

Хмельницький національний університет  
Факультет міжнародних відносин і права  
Кафедра міжнародних економічних відносин

**ДИПЛОМНА РОБОТА**

магістр

Освітній рівень

Галузь знань 29 Міжнародні відносини

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 292 Міжнародні економічні відносини

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Міжнародні економічні відносини

на тему: «Формування міжнародної стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»)»

Виконав: студент 2 курсу, група МЕВм -21-1

К.В. Ковальчук

Підпис Ініціали, прізвище

Керівник:

к.п.н., доцент \_\_\_\_\_

М.І. Дзюба

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

До захисту допускаю:

Зав. кафедри МЕВ

д.е.н., професор \_\_\_\_\_

Д.М. Васильківський

Підпис, дата

Ініціали, прізвище

\_\_\_\_\_ 2022 р.

Хмельницький, 2022

## АНОТАЦІЯ

**Дипломна робота студента на тему: «Формування міжнародної стратегії розвитку економічного потенціалу підприємства (на прикладі ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»)».**

містить 94 сторінки, 23 таблиці, 21 рисунок, список літератури з 59 найменуваннями.

Мета дипломної роботи: засади аналізу наявних та пояснення комплексних системних підходів щодо стимулювання розвитку поточного економічного потенціалу підприємства.

Завдання роботи:

- обґрунтувати теоретичну базу економічного потенціалу;
- дослідити та проаналізувати характеристику діяльності обраного підприємства;
- запропонувати можливі шляхи розвитку та стимулювання економічного потенціалу.

Об'єкт дослідження: процеси діяльності, яка характеризується стимулюванням розвитку економічного потенціалу.

Предмет дослідження: комплекс теоретичних положень і прикладних підходів, які мають на меті підвищити раціональність використання економічного потенціалу.

Інструментарій: праці вітчизняних і закордонних учених, законодавчі і нормативні акти України, підручники, монографії, методичні рекомендації.

Ключові слова: потенціал, економічний потенціал, стимулювання розвитку, міжнародна стратегія розвитку, удосконалення стратегії.

## ANNOTATION

**Degree work of the student on «Formation of an international strategy for the development of the economic potential of the enterprise (on the example of SE PrJSC "Obolon" "Krasilivske")».**

contains 94 pages, 23 tables, 21 drawings, a list of literature of 59 titles.

The purpose of the thesis: the principles of analysis of existing and explanation of complex systemic approaches to stimulating the development of the current economic potential of the enterprise.

Tasks of work::

- substantiate the theoretical basis of economic potential;
- research and analyze the characteristics of the activity of the selected enterprise;
- to propose possible ways of development and stimulation of economic potential.

Object of research: processes of activity, which is characterized by stimulating the development of economic potential.

The subject of the study: a set of theoretical provisions and applied approaches aimed at increasing the rationality of the use of economic potential.

Subject of research: works of domestic and foreign scientists, legislative and normative acts of Ukraine, textbooks, monographs, methodical recommendations.

Keywords: potential, economic potential, stimulation of development, international development strategy, strategy improvement.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Сутність поняття економічного потенціалу підприємства та міжнародної стратегії його розвитку .....	7
1.2 Структурні особливості та складові елементи економічного потенціалу підприємства .....	16
1.3 Основні фактори, що впливають на міжнародну стратегію розвитку економічного потенціалу підприємства.....	23
Висновки до першого розділу .....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ».....	29
2.1 Загальна характеристика, аналіз виробничої діяльності та організаційної структури управління підприємства .....	29
2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства.....	38
2.3 Аналіз економічного потенціалу підприємства ПрАТ «Оболонь» «Красилівське».....	47
Висновки до другого розділу.....	54
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ» .....	55
3.1 Основні перспективні напрями стратегічного розвитку економічного потенціалу підприємства .....	55
3.2 Формування міжнародної стратегії розвитку економічного потенціалу на засадах впровадження інноваційної продукції.....	67
3.3 Економічне обґрунтування оцінки розвитку економічного потенціалу підприємства .....	74
Висновки до третього розділу .....	85
ВИСНОВКИ .....	87
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	89

## ВСТУП

**Актуальність теми.** 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.

**Ступінь наукової розробки.** 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:

- обґрунтувати теоретичну базу 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 процеси діяльності, 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.

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

**Інформаційною основою** дипломної роботи є закордонні та вітчизняні наукові праці, публікації з питань підвищення раціональності використання економічного потенціалу, посібники і журнальні статті з теоретичних і практичних проблем даної теми.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення і результати роботи оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених та студентів «Міжнародні економічні відносини в системі діджиталізації соціально-економічних, митно-логістичних, конкурентних детермінант сталого розвитку у післявоєнній відбудові економіки України» (м.Хмельницький, 30 листопада 2022 р.).

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, містить 94 сторінки тексту, 21 рисунок, 23 таблиці. Список джерел включає 59 найменувань літератури.

## РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність поняття економічного потенціалу підприємства та міжнародної 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].

