологічні дослідження також можуть представляти інтерес в цій галузі.

PEST-аналіз може допомогти організації у визнанні і, отже, використання можливостей, пропонованих існуючими умовами в бізнес-середовищі. Він також може бути використаний для визначення поточних або можливих майбутніх проблем, що дозволяє ефективно планувати, як найкращим чином впоратися з цими проблемами.

PEST-аналіз також може застосовуватися при оцінці внутрішньої структури організації з метою виявлення сильних і слабких сторін її внутрішньої політики, економічних перспектив, соціального клімату і технологічної бази. Результати цього аналізу можуть сприяти змінам або поліпшенню в областях, визначених як невідповідні.

Сутність PEST-аналізу:

- допомагає оцінити, як стратегія вписується в більш широке значення і стимулює стратегічне мислення;
- надає огляд всіх важливих зовнішніх впливів на організацію;
- підтримує більш рішуче і компетентне прийняття рішень;

– допомагає в плануванні, маркетингу, організаційних змін, розробці бізнесу і продуктів, управлінні проектами та дослідницьких роботах.

Отже, для здійснення аналізу впливу зовнішніх чинників на підприємство був використаний метод PEST-аналізу. Об'єктом дослідження було обрано підприємство ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське».

Беручи до уваги те, що під час виконання роботи правове і економічне середовище стрімко змінюється варто зауважити, що все може кардинально змінитись (тим паче враховуючи підвищений стан економіки через коронакризу), тому сценарій розвитку факторів має недосить високу ймовірність щодо реалізації. Все ж таки, якщо зміни будуть мати позитивний характер, тоді політичні фактори будуть мати такий вигляд: рівень корупції стане нижче, можливо будуть надаватися якісь більш ефективні податкові пільги середньому та малому бізнесу, можливо обмеження імпорту теж зросте, з метою збереження вітчизняного виробника.

Економічні фактори, при позитивному сценарії, будуть характеризуватись такими змінами: національна валюта зміцніє, рівень доходів населення зросте та відповідно рівень безробіття теж стане нижче.

Щодо соціально-культурних факторів: ставлення до роботи і кар'єри у більшості не зміниться, однак довіра до вітчизни зросте і відповідно стійкість та розвиток середнього та малого бізнесів стане більш стрімким та ефективним, рівень міграції знизиться, оскільки менша кількість молоді та заробітчани будуть їхати закордон на навчання чи, відповідно, на заробітки.

Зміна технологічних факторів, при позитивному розвитку, буде проявлятися таким чином: ступінь використання технологій, рівень розвитку галузі та витрати на дослідження зростуть, оскільки конкуренція у галузі стане більш жорсткою, з'являться нові та потужні підприємства, які в деяких випадках будуть мати більше шансів на виживання, оскільки тільки ввійшли на ринок.

Для проведення PEST-аналізу спершу визначаємо фактори, які можуть вплинути на продажі та прибутковість підприємства в довгостроковому періоді (3-5 років) та розбиваємо їх на 4 групи (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Оцінка значимості факторів

Політичні		Економічні	
Фактор	Вплив фактору	Фактор	Вплив фактору
Рівень корупції	1	Девальвація національної валюти	3
Податкова політика	2	Рівень доходів населення	3
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	2	Рівень безробіття	1
Соціально-культурні		Технологічні	
Фактор	Вплив фактору	Фактор	Вплив фактору
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	2	Ступінь використання та впровадження технологій	3
Темпи росту населення	2	Рівень технологічного розвитку галузі	3
Рівень міграції	2	Витрати на дослідження і розробки	2

Далі визначаємо ступінь впливу відповідно для кожного фактору від 1 до 3 балів і записуємо у таблицю 2.6. Визначивши вплив для кожного фактору будемо таблицю під номером 2.7, де кожен експерт виставляє свою оцінку по кожному фактору. Далі розраховуємо середню оцінку та оцінку з поправною вагою. Останнє розраховується таким чином: середню оцінку множимо на вплив фактору та ділимо на підсумок по впливу факторів компанії.

Таблиця 2.7 – Значимість факторів з урахуванням вірогідності змін

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4		
Політичні фактори							
Рівень корупції	1	2	4	3	2	2,75	0,11
Податкова політика	2	5	4	5	5	3,5	0,27
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торговельна політика	2	4	2	3	5	3,5	0,27

## Продовження таблиці 2.7

Фактор	Вплив фактору	Експертна оцінка				Середня оцінка	Оцінка з поправкою на вагу
		1	2	3	4		
Економічні фактори							
Девальвація національної валюти	3	4	5	5	4	4,5	0,52
Рівень доходів населення	3	5	4	4	3	4	0,46
Рівень безробіття	1	2	4	1	2	2,25	0,09
Соціально-культурні фактори							
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	2	3	2	3	3	2,75	0,21
Темпи росту населення	2	4	2	2	3	2,75	0,21
Рівень міграції	2	2	3	2	3	2,5	0,19
Технологічні фактори							
Ступінь використання та впровадження технологій	3	4	5	3	2	3,5	0,40
Рівень технологічного розвитку галузі	3	5	4	3	3	3,75	0,43
Витрати на дослідження і розробки	2	3	2	3	4	3	0,23
Разом	26					41	

Заповнюємо таблицю 2.8 результатами.

Таблиця 2.8 – Оцінка значимості факторів з урахуванням ваги

Політичні		Економічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Рівень корупції	0,11	Девальвація національної валюти	0,52
Податкова політика	0,27	Рівень доходів населення	0,46
Кількісні та якісні обмеження на імпорт, торгівельна політика	0,27	Рівень безробіття	0,09
Соціально-культурні		Технологічні	
Фактор	Вага	Фактор	Вага
Ставлення до роботи, кар'єри, дозвілля і виходу на пенсію	0,21	Ступінь використання та впровадження технологій	0,40
Темпи росту населення	0,21	Рівень технологічного розвитку галузі	0,43
Рівень міграції	0,19	Витрати на дослідження і розробки	0,23

Отже, найбільшу вагу серед політичних факторів мають такі два елементи: податкова політика та кількісні і якісні обмеження на імпорт, торгівельна політика. Серед економічних факторів девальвація національної валюти має найбільший вплив. Соціально-культурні фактори виділили ставлення до роботи та кар'єри, дозвілля, виходу на пенсію і темп росту населення як найбільш впливові фактори. На останок, рівень технологічного розвитку галузі має найбільшу вагу серед технологічних факторів.

Методика SNW аналізу являє собою популярний спосіб визначення конкурентоспроможності підприємства, при якому найкраще вибирати середньоринковий стан для конкретної ситуації як нейтральної позиції.

Таким чином, так звана конкуренція нульової точки є фіксованою. Це дозволяє виявити найсильнішу сторону організації і поліпшити її, тобто позиціонувати підприємство на певному ринку.

Підхід SNW – це більш широкий аналіз сильних і слабких сторін організації в порівнянні з SWOT - аналізом.

Ціллю цього підходу є виявлення найбільш сильних та слабких сторін і участь в їх поліпшенні з метою повного усунення або посилення. Крім того, доцільно визначити так зване середній (нейтральне) стан, який дає більш повну картину підприємства. Нейтральна позиція - це середній статус підприємства за певний період часу.

Керуючі завдання SNW - аналізу:

- збереження посилення сильних сторін підприємства, їх нарощування і застосування на підприємстві як позитивного ресурсу;
- усунення і нейтралізація слабких сторін як негативного ресурсу.

Для перемоги в боротьбі серед конкурентів може бути достатньо, щоб підприємство перебувало в N (нейтральної) позиції по відношенню до всіх своїх конкурентів у всіх її ключових позиціях або факторах, однак це залежить від ситуації.

Отже, було проведено SNW аналіз за допомогою якого найбільш часто здійснюється вивчення внутрішнього середовища, тобто з позиції сильних і слабких сторін підприємства.

На додаток, SNW – це аббревіатура трьох англійських слів, що означають: S – Strength – сильна сторона, N – Neutral – нейтральна позиція, W – Weakness – слабка сторона. При SNW-підході все, що стосується SW-підходу, зберігається, але при цьому ще додається особлива нейтральна, тобто N-позиція. Як нейтральну позицію звичайно розглядають середньоринковий стан для даної конкретної ситуації.

Таблиця 2.9 – SNW-аналіз внутрішнього середовища на ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»

№ п/п	Характеристика складових внутрішнього середовища	Якісна оцінка позицій		
		Сильна - S	Нейтральна - N	Слабка - W
1.	Фінанси:			
	- сьогоденний фінансовий стан		+	
	- можливість отримання кредиту	+		
2.	Кадри :			
	- кваліфікація	+		
	- наявність добре розвинутої системи підготовки управлінських кадрів	+		
	- рівень оплати праці в порівнянні з конкурентами		+	
3.	Ступінь досягнення цілей		+	
4.	Ступінь доцільності організаційної структури	+		
5.	Рівень комунікаційних зв'язків на підприємстві		+	
6.	Система контролю якості товару		+	
7.	Широта асортименту		+	
8.	Гнучкість підприємства(здатність підлаштовувати цінову політику та діяльність підприємства до змін у зовнішньому середовищі)		+	
9.	Система організації збуту		+	
10.	Рівень сервісу	+		
11.	Система стимулювання працівників		+	
12.	Ступінь маркетингової активності			+
13.	Дослідження і розробки		+	
14.	Організаційна культура		+	
15.	Конкурентна здатність виробленої продукції	+		
16.	Відносини з постачальниками		+	
17.	Відносини з замовниками		+	
18.	Наявність інтернет сайту	+		
19.	Досвід	+		

Отже, сильну позицію завод займає серед таких основних критеріїв: фінанси, кваліфікація, досвід, ефективна організаційна структура, конкурентна продукція та наявність інтернет сайту. Серед слабких сторін, відзначився тільки один основний критерій: ступінь маркетингової активності. Варто зауважити, що більшість оціночних результатів знаходиться саме у нейтральній зоні.

