

100
18.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

КОЦЮК Сергій Миколайович
(студент групи ЗМО-22-2м)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО
ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

Керівник роботи:
к.е.н., доц. Назаренко Т.П.
(наукове звання, прізвище та ініціали)

Рецензент

(прізвище та ініціали)
(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Коцюк С.М. Удосконалення управління процесом використання економічного потенціалу підприємства – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто процеси управління використання економічного потенціалу підприємства та визначено напрями удосконалення цього процесу.

Ключові слова: управління потенціал, економічний потенціал, трудовий потенціал, сталий розвиток, процес, підприємство.

Annotation

Kotsyuk S.M. Improving the management of the process of using the economic potential of the enterprise - Manuscript.

The master's qualification work is presented for obtaining the degree of higher education «master», field of knowledge 07 «Management and administration» specialty 073 «Management». - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification thesis, the processes of managing of using the economic potential of the enterprise are considered and the directions for improvement of this process are determined.

Keywords: potential management, economic potential, labor potential, sustainable development, process, enterprise.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	5
<i>Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування економічного потенціалу виробничого підприємства</i>	9
1.1.Сутність економічного потенціалу підприємства	9
1.2. Класифікація складу і видової структури економічного потенціалу підприємства.....	18
1.3.Концептуальні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства та його нормативно-правове забезпечення.....	28
Висновки до розділу 1	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка процесу управління економічним потенціалом ТДВ «Трембіта»</i>	38
2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	38
2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства	46
2.3. Діагностика рівня використання економічного потенціалу	53
Висновки до розділу 2	61
<i>Розділ 3. Шляхи підвищення ефективності економічного потенціалу ТДВ «Трембіта»: управлінський аспект</i>	63
3.1. Прогнозування економічного потенціалу сталого розвитку підприємства	63
3.2. Напрями формування стратегії розвитку та управління на ТДВ «Трембіта».....	72
3.3. Пропозиції щодо підвищення управління процесом ефективності використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта».....	79
Висновки до розділу 3	95
<i>Висновки</i>	97
<i>Список використаних джерел</i>	101
<i>Додатки</i>	109

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Залежність від зовнішніх кредиторів, недостатній обсяг залучених іноземних інвестицій, нестабільність національної валюти та інші ризики впливають на діяльність вітчизняних підприємств та обмежують їхнє зростання. Саме економічний розвиток суб'єктів підприємницької діяльності України виступає однією з невід'ємних і потужних складових вітчизняної господарської системи, важливим елементом резерву соціальногосподарського зростання та розвитку. Проблеми управління потенційними можливостями підприємств актуалізовані сучасними динамічними процесами розвитку економіки. Однією з умов активізації підприємницької діяльності є забезпечення розвитку економічного потенціалу. Реалізація економічного потенціалу, конкурентних переваг підприємств здатна підвищити стійкість до ринкових викликів і загроз, а також сприяти виведенню підприємницької діяльності на траєкторію упевненого зростання. У сучасних умовах господарювання важливе значення відіграє трансформація ролі окремих складових економічного потенціалу, а саме виробничого, маркетингового, інвестиційного та фінансового потенціалів підприємства. Досягнення належного рівня економічного потенціалу є важливим для діяльності кожного підприємства, оскільки характеризує з одного боку, стан використання і розвитку внутрішніх можливостей підприємства, з іншого боку – реагування підприємства на зовнішні загрози, що виникають на ринку в процесі взаємодії з іншими господарюючими суб'єктами та державою.

Вагомий внесок у формування теоретичних засад і прикладних рекомендацій стосовно оцінки потенціалу підприємства займалися такі автори, як Б.Артем'єв, Б.Бачевський, В.Бикова, О.Гопкало, В.Гросул, О.Денисюк, Т.Кібук, Є.Лапін, Г.Макарова, О.Назарова, І.Сіменко, А.Сабадирьова, Н.Танклевська, Р.Толпежніков, В.Турчак, О.Федонін, А.Ющенко та інші. Концептуальні засади побудови стратегії використання потенціалу підприємства досліджували В. Блонська, О. Гончар, О.Зибарева,

Ю. Радецький, В.Руммо, Н.Юрик, О. Шпак. В дослідженнях вчених проводиться аналіз окремих складових потенціалу, не приділяючи достатньо уваги дослідженню управління процесом використання економічного потенціалу.