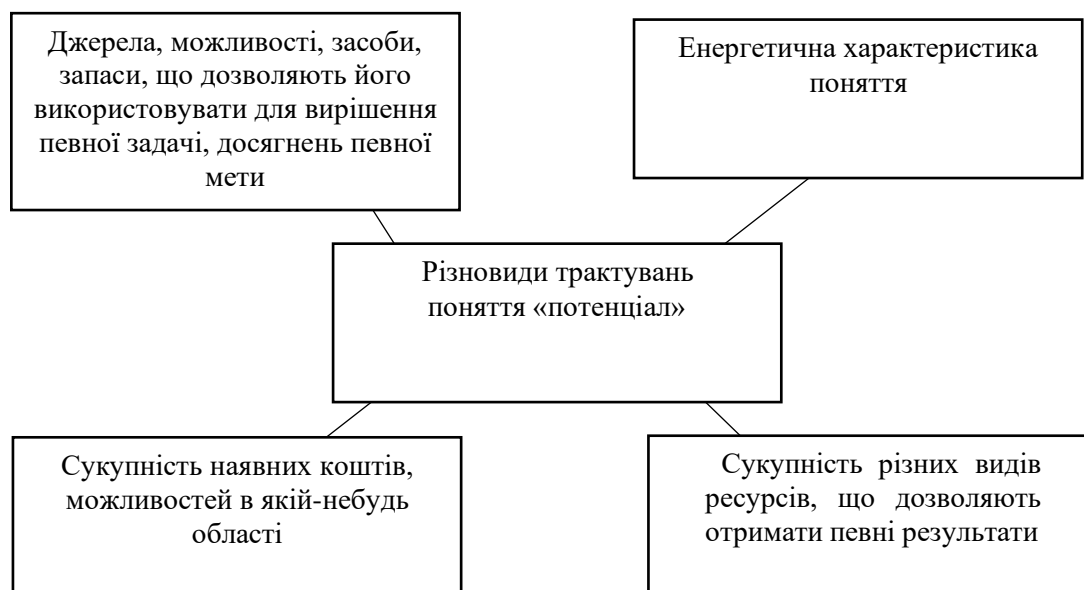


Рисунок 1.1 – Різновиди трактувань поняття «потенціал»

На додаток, варто зазначити, що зміст усталених 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 поняття «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

Кінець 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.