## Висновки до другого розділу

За результатами досліджень у другій частині дипломної роботи, а особливо аналізу основних техніко-економічних показників ПАТ «Оболонь» «Красилівське», встановлено, що компанія була рентабельною протягом періоду 2017-2019 рр., хоча тенденція мала недостатньо позитивний характер. А також покращила ефективність використання капіталу, продуктивність праці та середньомісячну заробітну плату в порівнянні з 2017 роком. На додаток, чистий прибуток зазнав значного зниження, що було спричинено збільшенням виробничих витрат, що також негативно позначилось на фінансовий потенціал ПАТ «Оболонь» «Красилівське».

Свідченням ефективності будь-якої компанії є її високий рівень сформованості, використання її економічного потенціалу та її міцні ринкові позиції. З огляду на це, для того, щоб визначити рівень розвитку економічного потенціалу ПАТ «Оболонь» «Красилівське» та перспективи його діяльності, було проведено PEST та SNW аналізи. Результати яких показали, що податкова політика та обмеження на імпорт відіграють важливу роль серед політичних факторів, серед економічних: девальвація, соціально-культурних: ставлення до роботи та темпи росту населення, технологічні: рівень технічного розвитку галузі. А також, було визначено, що основною слабкою стороною підприємства є маркетингова діяльність, яка має не досить активний характер на протязі досліджуваного періоду.

### 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ДП ПАТ «ОБОЛОНЬ «КРАСИЛІВСЬКЕ»

#### 3.1 Основні перспективні напрями стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства

З метою стимулювання економічного потенціалу підприємства варто створити та проаналізувати основні напрями стратегій розвитку, враховуючи результативні показники другого розділу та запропонувати раціональні можливості запровадження алгоритму стимулювання економічного потенціалу підприємства.

Перш за все, основним базисом підвищення ефективності підприємства ДП ПАТ «Оболонь» «Красилівське» є цільонаправлене та ресурсно-збережне управління корпоративною стратегією можливостей компанії. Мається на увазі, постійне поліпшення та коригування стратегічних та тактичних операцій, які мають безпосереднє відношення до всіх видів продукції, враховуючи загальну місію та цілі компанії.

Будь-які зміни в організації варто проводити комплексним шляхом, адже, як було зазначено в першому розділі, всі елементи системи є пов'язаними, і відповідно зміна в одному відділі може призвести до кардинальних, іноді навіть неочікуваних або небажаних, змін в загальній структурі підприємства. Саме тому, прийнято рішення про створення загальних стратегічних правил для змін підприємства, з метою стимулювання функціонування потенціалу ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське».

Для більш структурного та деталізованого плану стимулюючої стратегії було виділено декілька функціональних напрямів розвитку: кадровий, матеріальний, фінансовий, інформаційний, маркетинговий, організаційно-культурний. Результати зображені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Перелік стратегічних напрямків розвитку економічного потенціалу ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»

Напрямок	Характеристика заходів	Бажаний результат
Кадровий	Раціональний підхід до збереження існуючого кваліфікаційного персоналу, ефективна система стимулювання праці, постійний аналіз та безперервне вдосконалення кадрової політики	Стимулювання зацікавленості працівників в результатах бізнесу; підвищення продуктивності праці
Матеріальний	Забезпечення оптимізації виробництва дотримання технічних правил виготовлення продукції, своєчасне оновлення, модернізація та модифікація технічного оснащення; ефективне управління запасами	Збалансоване зростання раціональності використання матеріальних ресурсів; зменшення матеріаломісткості діяльності підприємства
Фінансовий	Продовження проведення заходів стабілізації основних фінансових показників через ефективний фінансовий контроль та фінансове планування	Збільшення власного капіталу та зменшення вартості формування капіталу; зниження рівня фінансового ризику
Інвестиційний	Формування та удосконалення комплексної системи управління інвестиційною діяльністю	Постійне та максимально раціональне використання інвестиційного потенціалу
Маркетинговий	Удосконалення та посилення потужності маркетингової політики, знаходження нових каналів розподілу продукції та ринків збуту	Підвищення обізнаності споживачів та постійне підтримання асоціаційних відчуттів у свідомості споживачів
Організаційно-культурний	Проведення заходів щодо поліпшення робочого клімату на різних рівнях управління; підвищення, готовність колективу до змін	Приналежність кожного працівника до компанії як невід’ємної частини

Для кадрового напрямоку комплексного стимулювання економічного потенціалу досягнення таких стратегічних цілей є необхідним: постійний розвиток кваліфікованого та некваліфікованого колективів, задоволення очікувань кожного працівника щодо професійної самореалізації, підвищення індивідуальної корисності кожного працівника. У більш детальному вигляді досягнення цілей має характеризуватись заходами, які базуються на аналізі ефективності засобів мотиваційного впливу на персонал, оцінюванні задоволеності персоналу щодо запровадженої системи мотивації праці, формування єдиного мотиваційного простору для оцінення раціональності певних реалізованих елементів у системі мотивації, проведення моніторингу управління.

Сутність фінансового напрямку стратегічного розвитку підприємства повинна базуватись на встановленні основних принципів та цілей фінансування, з'ясуванні основних методів та каналів здійснення фінансування, крім того, вважається за потрібним здійснити розробку основних та допоміжних заходів щодо досягнення цілей фінансування та оптимізації структури капіталу.

Основними цілями щодо стимуляції фінансового стратегічного розвитку, який проводиться з метою підвищення економічного потенціалу: підвищення задоволеності акціонерів, покращити показники ліквідності та платоспроможності підприємства, диверсифікувати джерела формування прибутку.

Основними заходами щодо досягнення вище зазначених цілей є: безвідкладна та постійна сплата дивідентів акціонерам, врахування голосу кожного з акціонерів та активне їх залучення у розвиток підприємства; визначення можливостей та напрямів здійснення диверсифікації джерел формування прибутку; здійснення постійного контролю за поточними та довгостроковими зобов'язаннями.

Високий рівень розвитку економічного потенціалу будь-якого підприємства є неможливим без ефективного використання виробничого

елементу загальної структури економічного потенціалу, яка була зазначена у першому розділі. Тому, варто зазначити ключові цілі розвитку виробничого потенціалу, а потім заходи щодо їх досягнення.

Цілі для розвитку економічного потенціалу по виробничому напрямку мають такий зміст: зменшення витрат на виробництво, яке характеризується зниженням собівартості продукції; безупинне постачання первісних матеріалів для подальшого виробництва; покращення виробничого процесу.

Виробничий напрямок розвитку повинен включати такі заходи щодо його удосконалення: постійне підтримання позитивних відносин з надійними постачальниками сировини та укладання з ними контрактів на довгостроковій основі; зменшення залежності від одного постачальника та досягнення розгалуженого стану джерел поставки сировини; зменшення витрат на утримання виробничих приміщень; потійна модернізація наявної техніки та технологій.

Інвестиційний напрямок комплексного розвитку економічного потенціалу, у свою чергу, характеризується такими цілями: розширення масштабності підприємства, постійне залучення інвесторів, створення комплексної системи напрямів інвестування капіталу.

Заходами, які будуть стимулювати інвестиційний напрямок розвитку є: постійне інвестування у модернізацію власних активів, участь у статному капіталі інших підприємств, співпраця з закордонними інвесторами та компаніями; відкриття нових філій, в тому числі, і за кордоном, придбання додаткових адміністративних, виробничих та складських приміщень.

З таблиці 3.1, під маркетинговим напрямком формування та розвитку економічного потенціалу мається на увазі створення та досягнення цілей, які характеризуються подальшим переконанням споживачів у високій якості продукції, розширенням асортименту товарів та збільшення кількості активностей, які пов'язані з рекламними кампаніями. Відповідно, основними заходами щодо досягнення зазначених цілей є, очевидно, дотримання державних та міжнародних стандартів якості, більш широке використання

екологічних складників та упакування; при необхідності, розгляд відмови щодо виробництва нерентабельної продукції (можлива пропозиція буде розглянута нижче), усучаснення дизайну упаковки; створення та реалізація рекламних матеріалів, участь у виставках та аукціонах, знаходження нових каналів реалізації через проникнення на нові ринки збуту; розширення і так вже широкої мережі точок збуту; налагодження логістики.

Частиною комплексного покращення економічного потенціалу є організаційно-культурний напрямок, який теж характеризується основними цілями:

- мобілізування автономності кожного працівника та можливості вираження ініціативи в організації;
- підвищити інтеграцію або залученість кожного працівника у розвиток корпорації;
- спростити процес комунікації.

Вище запропоновані цілі варто досягати через розробку корпоративного кодексу культури підприємства, організація «особливих» свят для працівників (з метою згуртування колективу через пізнавання кожного з нового боку); створення центрального інформаційного порталу, який буде виступати в якості джерела актуальної інформації та інтерактивним середовищем для взаємодії співробітників; виділення окремої штатної одиниці у вигляді фахівця з корпоративної культури.

Зображення комплексної стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства вказана на рисунку 3.1.

Очевидно те, що переліку стратегічних напрямків не достатньо для стимулювання економічного потенціалу, тому для пропозиції більш глибокої модернізації або удосконалення існуючої ситуації варто використати доступні або існуючі інструменти.