На українських підприємствах сьогодні не приділяється належна увага процесам ефективного використання потенціалу підприємства. Зміна суспільно-економічного ладу в країні, формування ринкової інфраструктури, кризовий стан окремих підприємств, закономірно призводять до втрати потенціалу. Ці речі обумовлюють необхідність дослідження організаційно-економічних засад формування та підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства. Актуальність перелічених проблем, їх недостатня розробленість і практичне значення обумовили основну мету і задачу кваліфікаційної роботи.

Метою магістерської кваліфікаційної роботи роботи полягає у поглибленні теоретичних і науково-методичних основ формування, оцінки і управління економічним потенціалом підприємства в умовах конкурентного середовища. Реалізація цієї мети обумовила вирішення таких **завдань**:

- визначити суть поняття «потенціал підприємства», «економічний потенціал підприємства»;
- узагальнити класифікацію складу і видової структури економічного потенціалу підприємства;
- дослідити концептуальні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства;
- проаналізувати фінансово-господарську діяльність ТДВ «Трембіта»;
- надати оцінку кадрового потенціалу ТДВ «Трембіта»;
- виконати діагностики рівня використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта»;
- сформулювати стратегічний підхід до прогнозування економічного потенціалу розвитку підприємства;
- сформулювати напрямки стратегії розвитку та управління на ТДВ

«Трембіта»;

- надати пропозиції щодо підвищення управління процесом ефективності використання економічного потенціалу підприємства

Об'єктом магістерської кваліфікаційної роботи є процес формування управління економічним потенціалом ТДВ «Трембіта» та організаційно-економічний механізм підвищення ефективності його використання.

Предметом магістерської кваліфікаційної роботи є теоретико-методичні та прикладні аспекти щодо проблем управління що виникають з приводу формування та ефективного використання економічного потенціалу як фактору стратегічного розвитку підприємства та основних його складових.

Методи дослідження. Теоретичною основою дослідження є праці вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі економіки підприємства економічної теорії, теорії ефективності і теорії економічної оцінки ресурсів. В процесі проведення дослідження були використані економіко-статистичні методи; методи формально-логічного аналізу; методи системно-структурного і порівняльного аналізів; методи опитування; метод експертних оцінок тощо.

Інформаційною базою дослідження є періодична література, монографії вітчизняних та зарубіжних авторів, матеріали наукових конференцій, електронні матеріали мережі Інтернет, інформація та фінансова звітність ТДВ «Трембіта».

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що основні положення, викладені в роботі, доведені до рівня практичних рекомендацій. Вони призначені для вдосконалення методів формування стратегічних планів розвитку ТДВ «Трембіта» на основі оцінки і прогнозування його економічного потенціалу.

Наукова новизна одержаних результатів визначається тим, що в роботі поглиблено теоретичні основи і науково-методичні підходи до формування, оцінки та підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємства, дістали розвиток принципи і методи стратегічного управління підприємством, які ґрунтуються на поєднанні основних задач

управління економічним потенціалом підприємства: аналізі стратегічних альтернатив, виборі комплексної стратегії розвитку, реалізації вибраних стратегій, прогнозуванні рівня економічного потенціалу підприємства. За основу проведення дослідження та написання роботи було взято матеріали практичної діяльності ТДВ «Трембіта», м. Чернівці.

Повне найменування Підприємства – товариство з додатковою відповідальністю «Трембіта». Скорочена назва Підприємства – ТДВ «Ант ЛТД». Отримані наукові результати частково впроваджені в практичну діяльність ТОВ «Трембіта». Товариство створено з метою задоволення потреб в його послугах (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства, а також економічних та соціальних інтересів учасників товариства та трудового колективу. Предметом діяльності ТДВ «Трембіта» є: моделювання одягу, виробництво готового одягу та інших товарів народного споживання; надання послуг по виготовленню одягу юридичним та фізичним особам як з власної так і на умовах давальницької сировини українським та іноземним партнерам; оптова торгівля одягом та іншими товарами народного споживання; торговельно-закупівельна діяльність, посередницькі послуги в галузі торгівлі, створення мережі підприємств гуртової та роздрібної торгівлі, фірмових магазинів, закладів громадського харчування; рекламна діяльність, розробка фірмового стилю, оформлення фірмових бланків та інше; маркетингові послуги та консультації; зовнішньоекономічна діяльність; надання торговельно-посередницьких експортно-імпортних послуг.