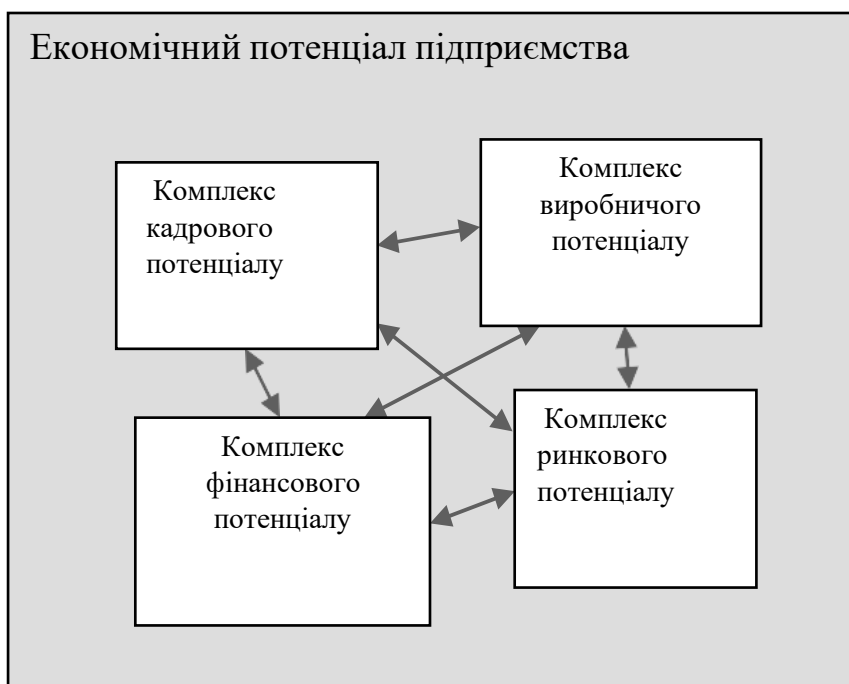


Рисунок 1.2 – Загальна структура комплексної системи економічного потенціалу

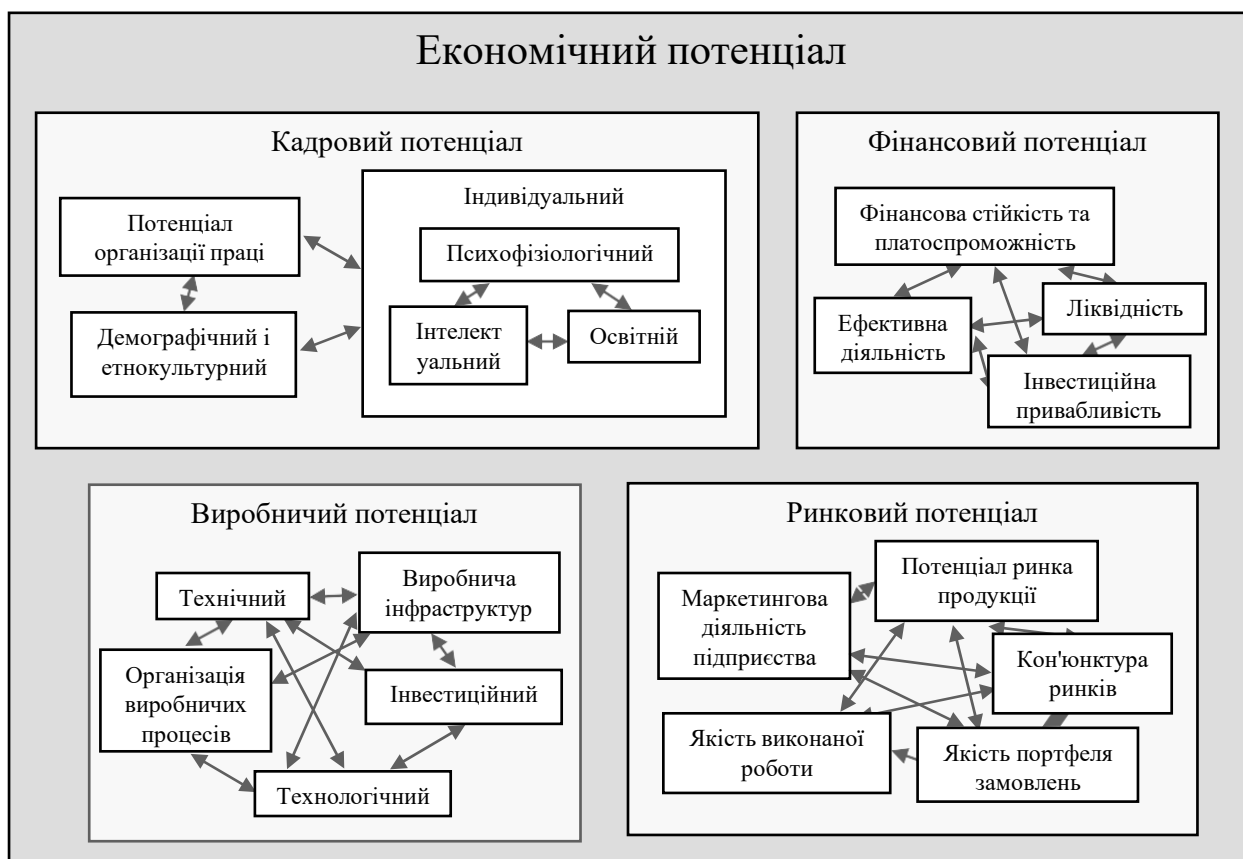


Рисунок 1.3 – Структура елементів його комплексної системи економічного потенціалу

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

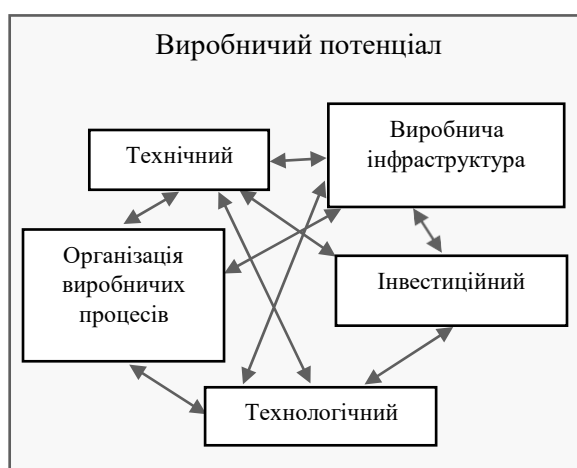


Рисунок 1.4 – Структура виробничого потенціалу

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».

### **1.3 Основні фактори, що впливають на міжнародну 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. 1.5).

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 плінність.



Рисунок 1.5 – 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.

## 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.

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.

## **РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДП ПрАТ «ОБОЛОНЬ» «КРАСИЛІВСЬКЕ»**

### **2.1 Загальна характеристика, аналіз виробничої діяльності та організаційної структури управління 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 ПрАТ «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: ПрАТ "Оболонь" Пивоварня "Зіберта" у м. Фастев, Київська область; ДП ПрАТ "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 ПрАТ «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 ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»:

- система управління якістю (ISO 9001:2008);
- система управління безпекою та гігієною праці (OHSAS 18001:2007);
- система екологічного керування (ISO 14001:2004);
- система управління безпечністю харчових продуктів (ISO 22000:2005).

В результаті чого, ДП ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «Оболонь Красилівське»/

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 ПрАТ «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.