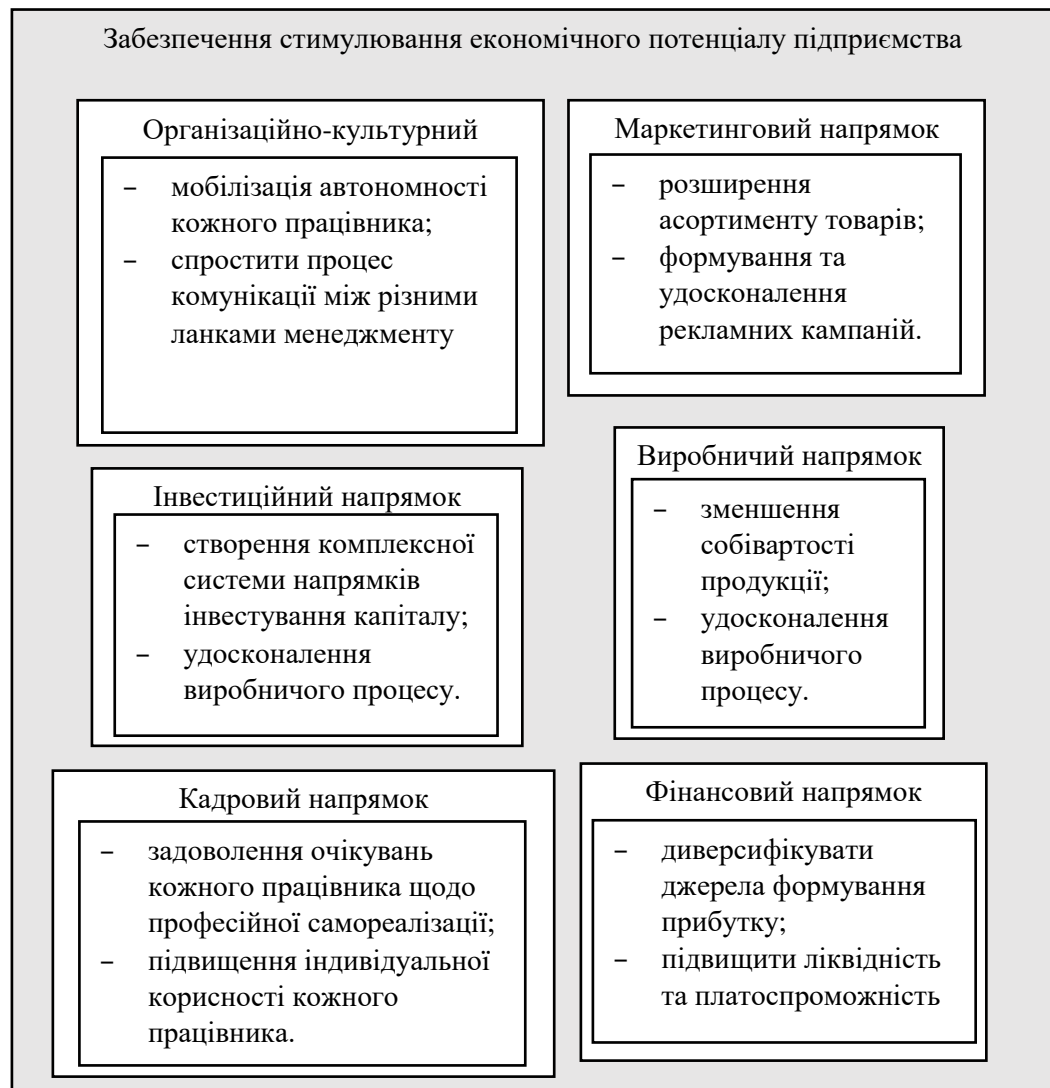


Рисунок 3.1 – Комплексна стратегія розвитку економічного потенціалу підприємства

Тому для реалізації пропозиції щодо більш глибокої модернізації або удосконалення існуючої ситуації варто використати доступні або існуючі інструменти.

Одним з підходів щодо підвищення прибутку є диверсифікація каналів або джерел його формування. Саме цей метод буде використовуватись в подальшому для прийняття ефективного рішення по стимулюванню потенціалу підприємства. Зміст цього рішення буде полягати у створенні суміжного продукту та входженні у, відносно, новий сегмент ринку напоїв.

Однак, для початку варто визначити, який сегмент ринку напоїв є найбільш сприятливий для розвитку.

Згідно вище зазначених міркувань складення матриці «Мак Кінсі» є найбільш результативним та швидкооціночним рішенням, оскільки це дасть можливість визначити, який сегмент ринку, на даний момент часу, є сприятливішим. Забезпечення цього визначення відбувається через оцінку конкурентної позиції та привабливості потенційного ринку, після цього етапу малюється графік, на якому наочно видно кращий варіант потенційного стимулювання потенціалу.

Перед побудовою таблиць варто додати, що сегмент алкогольних напоїв не оцінюється, оскільки підприємство вже реалізує близько 18 найменувань продукції у цьому секторі (рис. 3.2). Тому, вирішено брати до уваги інші сегменти окрім сегменту алкогольних напоїв.

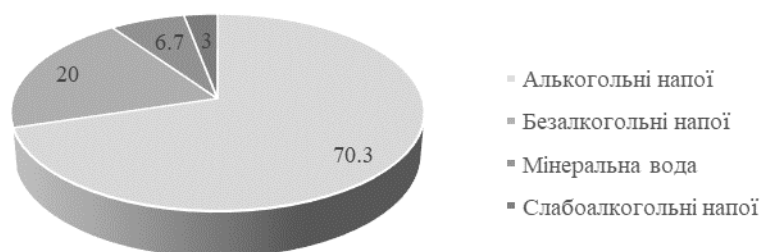


Рисунок 3.2 – Відсоткове співвідношення випуску напоїв на ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»[24]

Отже, будуюмо таблицю 3.2, результати якої охарактеризують вагомість або важливість кожного фактора, на основі чого в подальшому буде визначатись конкретний сегмент для реалізації проекту. На додаток, побудова другої таблиці 3.3 дасть можливість оцінити теперішню конкурентну позицію компанії та привабливість ринку.

Основні оціночні фактори щодо привабливості ринку були прийняті:

- стійкість настрою споживачів;
- потенціал зростання;
- рентабельність галузі;
- бар'єри входу;
- макроекономічні чинники.

Щодо оцінки конкурентних позицій використовувались такі фактори:

- позиція на ринку;
- структура й динаміка розвитку діючих конкурентів;
- стратегічне управління та маркетинг;
- кількість та різноманітність каналів збуту;
- інноваційний потенціал.

Таблиця 3.2 – Вагомість обраних факторів

Фактори привабливості		Фактори конкурентноспроможності	
Назва	Вага	Назва	Вага
Стійкість настрою споживачів	0,2	Позиція на ринку	0,3
Потенціал зростання	0,2	Структура й динаміка розвитку конкурентів	0,1
Рентабельність галузі	0,3	Стратегічне управління та маркетинг	0,2
Бар'єри входу	0,2	Кількість та різноманітність каналів збуту	0,2
Макроекономічні чинники	0,1	Інноваційний потенціал	0,2

Тепер варто провести оцінку привабливості ринків та позиції конкурентності враховуючи вагу кожного з них (табл 3.3).

Таблиця 3.3 – Оцінка привабливості ринків та позиції конкурентності

Фактори привабливості				
Назва	Вага	Оцінка сегменту (1-5)		
		мінеральна вода	БАН	САН
Стійкість настрою споживачів	0,2	3	3	4
Потенціал зростання	0,2	2	3	2
Рентабельність галузі	0,3	3	3	3
Бар'єри входу (чим вище оцінка тим менше бар'єр)	0,2	1	3	2
Макроекономічні чинники	0,1	2	2	2
Сума (з врах. ваги)	1	2,3	2,9	2,7
Фактори конкурентноспроможності				
Назва	Вага	Оцінка(1-5)		
		мінеральна вода	БАН	САН
Позиція на ринку	0,3	2	3	1
Структура й динаміка розвитку конкурентів (чим вища оцінка, тим слабше конкуренти)	0,1	2	3	2
Стратегічне управління та маркетинг	0,2	2	2	2
Кількість та різноманітність каналів збуту	0,2	2	2	2
Інноваційний потенціал	0,2	1	2	2
Сума (з врах. ваги)	1	1,8	2,4	1,7

Таким чином, найкращі результативні показники належать безалкогольним напоям, тобто цей сегмент має найбільшу ринкову привабливість та конкурентноспроможність підприємства є досить непоганою по відношенню до конкурентів.

На додаток, можна зауважити, що ідеального ринку для входження немає, оскільки жоден сегмент не отримав максимальну кількість балів. Однак, це є нормальною ситуацією, адже ідеальних ринкових умов не існує.

Тепер варто побудувати матрицю «Мак Кінсі» (рис. 3.3).

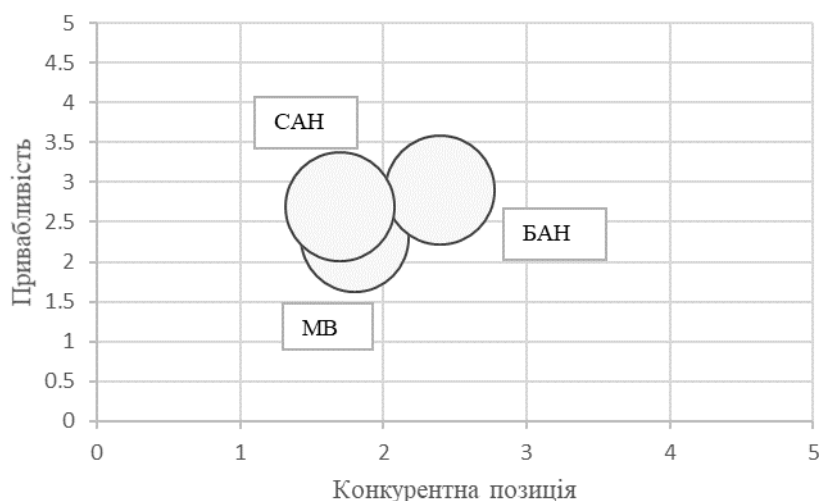


Рисунок 3.3 – Матриця «Мак Кінсі»

Отже, побудувавши матрицю «Мак Кінсі» можна дійти до таких висновків щодо обрання сегменту для оптимізації та стимулювання економічного потенціалу ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»:

- розпочнемо з мінеральної води – цей сегмент поступається іншим, оскільки його привабливість та конкурентноспроможність є на не досить високому рівні. Згідно теоретичних матеріалів, для цього сегменту пропонується застосування стратегії «зняття вершків», але, суб'єктивно кажучи, ця стратегія скоріше за все не дасть швидких позитивних результатів. Причиною є наявність сильних конкурентів, наприклад «Моршинська», яка є найдорожчим брендом в Україні. Тому, сегмент мінеральної води не є найкращим для «Оболонь», адже вимагає великих затрат на протязі тривалого часу;

- слабоалкогольні напої характеризуються відносно вищою привабливістю та конкурентноспроможністю, але в цьому сегменті підприємство «Оболонь» вже займає лідируючі позиції серед конкурентів. Крім того, сегмент достатньо диверсифікаційний, тому для більш ефективного стимулювання позицій на ринку, було вирішено надати перевагу безалкогольним напоям;

- безалкогольні напої отримали середні оцінки по двом характеристикам, але вони є найбільш високими серед інших сегментів. На

ринку безалкогольних напоїв у підприємства існує два основних конкурента, які постійно зміцнюють свої позиції, це «Pepsi» та «Coca-cola». Однак, ці дві компанії представляють індустрію «нездорового» харчування, оскільки відомо, на скільки можуть бути шкідливими ці продукти для дорослих, а особливо дітей. Тому, саме ця ознака буде підкреслювати привабливість нового «здорового» продукту від «Оболонь» для споживача.