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел (70 найменувань) та додатків. Загальний обсяг роботи складає 100 сторінок. У роботі міститься 29 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічного потенціалу підприємства

Потенціал розвитку певного об'єкта завжди виступав одним з основних елементів оцінки його діяльності. В умовах ринкової економіки важливим є не тільки стабільна, безперебійна робота господарюючих суб'єктів та виконання планових завдань, але й можливості до розвитку та вдосконалення. На сьогоднішній день у зв'язку з розвитком науки і техніки, зростанням конкуренції на ринку, для того, щоб ефективно функціонувати на ринку підприємства зобов'язані максимально використовувати свій потенціал. Діяльність господарюючих суб'єктів повинна бути спрямована на використання наукових методів з метою формування поточних та перспективних планів розвитку, за допомогою яких вони зможуть задовольнити свої потреби. Ми живемо в час, коли критеріями успішності підприємства являються його фінансові показники.

Проте фінансовий результат не обов'язково пов'язаний з використанням потенціалу. Створений підприємством потенціал несе за собою набагато важливіші наслідки, ніж фінансовий успіх, проте його важче виміряти та оцінити. Визначення поняття потенціалу підприємства має важливе наукове та практичне значення, оскільки уявлення про його зміст визначає певний підхід до його оцінки, вимірювання, планування та управління ним. Сутнісний зміст поняття «потенціал» пов'язаний з фундаментальними філософськими категоріями «здатність», «можливість», «дійсність», що відображають основні ступені в становленні і розвитку предмета або явища [22].

Для економіки держави важливим є економічний потенціал регіонів, а також потенціал конкретного виробничого суб'єкта – підприємства. В

ринкових умовах категорія «потенціал» здобуває особливу актуальність як одна з основних характеристик стабільності підприємства і, головне, можливостей його подальшого розвитку [42]. На даний час господарюючі суб'єкти як ніколи зацікавлені в підвищенні ефективності господарювання та максимальному використанні свого потенціалу. Зміцнення економічного потенціалу підприємства дозволить отримати йому конкурентні переваги на ринку та, як наслідок, забезпечити прибутковість своєї діяльності.

Систематизація підходів до визначення сутності поняття «потенціал» є важливим етапом для формування основ подальших досліджень особливостей його формування, оцінювання та використання на підприємстві. Прослідкувавши за еволюцією поняття «потенціал», можна зробити висновок, що науковці ще не дійшли до кінцевого висновку щодо того, як має звучати єдине вірне визначення «потенціалу» [41]. Трамбування поняття «потенціал підприємства» є досі неоднозначним. Дослідженням понять «потенціал», «потенціал підприємства», «економічний потенціал» займалися ряд вітчизняних та зарубіжних науковців, проте на сьогодні так і не сформовано єдиного їх визначення. Перш за все необхідно визначити сутність поняття «потенціал», оскільки даний термін можна розглядати з різних точок зору, виходячи зі сфери вивчення конкретної науки, в межах якої він використовується.

Згідно проведеного аналізу термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського слова «*potentia*» й означає «приховані можливості», «міць, сила», які в господарській практиці завдяки праці можуть стати реальністю [41,42]. Універсальними інформаційними джерелами для розуміння того чи того явища, характеристики понять виступають словники та довідники. У вітчизняних словниках поняття почало з'являтися у 80-х роках ХХ століття. В додатку А наведено перелік трактувань значення «потенціалу підприємства», а також пов'язаних з ним понять вітчизняними та іноземними словниками. В табл. 1.1. наведено деякі з них.

Таблиця 1.1

Еволюція трактування поняття «потенціал підприємства»

Назва	Рік	Визначення
Економічний словник	1973	Потенціал (від лат. potentia – сила) – можливості, наявні сили, запаси, засоби, що можуть бути використані з певною метою, в якомусь відношенні (напр. економічний потенціал).
Словник іншомовних слів	2000	Потенціал – сукупність наявних засобів, можливостей у певній галузі тощо.
Генеza ринкової економіки: терміни, поняття	2014	Потенціал (від лат. potentia – сила) – засоби, запаси та джерела, що є у наявності та можуть бути використані для досягнення певної мети, вирішення деякого завдання, а також можливості окремої особи, суспільства та держави в певній галузі.
Нова економічна публікація	2021	Потенціал – сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, науково-технічні та інші, за допомогою яких можна отримати певні результати, наприклад інтелектуальний потенціал, виробничий потенціал, підприємницький потенціал.