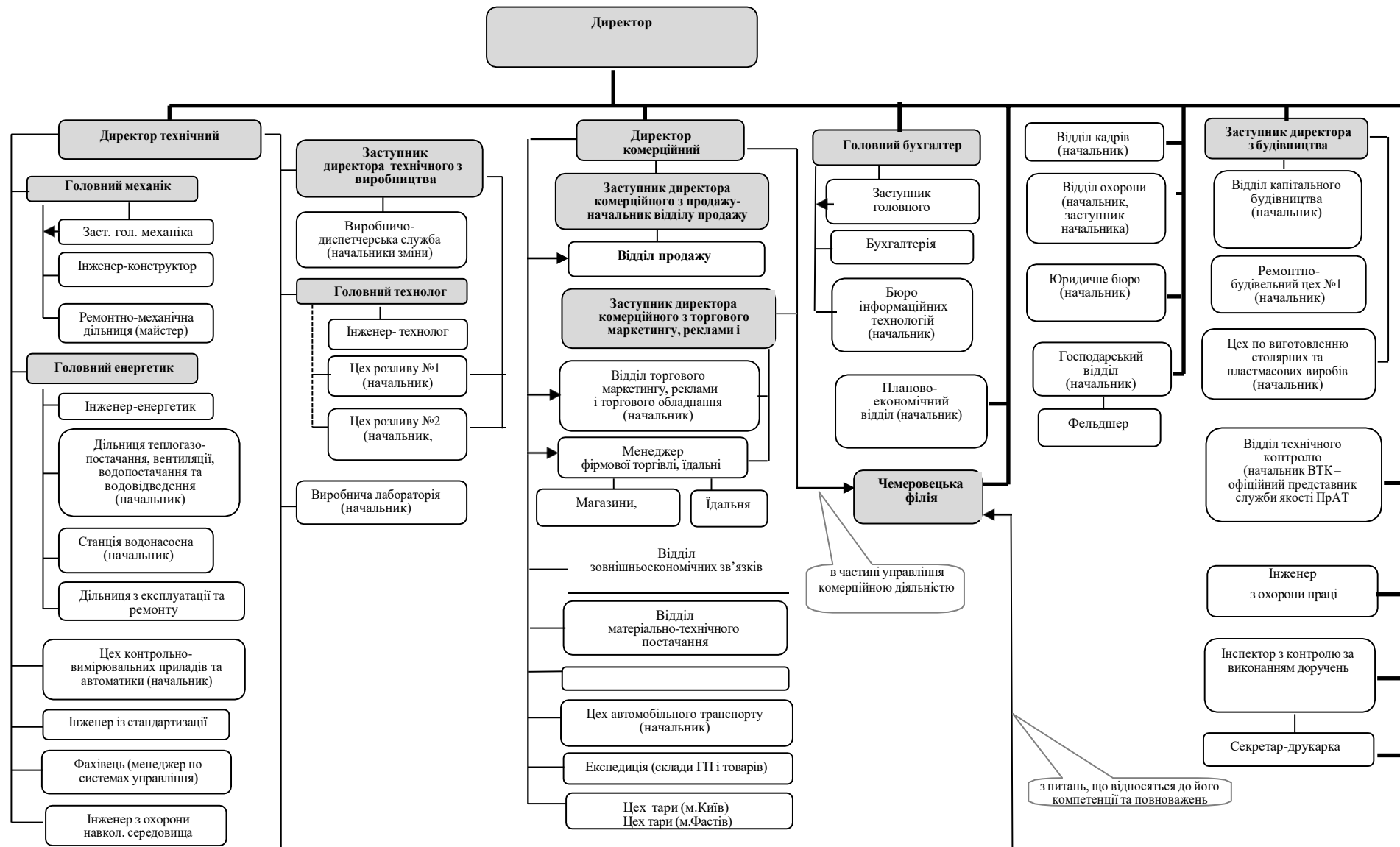


Рисунок 2.1 – Структура організаційної схеми управління ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське»

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.

## **2.2 Аналіз основних техніко-економічних показників підприємства**

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 ПрАТ «Оболонь Красилівське».

У таблиці 2.1 перелічені основні техніко-економічні показники ДП ПрАТ «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 ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»

Показник	Од. вим.	Рік			Абс. відх.		Темп росту, %	
		2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	(2018/2017)	(2019/2018)
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.

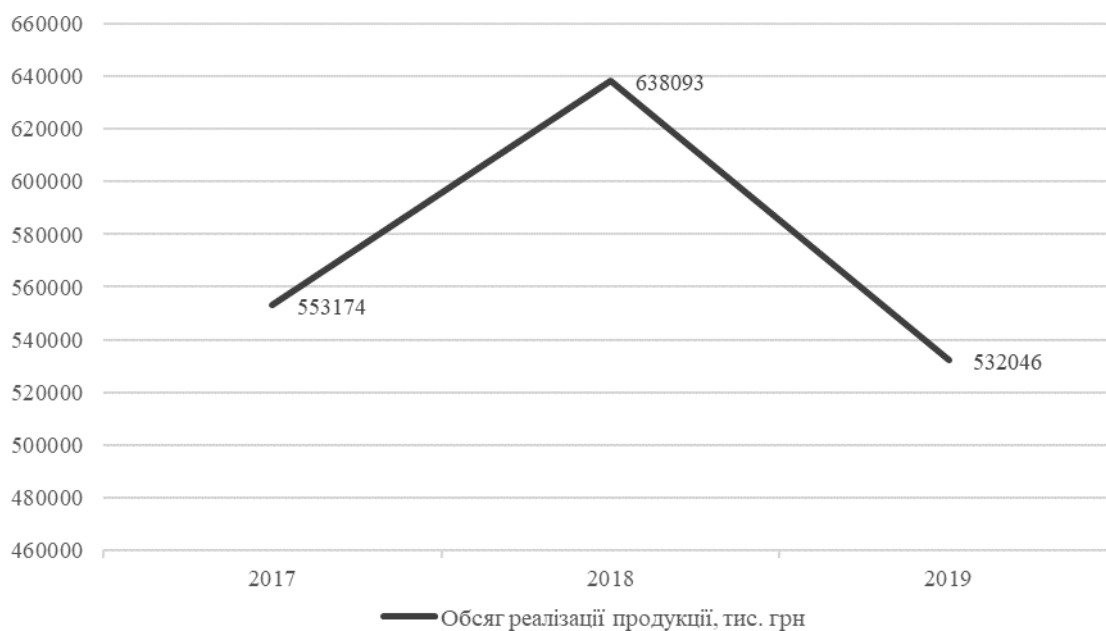


Рисунок 2.2 – Динаміка обсягу реалізації продукції  
ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське»

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.

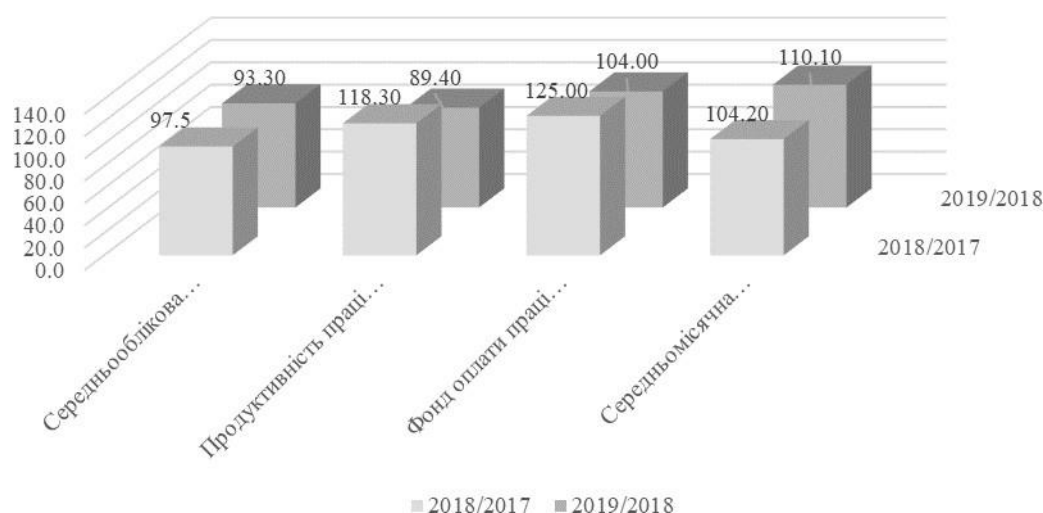


Рисунок 2.3 – Динаміка використання кадрового потенціалу та заробітної плати на ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське»

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.