Оскільки головна пропозиція буде полягати у створенні суміжного продукту (під вже існуючим брендом, причини у пункті 3.2), то тепер варто визначити прибутковість кожного продукту компанії у сегменті безалкогольних напоїв, що дозволить обрати найбільш розвинутий бренд та товар. В результаті, створення суміжного продукту під найрозвинутішим брендом та його реалізація, з більшою вірогідністю, буде успішною. Тобто, не буде необхідності створювати цілковито новий бренд, однак доведеться тільки створити схожу «історію», яка згодом з'явиться у свідомості споживачів.

Для вище зазначеної цілі використано матрицю БКГ (рис. 3.4).

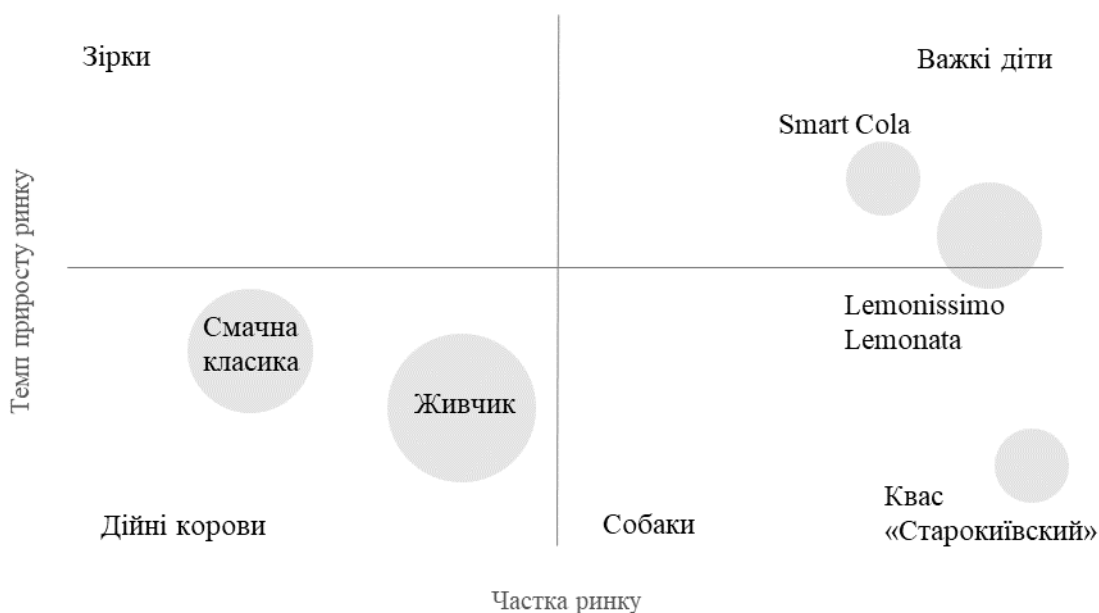


Рисунок 3.4 – Матриця БКГ безалкогольних напоїв ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»[24]

Отже, аналізуючи матрицю БКГ варто зауважити, що підприємству варто вирішити складну ситуацію з квасом «Старокиївським», оскільки цей продукт знаходиться в зоні «Собаки». Можливим варіантом може бути повний ребрендинг продукту або взагалі його виведення з портфелю. Перший варіант, на даний момент, не посильний компанії тому, що вимагає велику суму капіталовкладень. Тому, варто провести більш глибокі аналізи, щоб визначитись з рішенням.

«Смарт кола» та «Лемоніссімо Лемоната» знаходяться у зоні «важких дітей», вони характеризуються низькими частками ринку, але високими темпами зростання. Відповідно цю категорію необхідно також детальніше вивчити, адже у перспективі вони можуть стати як зірками, так і собаками.

«Смачна класика» знаходиться у категорії «зірок», однак, враховуючи розвинутість бренду «Живчик», більш результативнішим варіантом здається саме останній.

На додаток, з матриці видно, що у компанії не має «Зірок», тому саме ця ознака буде виступати основною причиною створення суміжного бренду до «Живчик». Адже, таким чином відбудеться зміцнення позиції компанії не тільки у категорії «Зірки», а й, взагалі, на ринку безалкогольних напоїв.

Отже, двома причинами вибору створення суміжного продукту до напою «Живчик» є:

- даний продукт приносить левову частку продажів;
- найрозвинутіший бренд.

Суміжний продукт буде, очевидно, мати свої відмінності, а саме головними героями бренду будуть обрані овочі, зі своїми характерними особливостями «розумників» та «швидкого виконання завдань» через велику кількість вітамінів, які позитивно впливають на активність мозку (детальніше у пункті 3.2).

Тому, у подальшому буде проведення формування основних ідей та оцінювання даного проекту.

### 3.2 Формування стратегії подальшого розвитку економічного потенціалу на засадах впровадження інноваційної продукції

Визначившись, у попередньому підпункті, з напрямком стимулювання розвитку економічного потенціалу ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське» варто перейти до здійснення його фінансової оцінки.

Отже, реалізація диверсифікації основних прибутків підприємства ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське», за рахунок введення в виробництво додаткових одиниць продукції, буде представлена декількома безалкогольними напоями з відповідними смаками: зі смаком томату та гарбуза. Це відповідно буде вимагати створення нового бренду або використання наявного, якщо у підприємства вже був досвід впровадження інших безалкогольних напоїв.

Оскільки, на теперешній час ситуація в країні є критичною, було вирішено обрати другий варіант із запропонованих в попередньому абзаці. Таким чином, це дасть можливість зекономити на маркетингових витратах тому, що не потрібно буде цілковито створювати новий бренд з нуля і відповідно споживач, в деякій мірі, вже буде ознайомлений з основними маніфестами та відповідно матиме уявлення щодо нового продукту.

Саме тому, було прийняте рішення щодо розширення діапазону активності бренду «Живчик», який на даний момент представляє тільки сегмент фруктових напоїв. Враховуючи те, що маркетингова компанія цього бренду була успішною – рішення про розширення сфери діяльності бренду «Живчик» на сегмент представлений нектарним напоєм зі смаком різних овочів може вважатись ефективним, однак варто це перевірити через проведення основних фінансових розрахунків.

Для проведення правильного фінансового аналізу варто спочатку визначитись з основними етапами реалізації проекту, які можуть виглядати таким чином:

- модернізація наявного обладнання або придбання нового;
- придбання сировинних матеріалів;
- виробництво нового продукту;
- планування та реалізація маркетингової кампанії.

Період реалізації запропонованого проекту буде відбуватись на протязі 2021-2023 років. На першому етапі слід провести модернізацію або придбання нового обладнання. Варто додати, що перший етап може також мати змішаний характер, тобто процес модернізації деякого обладнання та закупівля нового може відбуватись одночасно.

На другому етапі відбувається розробка рецепту приготування овочевих соків. Цей етап також може включати в себе внутрішні дослідження в компанії, які проводяться з метою створення та визначення найкращого варіанту рецепту. Оскільки ці дослідження мають внутрішній характер – працівники підприємства та можливо їх сім'ї можуть взяти участь у цьому дослідженні, яке буде відбуватись таким чином: отже, спочатку розробляється декілька варіантів потенційного рецепту для кожного овочевого соку. Після цього дегустаторами або експертами будуть виступати, як вже було зазначено, працівники компанії та їх сім'ї. Відповідно кожен експерт буде мати своє право голосу, яке, в результаті, вплине на остаточний вибір рецепту.

Метод внутрішнього дослідження дозволить зекономити велику суму коштів, оскільки експертам не потрібно оплачувати їхню роботу.

Можна зауважити, що проведення цього дослідження не є необхідним, однак якщо підприємство справді прагне задовільнити потреби споживачів – такі дослідження, навіть мінімальні, варто проводити.

На третьому етапі відбувається розробка маркетингової кампанії. Маркетологи повинні логічно зв'язати бренд існуючого «Живчик»'а з новим продуктом, у формі овочевих напоїв. Можливо умісним буде рестайлинг головного героя. Оскільки, теперішній бренд «Живчик»'а асоціюється з спортом та активним стилем життя, варто замінити героя у формі яблука на

героїв, які, наприклад, можуть асоціюватись з навчанням. Тобто, якщо студент або учень плідно працює над домашніми завданнями, відповідно йому чи їй потрібно достатня кількість вітамінів, щоб процес виконання будь-якого завдання відбувався швидко. У випадку, коли студент або учень отримує недостатню кількість вітамінів, відповідно процес мислення уповільнюється.

Тому, у рекламних матеріалах варто донести до потенційних споживачів, що овочевий «Живчик» швидко виконує всі завдання та є дуже розумним та кмітливим героєм.