Джерело: складено автором на основі [18; 30; 40; 22]

Наведемо окремі визначення поняття «потенціал підприємства», якими оперують в своїй науковій діяльності дослідники в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Трактування поняття «потенціал підприємства» науковцями

Автор	Трактування
І.І. Лукинов	Потенціал підприємства – кількість і якість ресурсів, якими володіє та чи інша господарча система.
О.С. Федонін	Потенціал підприємства – інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи щодо трансформування вхідних ресурсів за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси.
О. К. Добикіна	Потенціал підприємства – це сукупність економічних ресурсів і його виробничих можливостей, що можуть бути використані для досягнення цілей підприємства та його розвитку.
Г.М. Тарасюк	Потенціал підприємства – це сукупність кількісних та якісних характеристик елементів (ресурсів) та їх властивостей, що залучаються у виробництво, формують майбутні можливості, в подальшому використовуються і проявляються у господарських процесах.

Джерело: складено автором на основі [26; 36; 44; 33; 41]

Впродовж аналізованого періоду бачимо поступову трансформацію у визначенні поняття «потенціал» від обсягу наявних у господарюючої одиниці

ресурсів до можливостей розвитку у кожній із сфер діяльності підприємства. Проблемою дослідження іноземних джерел виступає те, що зарубіжні вчені та науковці не використовують поняття «potential» в тому ж розумінні, що й українські та російські вчені. Розбіжність термінології створює проблеми для дослідження та впровадження іноземного досвіду в діяльність вітчизняних підприємств. Аналіз використання іноземних термінів в дослідженні поняття «потенціал підприємства» наведений в табл. 1.3. Отже, відповідно до основних підходів вчених термін «потенціал підприємства» розглядається як наявні ресурси якими володіє підприємство, максимальний обсяг виробництва, а також як сукупність можливостей для досягнення певної мети.

Таблиця 1.3

Дослідження іноземних термінів у визначенні поняття «потенціал»

Підхід	Автор	Визначення
1	2	3
«Capacity» (потужність, здатність, потенціал)	Tekin M.	Потенціал (потужність) підприємства являє собою певну кількість товарів, які здатне виробляти підприємство; кількість пасажирів, яку може перевезти паром; кількість годин роботи працівника; кількість одиниць продукції, вироблених устаткуванням тощо.
	Üreten S.	Потенціал (потужність) підприємства є мірою виробничих можливостей компанії. Поняття може бути визначене як обсяг виробництва, який може бути досягнутий протягом певного періоду, або фактори виробництва, що використовуються підприємством.
	Bishop M.	Потенціал (потужність) – це максимальний обсяг продукції, що може виготовити підприємство чи економіка за допомогою свого обладнання, робітників, капіталу та інших ресурсів.
«Capabilities», «Business Capability», «Dynamic capabilities» (можливості, особливості)	Denman J.	Бізнес-можливості – це вираження потужності підприємства, наявних матеріалів, яких потребує організація для виконання своїх основних функцій.
	Rosen M, Hasan K, Spence J.	Бізнес-можливості – це фундаментальна абстракція для опису бізнес-вимог, а також можливостей процесів та / або систем. Бізнес-можливості описують те, що підприємство робить, а не те як воно це робить. Можливості забезпечують потенціал організації досягати бажаний результат.
	Homann U.	Бізнес-можливості – це особлива можливість, якою може володіти підприємство з метою досягнення певного результату.

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
«Potential» (можливий, потенціал)	Güneçikan Ö.	Можливість, потенція – приховані здібності, які можуть або не можуть бути використані; інвестиції, які мають потенціал до зростання.
	Onasanya D.	Потенціал зазвичай використовується в трактуванні нереалізованих здібностей. Цей термін описує речі, які можуть бути змінені, починаючи від вивільнення енергії в об'єкті до реалізації здібностей людини
	The Free Dictionary	Потенціал – це можливість, яка ще не існує. Це або вроджена здатність, або можливість для зростання, розвитку та майбутнього успіху. Це ймовірність події, що може трапитися в результаті певних умов
«Economic potential» (економічний потенціал)	Güneçikan, Ö., Brehova, J	Економічний потенціал визначається кількістю трудових ресурсів та якістю їх професійної підготовки; обсягом виробничих потужностей промислових і будівельних організацій; виробничих потужностей сільського господарства, транспортних засобів; розвитком галузей невиробничої сфери; досягненнями в галузі науки і техніки; розвіданими родовищами корисних копалин; іншими словами, елементами, які у своїй сукупності становлять продуктивні сили суспільства

Джерело: складено автором на основі [68; 61; 54; 58; 59; 57; 62; 67; 69; 68].