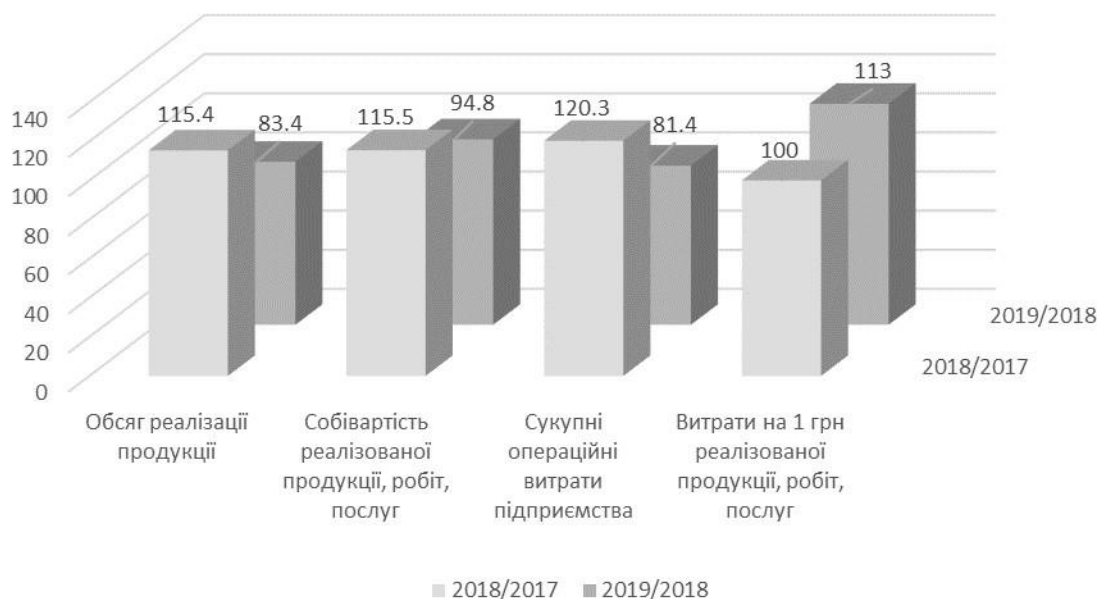


Рисунок 2.4 – Динаміка сукупних операційних витрат та витрат на 1 грн реалізації, собівартості та обсягу реалізації продукції

ДП ПрАТ «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 ПрАТ «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.

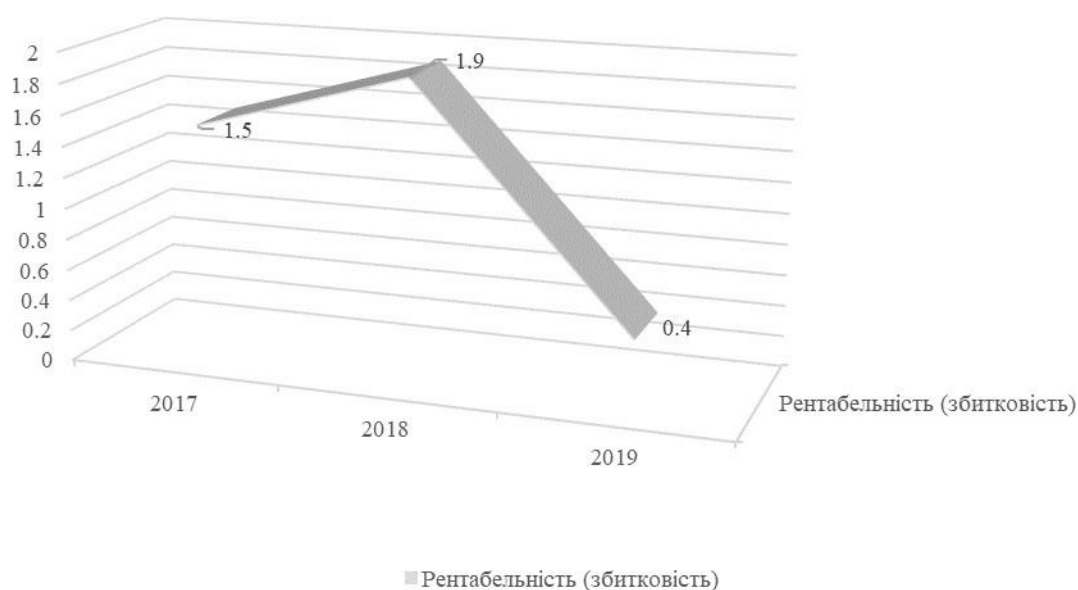


Рисунок 2.5 – Зміна розвитку рентабельності ПрАТ «Оболонь  
«Красилівське»

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 ПрАТ «Оболонь «Красилівське» (тис. грн)

Показник	Рік			Абс.відх.		Темп росту, %	
	2017	2018	2019	2018-2017	2019-2018	(2018/ 2017)	(2019/ 2018)
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).