Варто додати, що створення нових героїв є необхідним. У гіршому випадку, коли компанія буде використовувати того самого «яблучного спортсмена» та перетворить його у активного студента - асоціація зі спортом буде частково пошкоджена або цілковито зникне зі свідомості споживачів. Це може призвести до падіння обсягів купівлі основного «Живчик»'а, через те, що цей герой вже більше не асоціюється зі спортом і є, так би мовити, не актуальним, бо всі тепер прагнуть бути розумними, а не спортивними.

Отже, пропозиція основного «меседжу» полягає у тому, щоб дати споживачу зрозуміти, що овочевий сік має багато корисних вітамінів, які спонукають до швидкого вирішення будь-яких задач.

Усі три етапи, які були зазначені повинні відбуватись одночасно, оскільки різні відділи відповідають за різні аспекти нового проекту. Таким чином, зекономляться не тільки витрати, але й час на реалізацію.

На четвертому етапі, відбувається виробництво продукції згідно затвердженого рецепту виготовлення.

На п'ятому та шостому етапах, відповідно, відбувається реалізація маркетингової стратегії та продукції.

Загальний календарний план реалізації проекту наведений в таблиці 3.4.

Календарний план з основними дедлайнами був створений з метою ефективної координації виконання робіт, відповідно кожен виконавець проекту забезпечить його успішне завершення.

Таблиця 3.4 – Стратегічні етапи реалізації проекту виробництва овочевих напоїв ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»

Етапи реалізації	Календарний план реалізації			
	1 кв. 2021	2-3 кв. 2021	2022	2023
Модернізація наявного обладнання або придбання нового	+			
Розробка рецепту овочевих напоїв	+			
Розробка маркетингової кампанії (приєднання овочевих напоїв до сім'ї «Живчик», розробка нового або коригування існуючого маніфесту, створення маркетингових матеріалів)	+			
Виробництво продукції		+	+	+
Реалізація маркетингової кампанії (в мережі інтернет, ЗМІ, зовнішня)		+	+	
Реалізація продукції		+	+	+

Доцільність цих економічних заходів з стимулювання економічного потенціалу підприємства слід оцінювати на базі структурності витрат та доходів за обраний період.

Варто розпочати з формування основних витрат на реалізацію проекту згідно побудованого календарного плану.

Витрати даного проекту будуть складатися з тих самих елементів етапів реалізації, адже кожен з них вимагає використання певних визначених ресурсів (таблиця 3.5).

Дуже важливим аспектом цього проекту є інтернет реклама, оскільки сьогоднішні робочі шляхи заволодіння увагою потенційного клієнта відрізняються від тих, які були 20 років назад. Більша частина молоді проводить досить значну частину свого вільного часу в соціальних мережах,

тому варто задіяти контент, який буде мати розважальний характер. Для цього пропонується створення великої кількості відео, адже саме цей контент привертає найбільше уваги.

Таблиця 3.5 – Витрати за проектом реалізації овочевих напоїв ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське»

Назва витрат	Значення
Модернізація наявного обладнання або придбання нового	70 000 грн
Розробка рецепту овочевих напоїв	35 000 грн
Розробка маркетингової кампанії (можливе залучення художників, діджітал-дизайтерів)	35 000 грн
Виробництво продукції (30 000 л або 60 000 бутілок по 0,5 л у першому році)	867 000 грн
Реалізація маркетингової кампанії (в мережі інтернет, ЗМІ, зовнішня)	270 000 грн
Реалізація продукції	50 000 грн
Інші витрати	5 000 грн
Разом	1 332 000 грн

Отже, загальна сума затрат на реалізацію буде дорівнювати 1 322 000 грн.

З метою визначення поточних витрат на виробництво продукції складено таблицю можливої калькуляції вартості реалізованої продукції (табл. 3.6).

Тому, вартість створення та реалізації запропонованого проекту буде складати 1 322 000 грн, з них в першому періоді буде використано 140 000 грн відповідно на модернізацію, розробку рецепту та маркетингової кампанії. Подальші етапи будуть характеризуватись виробництвом продукції (перший рік - у розмірі 867 000 грн за 60 000 бутіток по 0,5 л, другий – 1 011 500 грн

на 35 000 бутілок, третій – 1 156 000 грн на 40 000 бутілок), її реалізацією та задіюванням маркетингової стратегії (табл. 3.7).

Таблиця 3.6 – Розрахунок витрат на 0,5 літру овочевого соку (грн)

Найменування витратної одиниці	Овочевий сік	
	Гарбуз	Томат
Витрати на сировину: – відповідний інгредієнт (гарбуз, томат)	4	7
– додаткові домішки	2,7	2,7
– пластикова пляшка	2	2
– етикетка	1,5	1,5
– ковпачок	0,6	0,6
Комунальні витрати	0,15	0,15
Заробітна плата	1,5	1,5
Витрати на утримання та експлуатацію обладнання	0,5	0,5
Загальновиробничі витрати	12,95	15,95
Загальногосподарські витрати	0,6	0,6
Всього витрат	13,55	16,55
Прибуток	7	7
Ціна без ПДВ	20,55	23,55
Значення ПДВ	4,11	4,71
Фінальна ціна	24,66	28,26

Експлуатаційний термін придбаного обладнання дорівнює 5 років, ставка податку на прибуток – 20%, нарахування амортизації відбувається рівномірно, ставка дисконту дорівнює 15%, де безризикові інвестиції дорівнюють 10% (табл. 3.7).

Провівши розрахунки основних вихідних даних для оцінки доцільності інвестицій, варто, для початку, визначитись з основними показниками ефективності. Тому, для оцінки раціональності проекту вирішено використовувати такі показники: чиста теперішня вартість, період окупності та індекс рентабельності.

Таблиця 3.7 – Розрахунок вихідних даних для оцінки доцільності інвестицій (тис. грн)

Показник	Рік		
	2021	2022	2023
1. Дохід від реалізації =			2116,8
обсяг виробництва (тис. од.) * ціна:	1587,6	1852,2	40 · 24,66 = 986,4
Гарбуз	30 · 24,66 = 739,8	35 · 24,66 = 863,1	40 · 28,26 = 1130,4
Томат	30 · 28,26 = 847,8	35 · 28,26 = 989,1	
2. Собівартість продукції:		1011,5	
Гарбуз	867	35 · 12,95 = 453,25	1156
Томат	30 · 12,95 = 388,5	35 · 15,95 = 558,25	40 · 12,95 = 518
	30 · 15,95 = 478,5		40 · 15,95 = 638
3. Амортизація (100 / 5 = 20)	20	20	20
4. Операційний прибуток (п.1 - п.2 - п.3)	700,6	820,7	940,8
5. Чистий операційний прибуток (п.4 ≤ 0,82)	574,492	672,974	771,456

Обчислення чистої теперішньої вартості при 15% дисконту, здійснювалось таким чином:

$$\text{ЧТВ} = -1\,322 + \frac{574,492}{(1+0,15)} + \frac{672,974}{(1+0,15)^2} + \frac{771,456}{(1+0,15)^3} = -1\,332 + 500 + 509 + 507 = 184 \text{ тис. грн}$$

Обчислення терміну окупності:

$$T_0 = \frac{1\,322}{((500 + 509 + 507)/3)} = 2,64 \text{ роки}$$

Обчислення індексу рентабельності:

$$I_D = \frac{500 + 509 + 507}{1\,322} = 1,14$$

Отже, провівши розрахунки запропонованого проекту по покращенню економічного потенціалу ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське», можна констатувати, що ефективність його реалізації є досить високим.

Результативний показник обсягу чистої теперішньої вартості дорівнює 184 тис. грн, це свідчить про прибутковість та економічну доцільність його реалізації. На додаток, показник індексу рентабельності є більше одиниці – 1,14. Це говорить про те, що перевищення доходу відповідно з витратами спостерігається на 14 %.

Термін окупності проекту дорівнює 2,64 або приблизно 2 роки і 7 місяців. Тобто, за 31 місяць проект повністю себе окупить та почне генерувати безпосередній прибуток від реалізації. Варто додати, що термін окупності у 2,64 роки є меншим від інвестиційного періоду проекту.

Отже, проаналізувавши результативні показники ефективності реалізації проекту овочевих соків під частково новим брендом «Живчик» (головна різниця буде полягати у візуалізації героїв та їх «улюблених справ») можна вважати економічно обґрунтованим рішенням, яке безпосередньо покращить економічний потенціал ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське».

### 3.3 Економічне обґрунтування оцінки розвитку економічного потенціалу підприємства

Ефективне функціонування промислового підприємства складається з безлічі факторів, але ключовими були і залишаються ресурси і можливості, а також компетенції підприємства. Для складання прогнозів і планів, прийняття ефективних рішень необхідна комплексна оцінка, яка враховувала б поточний стан підприємства, його ресурси, компетенції та можливості. Така оцінка може бути отримана на основі використання категорії «економічний потенціал підприємства».

По-перше, в результаті аналізу економічного потенціалу формується комплексне і всебічне уявлення про поточний та перспективний стан підприємства, а саме підприємство оцінюється з більш різнобічних позицій, ніж при традиційному фінансовому або бухгалтерському аналізі. Так, підприємство досліджується не тільки з різних сторін діяльності, а й у різних аспектах: ресурсне забезпечення, компетенції та можливості.

По-друге, оцінка економічного потенціалу дозволяє коректно порівнювати між собою різні підприємства навіть з різних галузей. Ця інформація вкрай важлива для інвесторів, які бажають вкласти свої кошти в бізнес, або для кредиторів, що видають кошти під відсотки.

По-третє, комплексність оцінки економічного потенціалу забезпечує прийняття своєчасних і економічно доцільних стратегічних рішень.

Тому, нами запропоновано методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства, який полягає в тому, що для отримання інтегральної оцінки необхідний ретельний аналіз шести елементів економічного потенціалу (виробничого, кадрового, фінансового, інноваційного, ринковий і організаційно-управлінського), з виділенням їх в рамках показників таких аспектів: ресурси, компетенції та можливості (рис. 3.5). Власне комплексна оцінка базується на методиці розрахунку економічного потенціалу підприємства методом ранжирування факторів за допомогою експертних оцінок.

На наш погляд, з точки зору системного підходу до аналізу діяльності підприємства і його економічного потенціалу, представляється доцільним структурування економічного потенціалу організації відповідно до компонентів, які були зазначені в першому розділі, однак з виділенням інноваційного та організаційно-управлінського як окремих потенціалів: виробничий потенціал; кадровий потенціал; фінансовий потенціал; інноваційний потенціал; ринковий потенціал; потенціал організації та управління. Даний підхід дозволяє представити взаємозв'язок ресурсів і можливостей на кожному етапі кругообігу капіталу і, тим самим, охопити

весь господарський цикл підприємства. Крім того, важливо розглядати кожен елемент економічного потенціалу в трьох аспектах: ресурси, компетенції та можливості.



Рисунок 3.5 – Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства

Нами запропоновано методичний та комплексний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства, який полягає в тому, що для отримання інтегральної оцінки необхідний ретельний аналіз шести елементів економічного потенціалу (виробничого, кадрового, фінансового, інноваційного, ринкового і організаційно-управлінського), з виділенням в їх рамках показників в таких аспектах: ресурси, компетенції та можливості (рис. 3.5). Тому, інтегральна оцінка базується на методиці розрахунку економічного потенціалу підприємства методом ранжирування факторів за допомогою експертних оцінок.

Такий підхід вимагає ретельного підбору авторитетних і компетентних експертів і обчислення коефіцієнта конкордації для визначення ступеня узгодженості думок. У цьому полягає складність його реалізації. Однак використання саме методу експертних оцінок дозволяє отримати комплексний результат на основі оцінок різних за змістом елементів економічного потенціалу, які висловити в одних одиницях виміру не

представляється можливим. Перш за все, на основі літературного аналізу і вивчення облікової практики в рамках кожного елемента були виділені основні показники, що характеризують ресурси, компетенції та можливості. Нижче наводяться відібрані нами критерії для оцінки ресурсів, компетенцій і можливостей по окремих елементах економічного потенціалу підприємства.

Розпочнемо з виробничого потенціалу підприємства (табл. 3.8). Для вивчення виробничих можливостей вводяться показники, що відображають доступність джерел відтворення основних і оборотних коштів. З метою комплексної оцінки компетенцій необхідний аналіз інформаційно-документальної підтримки виробничого процесу з точки зору швидкості, повноти інформації, витрат на обслуговування інформаційно-документальної системи, диференціації інформації.

Таблиця 3.8 – Показники оцінки виробничого потенціалу підприємства

№	Показники	Схема розрахунку
Ресурси		
1	Обсяг реалізованої продукції, шт.	З внутрішніх облікових документів
2	Темп зростання обсягу реалізованої продукції, в % до поперед. року	Темп зростання за показником 1
3	Вартість основних засобів, тис. грн	З форми бухгалтерської звітності № 1 (Бухгалтерський баланс)
4	Темп зростання вартості основних засобів, у % до поперед. року	Темп зростання за показником 3
5	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	Середнє за рік за показником 3
6	Вартість активної частини основних засобів підприємства, тис. грн	З форми бухгалтерської звітності (Пояснення до бухгалтерського балансу і звіту про прибутки і збитки)
7	Частка активної частини основних засобів, %	Частка показника 6 в показнику 3
8	Сума нарахованої амортизації, тис. грн	З форми бухгалтерської звітності (Пояснення до бухгалтерського балансу і звіту про прибутки і збитки)
9	Коефіцієнт зносу основних засобів, %	Частка від ділення показників 8 і 3
10	Вартість введених основних засобів, тис. грн	З форми бухгалтерської звітності (Бухгалтерський баланс)
11	Коефіцієнт оновлення, %	Частка від ділення показників 10 і 3 (на кінець року)
12	Вартість вибулих основних засобів, тис. грн	З форми бухгалтерської звітності (Бухгалтерський баланс)
13	Коефіцієнт вибуття, %	Частка від ділення показників 12 і 3 (на початок року)

## Продовження таблиці 3.8

14	Коефіцієнт екстенсивного використання обладнання	Частка від ділення показників 18 і календарним фондом робочого часу на підприємстві
Фактична продуктивність обладнання		
15	Коефіцієнт інтенсивного використання обладнання	Частка від ділення показників 20 і паспортної продуктивністю обладнання
16	Коефіцієнт інтегрального завантаження обладнання	Результат множення показників 19 і 21
17	Вартість оборотних коштів, тис. грн	3 форми бухгалтерської звітності № 1 (Бухгалтерський баланс)
18	Темп зростання вартості оборотних фондів, у % до поперед. року	Темп зростання за показником 23
19	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн	Середнє за рік за показником 23
20	Оборотність оборотних коштів, оборотів	Частка від ділення показників 1 та 25
21	Тривалість 1 обороту в днях	Кількість днів в періоді, поділене на показник 26
Компетенції		
22	Середньорічна чисельність персоналу	
23	Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	Частка від ділення показників 1 та 14
24	Фондовіддача, грн/грн	Частка від ділення показників 1 та 5
25	Фондоозброєність, тис. грн / чол.	Частка від ділення показників 5 і 14
26	Фактично відпрацьований час, годин	Звіт по праці
Можливості		
27	Виробнича потужність підприємства	Номінальний фонд робочого часу помножений на паспортну продуктивність обладнання та кількість встановленого обладнання
29	Ефективність системи якості	
29	Ефективність інформаційної системи, яка обслуговує виробничі процеси	
30	Можливості відтворення основних фондів	
31	Можливості поповнення оборотних коштів	

Оцінка кадрового потенціалу підприємства ведеться в розрізі груп співробітників за рівнем кваліфікації. Сучасне виробниче обладнання відрізняється високим ступенем технічної складності, тому для росту можливостей підприємства потрібно залучати персонал з вищою технічною та середньою спеціальною освітою. Для оцінки ресурсної складової необхідний аналіз забезпеченості кадрами підприємства (за внутрішніми нормативами підприємства). Кадровий потенціал слід оцінювати в частині можливостей залучення співробітників необхідної кваліфікації на ринку праці, можливостей підготовки та перепідготовки кадрів (табл. 3.9).

Фінансовий потенціал ми рекомендуємо вивчати на основі стандартних показників фінансового стану підприємства (табл. 3.10). Крім того, при аналізі компетенцій підприємства важливо оцінювати рівень фінансової компетентності співробітників компанії. Потенційні можливості розвитку необхідно розглядати з позицій доступності капіталу з різних джерел.

Таблиця 3.9 – Показники кадровий потенціалу підприємства

№	Показники
Ресурси	
1	Середня спискова чисельність працюючих, чол.
2	Середній вік працівників, років
3	Частка групи працівників в трудових ресурсах фірми, %
	старше 30 років
	до 30 років
Компетенції	
4	Середній стаж роботи, років
5	Частка працівників, які працювали на підприємстві, %
	До 5 років
	5 років і вище
6	Коефіцієнт плинності кадрів
7	Структура працівників за рівнем освіти
	Частка працівників з вищою освітою, % до чисельності працюючих
	Частка працівників із середньою спеціальною освітою
Можливості	
8	Забезпеченість робочих місць необхідними кадрами
9	Ефективність системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів
10	Можливості поповнення та ротації кадрів

Таблиця 3.10 – Показники фінансового потенціалу підприємства

№	Показники	Критичне значення
Ресурси		
1	Виручка, тис. грн	-
2	Собівартість продажів, тис. грн	-
3	Валовий прибуток, тис. грн	-
4	Управлінські витрати, тис. грн	-
5	Комерційні витрати, тис. грн	-
6	Прибуток від продажів, тис. грн	-
7	Відсотки до сплати, тис. грн	-
8	Інші доходи і витрати, тис. грн	-
9	Прибуток до оподаткування, тис. грн	-
10	Податок на прибуток, тис. грн	-
11	Чистий прибуток, тис. грн	-
12	Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	-
13	Капітал і резерви, тис. грн	-
14	Необоротні активи, тис. грн	-

## Продовження таблиці 3.10

15	Грошові кошти, тис. грн	-
16	Запаси, тис. грн	-
17	Оборотні кошти, тис. грн	-
18	Довгострокові зобов'язання, тис. грн	-
19	Короткострокові зобов'язання, тис. грн	-
Компетенції		
20	Коефіцієнт забезпеченості запасів власними обіговими коштами, в разях	Більше 1
21	Коефіцієнт забезпеченості власних оборотних коштів, в разях	Більш 0,1
22	Коефіцієнт співвідношення власних і позикових коштів, в разях	Більше 1
23	Коефіцієнт автономії, в разях	Більш 0,5
24	Коефіцієнт маневреності, в разях	Більше 1
25	Загальний коефіцієнт оборотності, в разях	-
26	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, в разях	-
27	Коефіцієнт оборотності власних оборотних коштів, в разях	-
28	Коефіцієнт оборотності запасів, в разях	-
29	Коефіцієнт поточної ліквідності, в разях	2,0-3,0
30	Коефіцієнт швидкої ліквідності, в разях	Більше 1
31	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, в разях	0,2-0,3
32	Рентабельність виробництва, в%	-
33	Рентабельність виробничих фондів, у%	-
34	Рентабельність активів, у%	-
Можливості		
35	Доступність капіталу з зовнішніх джерел	
36	Рівень кваліфікації фахівців фінансової служби	
37	Ефективність інформаційної системи управління фінансами	

Перелік показників інноваційного потенціалу повинен характеризуватись показниками, які вказані на таблиці 3.11.