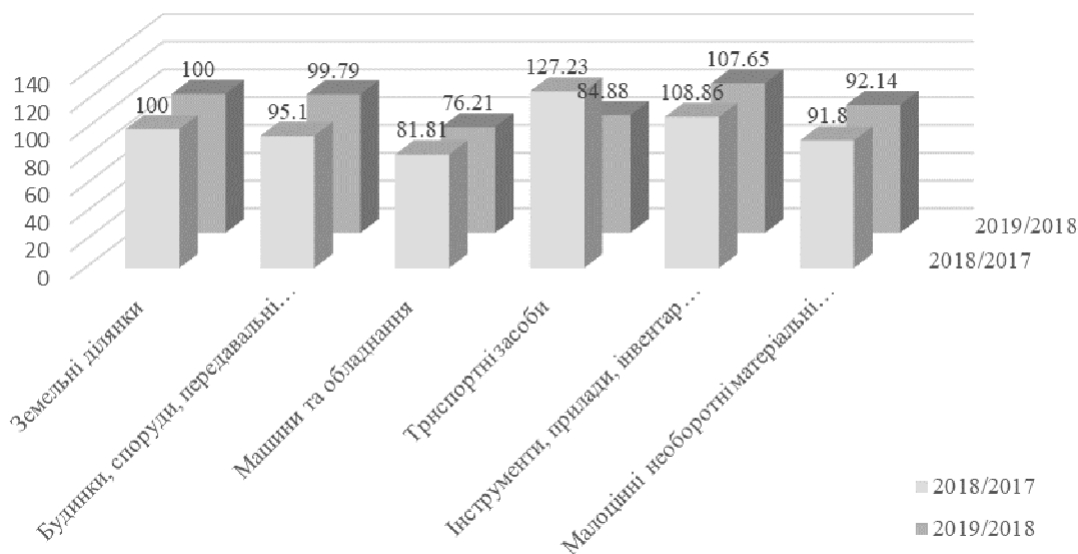


Рисунок 2.6 – Динаміка змін елементів вартості основних засобів  
ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське»

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 ПрАТ «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.

### 2.3 Аналіз економічного потенціалу підприємства ПрАТ «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 напрямки 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.

- E - 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 ПрАТ «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. 2.3).

Таблиця 2.3 – 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 2.3. Визначивши вплив для кожного фактору будемо таблицю під номером 2.4, 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 2.4 – 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

## Кінець таблиці 2.4

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 2.5 результатами.

Таблиця 2.5 – 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 вибрати 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 2.6 – SNW-аналіз внутрішнього середовища на ДП ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «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.

## **РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ДП ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «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 ПрАТ «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.

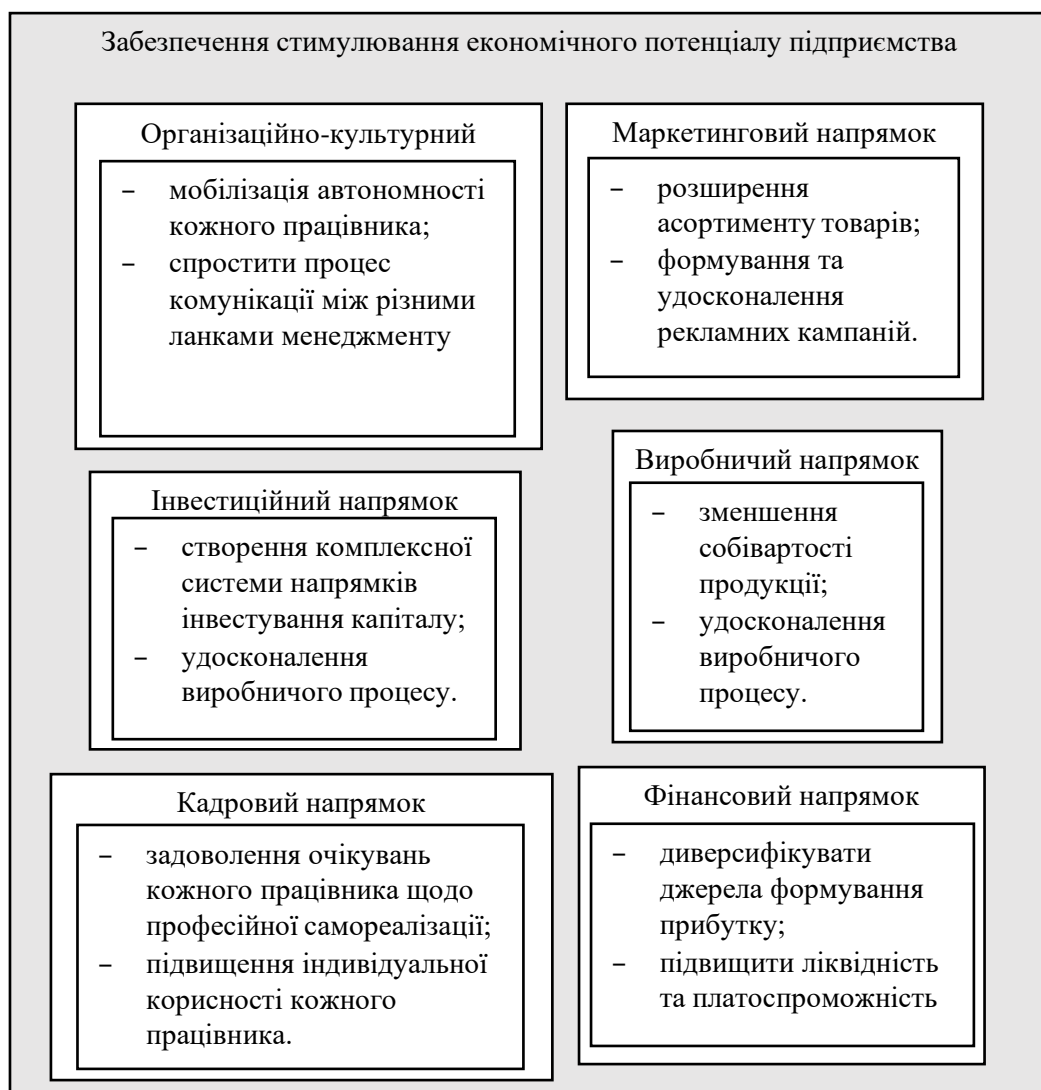


Рисунок 3.1 – Комплексна стратегія розвитку економічного потенціалу підприємства

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.