Таблиця 3.11 – Показники інноваційного потенціалу

Показники	
Ресурси	
1	Витратні показники
1.1	Питома вага на НДДКР в сумарних витратах на виробництво, в%
1.2	Питома вага на придбання ліцензій в сумарних витратах на виробництво, в%
Компетенції	
2	Кадрові показники
2.1	Питома вага персоналу, задіяного в інноваційних проектах, в загальній чисельності промислово-виробничого персоналу підприємства, в%
2.2	Питома вага фахівців, задіяних в інноваційних проектах, в загальній чисельності фахівців на підприємстві, в%
2.3	Середній вік фахівців, задіяних в інноваційних проектах, в роках
2.4	Кваліфікаційний рівень фахівців, зайнятих в інноваційних проектах
3	Показники технічного рівня виробничого обладнання
3.1	Частка автоматичного і напівавтоматичного обладнання в загальній кількості обладнання, в %
3.2	Питома вага обладнання з терміном експлуатації до 5 років, в%
4	Показники нематеріальних активів

## Продовження таблиці 3.11

4.1	Питома вага нематеріальних активів у загальній вартості активів, у%
5	Показники тривалості створення і впровадження нововведень
5.1	Інноваційні проекти з терміном створення і впровадження до 1 року, кількість
5.2	Інноваційні проекти з терміном створення і впровадження до 3 років, кількість
5.3	Інноваційні проекти з терміном створення і впровадження до 5 років, кількість
5.4	Середня тривалість впровадження нововведень, міс.
6	Показники обновляемості продукції
6.1	Питома вага принципово нової продукції в загальному обсязі реалізованої продукції, в%
6.2	Питома вага удосконаленої продукції в загальному обсязі реалізованої продукції, в%
7	Показники результативності нововведень
7.1	Питома вага прибутку, отриманої від впровадження нововведень, в загальному прибутку підприємства, в%
7.2	Ефективність нововведень як відношення прибутку від реалізації нововведень до витрат на їх розробку і впровадження, руб. / Руб.
7.3	Частка ринку, яку займає нововведеннями підприємства, по аналогічним видам продукції, в%
Можливості	
8	Ефективність системи НДДКР

Аналіз ринковий потенціалу підприємства має особливе значення, оскільки галузь, в основному, орієнтована на виробництво товарів споживчого призначення. Ринковий потенціал слід вивчати виходячи з поточного стану на ринку і можливостей, що відкриваються у зовнішньому середовищі. Основні критерії оцінки представлені в табл. 3.12.

Таблиця 3.12 – Параметри ринкового потенціалу підприємства

№	Показник
Ресурси	
1	Широта асортименту
2	Глибина асортименту
3	Тривалість і фаза життєвого циклу продукції
4	змінюваність продукції
5	Обсяг витрат на розробку нових продуктів
6	Обсяг реалізації продукції
7	Можливості альтернативної технології
8	Оцінка обслуговуються сегментів ринку
9	Частка ринку, яку займає підприємством в різних сегментах
10	Частка постійних клієнтів в кожному сегменті (лояльність)
Компетенції	
11	Рівень кваліфікації працівників маркетингової служби
Можливості	
12	Ефективність системи маркетингу
13	конкурентоспроможність продукції
14	конкурентоспроможність підприємства
15	Можливості експортування товарів

Оцінку потенціалу організації і управління необхідно вести в таких аспектах: гнучкість системи управління до змін зовнішнього середовища, економічність системи управління з точки зору витрат, оптимальність з точки зору кількості рівнів управління (табл. 3.13).

Таблиця 3.13 – Оцінка організаційно-управлінського потенціалу

№	Показники
Ресурси	
1	Гнучкість системи управління
2	Витрати на управління
3	Оптимальність організаційно-управлінської структури
Компетенції	
4	Рівень системи планування
5	Рівень організаторської діяльності
6	Рівень аналітичної діяльності
Можливості	
7	Ефективність інформаційної системи підтримки управлінських рішень
8	Кваліфікація управлінського персоналу

Запропоновану нами сукупність критеріїв оцінки по всіх елементах слід розглядати як орієнтаційну основу для аналізу економічного потенціалу підприємства. На практиці для конкретної компанії оціночні критерії повинні уточнюватися і доповнятися з урахуванням специфіки діяльності. Інтегральна оцінка економічного потенціалу підприємства заснована на методиці розрахунку ринкової вартості підприємства методом ранжирування факторів за допомогою експертних оцінок, алгоритм якої представлений в таблиці 8.

Запропоновану нами сукупність критеріїв оцінки по всіх елементах слід розглядати як орієнтаційну основу для аналізу економічного потенціалу підприємства. На практиці для конкретної компанії оціночні критерії повинні уточнюватися і додаватися з урахуванням специфіки діяльності.

Розрахунок зазначених на четвертому етапі коефіцієнтів проводиться за нижче згаданими формулами.

Таблиця 3.14 – Етапи методики оцінки економічного потенціалу підприємства

Етап	Характеристика
1	Формування списку оціночних факторів, що визначають економічний потенціал підприємства за елементами
2	Розробка анкети для бальної оцінки показників економічного потенціалу експертами, визначення складу експертів, опитування експертів
3	Формування зведеної таблиці і нормалізація шляхом перерахунку пов'язаних рангів
4	Обчислення суми рангів по кожному фактору, коефіцієнта конкордації і коефіцієнта рангової кореляції Спірмена.
5	Якщо коефіцієнт конкордації виявився малий (<0,3), то на підставі коефіцієнта рангової кореляції Спірмена проводиться перегляд складу експертів. Дані анкет з низьким або від'ємним значенням коефіцієнта виключаються зі зведеної таблиці і весь розрахунок повторюється без їх урахування
6	Розрахунок інтегрального показника на основі суми рангів по кожному елементу і по всій сукупності складових економічного потенціалу підприємства. Порівняння з еталоном
7	Аналіз і розробка заходів щодо підвищення економічного потенціалу підприємства та ефективності його використання

Коефіцієнт конкордації характеризує ступінь погодженості суджень дослідників по всім напрямкам (факторам, параметрам):

$$W = \frac{12 \cdot \sum_{i=1}^n (\sum_{j=1}^m y_{ij} - \frac{\sum_{j=1}^m y_{ij}}{n})^2}{m^2 (n^3 - n)}, \quad (3.1)$$

де  $m$  – число експертів;

$n$  – число факторів;

$y_{ij}$  – ранг  $j$ -го фактора призначений  $i$ -м експертом.

Коефіцієнт конкордації приймає значення від 0 до 1. Чим більше значення коефіцієнта конкордації, тим більший ступінь узгодженості думок експертів. При  $W = 1$  є повна узгодженість думок експертів; якщо  $W = 0$ , то узгодженість практично відсутня.

Коефіцієнт рангової кореляції Спірмена:

$$p = 1 - \frac{6 \cdot \sum d^2}{n^3 - n}, \quad (3.2)$$

де  $d^2$  – сума квадратів різниць між рангами.

Оцінка економічного потенціалу підприємства ведеться на підставі інтегрального показника економічного потенціалу підприємства:

$$\text{ЕПП} = \frac{\sum_j^n \frac{\sum_i^m y_{ij}}{m}}{n} \quad (3.3)$$

Інтегральний показник економічного потенціалу підприємства, розрахований на основі методу ранжирування факторів за допомогою експертних оцінок, дозволяє глибоко проаналізувати резерви і можливості подальшого розвитку та розробити заходи щодо підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Застосування викладених в даній дипломній роботі методичних розробок на практиці дозволяє: сформулювати розуміння поточного стану і тенденцій у розвитку компанії; виділити проблеми, що стоять перед підприємством; сформулювати управлінські рішення для забезпечення зростання підприємства; порівнювати підприємства між собою; робити висновки про економічний потенціал територій, галузей і, відповідно, зіставляти між собою різні райони, регіони і галузі. Аналіз економічного потенціалу підприємства дозволяє отримати як комплексну оцінку, так і приватні оцінки елементів потенціалу підприємства. На підставі такого глибокого дослідження аналітик може виявити проблеми конкретного підприємства. Далі необхідно приймати управлінські рішення щодо підвищення потенціалу підприємства.

## Висновки до третього розділу

Загалом, процес формування стратегії стимулювання потенціалу здійснювався у першому питанні. Для початку, надано набір функціональних стратегій розвитку потенціалу на підприємстві. Це обгрунтовано тим, що будь-яка зміна на підприємстві повинна відбуватись комплексно, тому пропозиція щодо поліпшення роботи кожного сектору підприємства є необхідною.

Після загальних рекомендацій, провівся аналіз привабливості та конкурентності ринків, з метою визначення найкращого сегменту для реалізації суміжного продукту. Результатом цього аналізу є матриця «Мак Кінсі», яка відобразила найсприятливіші варіанти розвитку.

Вирішено, що для створення успішного суміжного продукту варто спочатку проаналізувати наявні товари та сформовані бренди, з метою визначення найрозвинутішого. Далі, з наявними результатами створити суміжний бренд, який з більшою вірогідністю буде успішно реалізований. Саме для цієї задачі була побудована матриця БКГ, яка визначила найрозвинутішим брендом «Живчик».

У другому питанні здійснена оцінка запропонованого проекту, сутність якого полягає у створенні суміжних героїв у формі овочів (гарбуз та томат). Герої створюють історію про те, що вони надзвичайно розумні та швидко виконують всі завдання через велику кількість вітамінів у собі, що відповідно буде спонукати потенційних споживачів до придбання напою.

Пораховано, що проект є економічно доцільним та ефективним. В результаті, актуалізація проекту призведе до підвищення економічного потенціалу на ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське».

У третьому питанні, нами запропоновано методичний підхід і обгрунтована методика оцінки економічного потенціалу для підприємства. У нашому підході передбачена комплексна оцінка по шести елементах

економічного потенціалу підприємства (виробничого, кадрового, фінансового, інноваційного, ринкового і організаційно-управлінського), кожен з яких аналізується в трьох аспектах: ресурси, можливості і компетенції. На базі оцінок окремих елементів економічного потенціалу підприємства формується інтегральний бальний показник з використанням методу експертних оцінок.