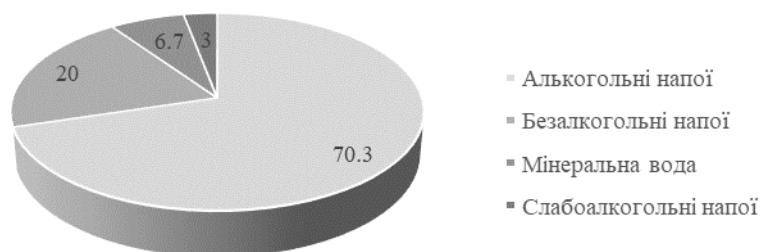


Рисунок 3.2 – Відсоткове співвідношення випуску напоїв на ДП ПрАТ «Оболонь «Красилівське»[24]

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).

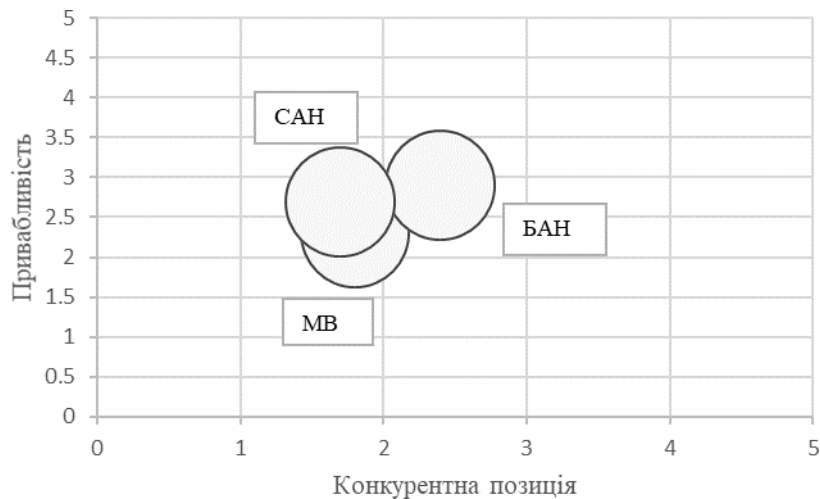


Рисунок 3.3 – Матриця «Мак Кінсі»

Отже, побудувавши матрицю «Мак Кінсі» можна дійти до таких висновків щодо обрання сегменту для оптимізації та стимулювання економічного потенціалу ДП ПрАТ «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 диверсифікавоний, 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).

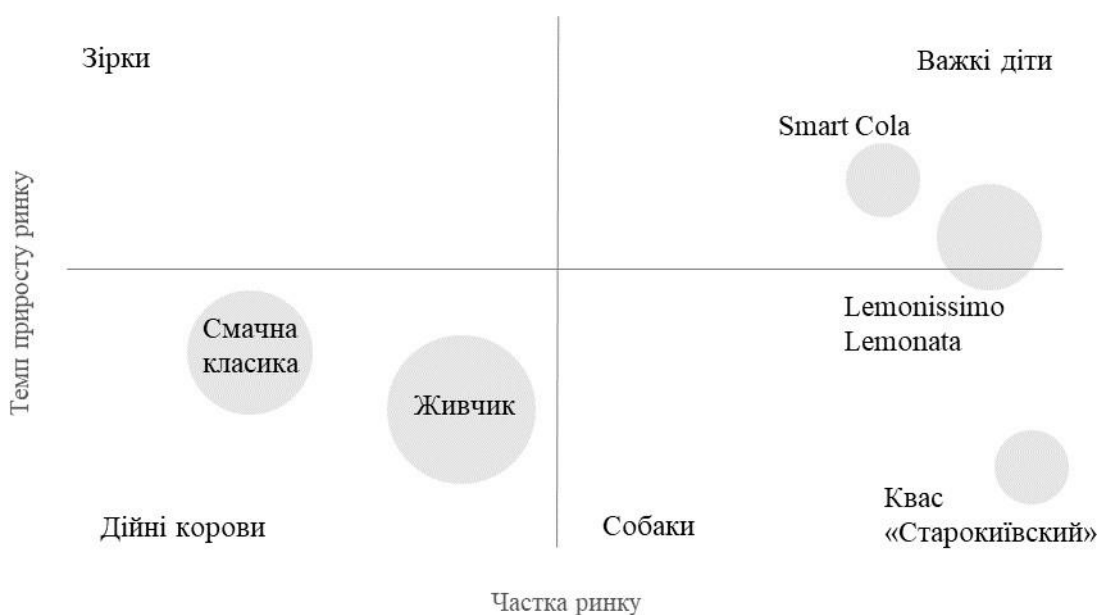


Рисунок 3.4 – Матриця БКГ безалкогольних напоїв ДП ПрАТ «Оболонь» «Красилівське»[24]

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 міжнародної стратегії розвитку економічного потенціалу на засадах впровадження інноваційної продукції**

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

Отже, реалізація диверсифікації основних прибутків підприємства ДП ПрАТ «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 рестайлінг 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 ПрАТ «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 ПрАТ «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 інградієнт (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 = обсяг виробництва (тис. од.) * ціна: Гарбуз Томат	1587,6  30 · 24,66 = 739,8 30 · 28,26 = 847,8	1852,2  35 · 24,66 = 863,1 35 · 28,26 = 989,1	2116,8  40 · 24,66 = 986,4 40 · 28,26 = 1130,4
2. Собівартість продукції: Гарбуз Томат	867  30 · 12,95 = 388,5 30 · 15,95 = 478,5	1011,5  35 · 12,95 = 453,25 35 · 15,95 = 558,25	1156  40 · 12,95 = 518 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:

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

Обчислення індексу рентабельності:

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

Отже, провівши розрахунки запропонованого проекту по покращенню економічного потенціалу ДП ПрАТ «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 ПрАТ «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)

Кінець 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	З форми бухгалтерської звітності № 1 (Бухгалтерський баланс)
18	Темп зростання вартості оборотних фондів, у % до попер. 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:

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

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 ПрАТ «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 різномінітність 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 ПрАТ «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.

## 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. Ключева \ 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. Герчавнівська С. В. Управління кадрами як основною частиною стратегічного потенціалу \ Т. І. Рапіцький, С. В. Герчавнівська \ 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 доступу: [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. Сьогодні проблеми економіки. – 2012. – 132 с.

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

38. Школенко О.Б. Інструменти державної політики захисту економічних інтересів вітчизняних товаровиробників у зарубіжних країнах. [Електронний ресурс] - Режим доступу [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vbumb/2010\\_1/2.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vbumb/2010_1/2.pdf) (дата звернення 02.10.2022).

39. Школенко О.Б. Стратегія стимулювання експортної діяльності вітчизняних підприємств / О.Б. Школенко. // Економіка. Менеджмент. Бізнес. - 2015. -№ 1. - С. 132–136.

40. Шкурупій О.В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: Навч. посіб. / О.В. Шкурупій, В.В. Гончаренко, І.А. Артеменко - Київ: Центр учбової літератури, 2012. - 248 с.

41. Юрій С. І. Фінанси: Підручник. / С. І. Юрій, В. М. Федосов - Київ. Знання, 2008. -611 с.

42. Юхта О.І. Джерела кредитних ресурсів для малого та середнього бізнесу. Проблеми та перспективи розвитку фінансової системи в сучасних умовах: зб. мат. міжнар. наук.-практ. конф. / О.І. Юхта - Полтава: ПУЕТ, 2017. – 156 с.

43. Юхта О.І. Політика підтримки експорту: досвід «нових європейських економік» / О.І. Юхта. // Вісник Інституту економіки та прогнозування, Київ. - 2016. - С. 57–64.

44. Юхта О.І. Світовий досвід кредитно-фінансової підтримки експортерів малого та середнього бізнесу / О.І. Юхта // Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку: зб. мат. І всеукр. наук.-практ. конф. - Київ: КНЕУ, 2016. - 352с.

45. Alvarez, Roberto E. Sources of export success in small-and medium-sized enterprises: the impact of public programs. *International business review*/ Alvarez, E. Roberto - v. 13, n. 3, 2004. - p. 383-400.

46. Berne Union Yearbook. Reports – 2016–2018. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.berneunion.org/Publications>. (дата звернення 19.10.2022).

47. Canadian Benefits Scorecard 2017 [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.edc.ca/EN/Knowledge-Centre/Economic-Analysis-and-Research/Documents/canadian-benefits-scorecard.pdf> (дата звернення 16.10.2022).

48. Export Credit Agency | ECA Finance [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.tradefinanceglobal.com/export-finance/export-credit-agencies-eca/> (дата звернення 05.10.2022).

49. Promoting Romanian Exports [Електронний ресурс] // Офіційний сайт Посольства Румунії в Республіці Казахстан. – Режим доступу: <http://astana.mae.ro/en/node/762#null> (дата звернення 13.10.2022).

50. Read C. Binning the bumf [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://worldin2019.economist.com/tradepaperworkgoesdigital> (дата звернення 10.10.2022).

51. REPORT TO THE U.S. CONGRESS ON GLOBAL EXPORT CREDIT COMPETITION. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [https://www.exim.gov/sites/default/files/reports/competitiveness\\_reports/2018/CY\\_2018\\_Competitiveness\\_Report\\_final\\_v4\\_web\\_version.pdf](https://www.exim.gov/sites/default/files/reports/competitiveness_reports/2018/CY_2018_Competitiveness_Report_final_v4_web_version.pdf). (дата звернення 13.10.2022).

52. Romania national export strategy 2014–2020. [Електронний ресурс]. - Режим доступу : <https://rio.jrc.ec.europa.eu/en/file/7583/download?token=NTUzM3Zz>. (дата звернення 05.10.2022).

53. Schminke A.D., Van Biesebroeck J. Smoothing out the bumpy road to export success: Evaluating export promotion activities in Belgium. 2012. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://pdfs.semanticscholar.org/7529/d7f03498b952083cc3390e7b474a27e044cc.pdf> (дата звернення 03.10.2022).

54. Smallridge D. “The Role of State-Backed Export Credit in Export Promotion”. World Bank’s Seminar on POLICIES TO PROMOTE EXPORT GROWTH AND DIVERSIFICATION, May 10th, 2006. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://present5.com/the-role-of-state-backed-export-credit-in-export/>.(дата звернення 19.10.2022).

55. Thomas E. What Is An Export Credit Agency (ECA) & Why Do We Have One? [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://grow.exim.gov/blog/what-is-an-export-credit-agency-ea-why-do-we-have-one> (дата звернення 03.10.2022).

56. UK Export Finance Annual Report and Accounts 2018–2019 100 years of innovation [Электронный ресурс] - Режим доступа: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/810203/UKEF\\_Annual\\_Report\\_2018-19.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/810203/UKEF_Annual_Report_2018-19.pdf) (дата звернення 06.10.2022).

57. Ukraine Enterprise Survey. 2013. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.enterprisesurveys.org/data/exploreeconomies/2013/ukraine>. (дата звернення 19.10.2022).

58. Why trade wars have no winners [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/who-benefits-from-a-trade-war/>. (дата звернення 14.10.2022).

59. World integrated trade solution. Access to international merchandise trade, tariff and non-tariff measures. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://wits.worldbank.org/>. (дата звернення 14.10.2022).