## ВИСНОВКИ

Сьогодні однією з глобальних та актуальних проблем, що стоять перед сучасними підприємствами, є підтримка конкурентоспроможності та раціональності в умовах, що постійно змінюються. Однією з основних причин цієї проблеми є нездатність оцінити економічний потенціал підприємства та керувати його розвитком. Економічний потенціал - це комплексна та багатofакторна категорія, яка характеризується цілеспрямованим зв'язком між внутрішніми та зовнішніми цілями, тобто прив'язку внутрішніх можливостей до вихідного положення підприємства у зовнішньому середовищі.

Виявлено, що аналіз економічного потенціалу компанії повинен бути всебічним, оскільки потенціал створюється багатьма факторами (ресурси, результати, підприємницькі навички), які є основою якості об'єктів аналізу. Тому, тільки комплексний аналіз дозволить зробити всебічну оцінку ефективності використання економічного потенціалу. При цьому, наявність і зростання економічного потенціалу визначають конкурентоспроможність підприємства і можуть бути використані як гарантія прийняття ефективних управлінських рішень.

Використовуючи саме комплексний підхід у першому теоретичному розділі дипломної роботи проаналізовано, спочатку, окремий термін потенціал, та економічний потенціал як сукупний термін, а також надане власне визначення даного поняття. Виявлено структуру економічного потенціалу, а саме складові, які на нього впливають та окремі елементи, які його формують. Більш детально, склад економічного потенціалу характеризується наявністю таких складових як кадровий, фінансовий, ринковий та виробничий.

У пункті основних факторів впливу на економічний потенціал визначено їх різноманітність щодо внутрішнього та зовнішнього характерів.

Зовнішні та внутрішні фактори, як виявлено мають схожі складові, а саме економічні, організаційні, технічні, однак їх сутність значно відрізняється. Зовнішні характеризуються своєю приналежністю до держави, а внутрішні, більше, до підприємства, і його внутрішнього середовища.

Серед методів оцінки економічного потенціалу відзначились три основних підходи: витратний, результативний та порівняльний. На додаток, за ресурсним підходом показниками раціональності управління потенціалом підприємства є оцінка ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів.

У другому розділі детально проаналізовано фінансово-економічний стан підприємства та визначено, що підприємство є рентабельним протягом періоду 2017-2019 рр. Однак, тенденція розвитку цього показника, мала недосатньо позитивний характер, особливо в останньому досліджуваному періоді. Хоча це не завадило покращити ефективність використання капіталу, продуктивність праці та середньомісячну заробітну плату в порівнянні з 2017 роком.

Чистий прибуток, у свою чергу, зазнав значного зниження, що було спричинено збільшенням виробничих витрат, що також негативно позначилось на економічний потенціал ПАТ «Оболонь» Красилівське».

У третьому рекомендаційному розділі основним завданням було створення пропозиції щодо стимулювання економічного потенціалу на обраному підприємстві, яке було виконано шляхом створення та оцінювання проекту і, на додадок, було запропоновано використання комплексної методики щодо оцінки економічного потенціалу. Перш за все визначено, що найбільш сприятливим сегментом реалізації рекомендації виявився сектор безалкогольних напоїв. Наступним кроком, визначено, який з існуючих брендів підприємства є найуспішнішим («Живчик»), з метою створення ще одного продукту, який дозволить підприємству вийти на новий рівень ефективності.

Даний проект характеризується створенням суміжного продукту та бренду. Тобто, сутність його полягає у створенні суміжних героїв у формі овочів (гарбуз та томат), це відповідно дасть можливість зекономити на витратах створення цілковито нового бренду. Більш детально це виглядає таким чином: герої створюють історію про те, що вони надзвичайно розумні та швидко виконують всі завдання через велику кількість вітамінів у собі, що відповідно буде спонукати потенційних споживачів до придбання напою задля підвищення своєї ефективності.

Більш детально щодо останнього питання, запропоновано використання на постійній основі створену схему та методику щодо оцінення економічного потенціалу на підприємстві. Варто зауважити те, що методика оцінки потенціалу підприємства має комплексний характер, відповідно усі слабкі та сильні сторони підприємства оцінюються комплексно.

На останок, визначено, що проект є економічно доцільним та ефективним. В результаті чого, реалізація проекту призведе до підвищення економічного потенціалу на ДП ПАТ «Оболонь «Красилівське».

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Борисов А. Н. Управление инвестиционной деятельностью предприятий строительных комплексов \ А. Н. Борисов. – М.: ИТ «КноРус», 2006. – 176 с.
2. Бугай В. З. Теоретичні основи формування потенціалу підприємства / А. В. Горбунова, В. З. Бугай, Ю. В. Ключова \ Вісник Запорізького університету. – 2011. – С. 27-32
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови \ Уклад. і г. ред. В. Т. Бусел. – К.; Ірпінь: Перун, 2002. – 1440 с.
4. Виленський П. Л., Смоляк С. А., Лившиц В. Н., Оценка эффективности инвестиционных проектов. Теория и практика. М.: Дело, 4-е издание, 2008, 1104 с.
5. Вишневська О. М. Ресурсний потенціал аграрного сектора економіки України: соціально – економічні та екологічні аспекти: [монографія]. – Миколаїв, 2011. – 487 с.
6. Герчанівська С. В. Управління кадрами як основною частиною стратегічного потенціалу \ Т. І. Рапіцький, С. В. Герчанівська \ Інноваційна економіка. – 2011. – С. 12
7. Головінов М. І. Фактори, які визначають економічний потенціал у торгівлі / Д. О. Бабкін, М. І. Головінов \ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Tiru/2011\\_31\\_1/Golovin.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Tiru/2011_31_1/Golovin.pdf)
8. Давыдова Л. В., Соколова Н. Н. Финансовая стратегия и подходы определения потенциала предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.1-fin.ru/?id=168>
9. Економічна енциклопедія: у трьох томах. Т. 3 \ Ред.: С. В. Мочерний та ін. – К.: Видавничий центр, 2001. – 953 с.
10. Жесткова Е. С., Севастьянов П. В., Дымова Л. Г. Методика многокритериальной оценки качества продукции – 1999. – С. 40-43

11. Желега И. А. Методология анализа финансового состояния: монография \ ГУАП. СПб., 2006 – 234 с.
12. Ивин А., Никифорович А. Словарь по экономике. М.: Гуманитарный центр ВЛАДАС, 1997. – 384 с.
13. Ковалев А. П. Оценка затрат имущества промышленного предприятия \ Учебное пособие. – М.: «Станкин», 1995. – с. 3
14. Коваленко О. В. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств сільських територій \ О. В. Коваленко \ Вісник Аграрної науки – 2008. – С. 70-72
15. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник \ Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навч. літератури, 2005. – 352 с.
16. Лахтонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання: монографія. – К.: КНЕУ. – 2009. – 425 с.
17. Маринич І. А. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства \ Кадилович Н. Р. Маринич І. А. \ Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – С. 222
18. Маслов Е. В. Управленіу персоналом підприємтя. Гл. 4. Тредовой потенциал работника. Понятие и оценка тредового потенцила. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/maslov/str/06.html>
19. Мець В. О. Економічний аналіз фінансових результатів та фінансового стану підприємства: Посібник. – К.: Вища школа. – 2009. – 255 с.
20. Мильнер Б. З. Концепция управления знаниями в современных организациях [Текст] \ Мильнер Б. З. \ Российский журнал менеджмента. 2003. – с. 57-76
21. Міценко Н. Г., Кумечко О. І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. Науковий вісник НЛТУ України: збірник науковий праць. – [Електронний ресурс] Режим доступа: [http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20\\_9/193\\_Micenko\\_NV\\_20\\_9.pdf](http://nltu.edu.ua/nv/Archive/2010/20_9/193_Micenko_NV_20_9.pdf).

22. Мягких І. М. Аналіз та оцінка використання ресурсного потенціалу в системі споживчої кооперації \ М'яких І. М. \ Актуальні проблеми економіки – 2009 – С. 136-142

23. Озеров М. Я. Оценка качества трудового потенциала персонала коммерческого банка \ ред. Новоселовой Е. Г. Томск: Интернет издательство ВШБТГУ, 2008 – 173 с.

24. Онлайн вісник «Оболонь» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://issuu.com/obolon>

25. Основы оценочной активности \ Риполь-Сарагоси Ф. М.: Приор., 2001 – 240 с.

26. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. М.: Экономика, 2002. -559 с.

27. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. М., 1962. – 477 с.

28. Снетков Н. Н. Имитационное моделирование экономических процессов: пособиу. М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2008 – 228 с.

29. Федонін О. С. Потенціал підприємства формування та оцінка \ Репіна І. М., Федонін О. С. Олексюк О. І. – К.: КНЕУ, 2005. – 216 с.

30. Фигурнов Э. Б. Производственный потенциал \ Э. Б. Фигурнов. – М.: Дело, 1989. – 201 с.

31. Филипенко А. С. Экономическое развитие: цивилизационный подход \ Филипенко А. С. – К.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2002. – 260 с.

32. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия. М. Московская финансово-промышленная академия, 2004 – 61 с.

33. Фомин П. А., Старовойтов М. К. Особенности оценки потенциала предприятий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact\\_potential.shtml](http://www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml)

34. Формування та оцінювання потенціалу підприємства: посібник \ Романовська Ю. А., Большенко С. Ф., Калінеску Т. В., Маслюш О. В.,

Пчелиноська Г. В., Швець Н. В., Кирилов О. Д. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2007. – 35 с.

35. Чечевицына Л. Н., Чуэв И. Н. Анализ финансовой деятельности. – М.: Маркетинг, 2002. – 352 с.

36. Шаманська О. І. Основні напрямки підвищення ефективності управління економічним потенціалом підприємства. Сьогоднішні проблеми економіки. – 2012. – 132 с.

37. Шевченко Д. К. \ Проблемы эффективности использования экономического потенциала \ Шевченко Д. К. – Владивосток: ДГУ, 1984. – 156 с.

38. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. М.: ИНФРА-М, 2002. 333 с.

Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. М. – 2002. – 333 с.

## ДОДАТКИ