В іноземній літературі єдиного поняття немає і воно розглядається як узагальнене поняття «бізнес можливість», «здатність» та «потужність» підприємства. Саме визначення «динамічних здатностей», які дозволяють компанії реалізовувати активну політику управління щодо використання ринкових вимог найбільше відповідає визначенню поняття «потенціал підприємства», яким його описують українські та зарубіжні вчені.

Таким чином, можна визначити, що потенціал підприємства характеризується певним набором ресурсів, засобами та чинниками, які при найбільш максимальному, але раціональному використанні, допомагають господарюючим суб'єктам досягти власних цілей та задовольнити суспільні інтереси. Потенціал для підприємства являється рушійною силою, можливостями, які штовхають підприємство вперед, допомагаючи досягати успіху, а з іншого боку – чинниками, що дозволяють йому боротись з

загрозами зовнішнього середовища, конкурентами та виживати в умовах складної економічної ситуації на ринку.

Економічний потенціал є багатосистемним поняттям, оскільки велика кількість факторів впливає його формування. Аналіз праць вітчизняних дослідників свідчить, що в полі зору науковців трактування поняття «економічний потенціал» здійснюється в таких напрямках (рис. 1.1):

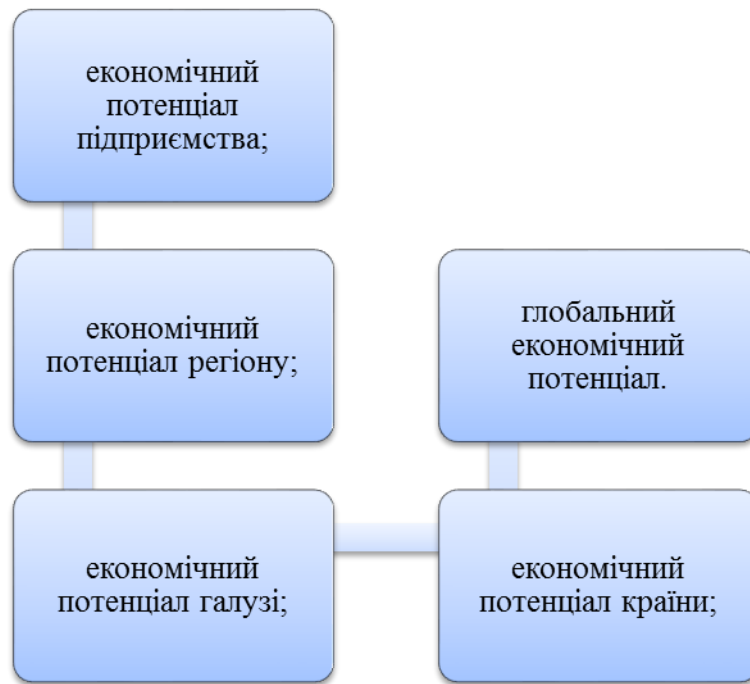


Рис. 1.1. Напрямки трактування «економічний потенціал»

Джерело: сформовано за [18, 40]

Господарючі суб'єкти повинні проводити моніторинг та оцінку наявного потенціалу щоб залишатись конкурентоспроможними. Варто зазначити, що економічний потенціал підприємства не характеризується лише вартістю ресурсів, майна та активів, а перш за все їх ефективним використанням, що забезпечує реалізацію всіх можливостей підприємства. Економічний потенціал варто використовувати при плануванні поточної діяльності та для стратегічного розвитку підприємства. Ефективність використання наявних ресурсів підприємства, врахування його галузевих особливостей та досягнення фінансових результатів діяльності допомагає оцінити економічний потенціал підприємства. Визначення економічного

потенціалу підприємства дає можливість підвищити якість та ефективність розробки і прийняття управлінських рішень з поточної діяльності підприємства, визначити напрямки його стратегічного розвитку, а також підвищити обґрунтованість даних рішень. Більшість дослідників та науковців виділяють економічний потенціал чи його складові елементи обов'язковою складовою загального потенціалу підприємства. Вчені визначають «економічний потенціал» наступним чином (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Трактування поняття «економічний потенціал» дослідниками та науковцями

Автор	Рік	Трактування
Б.М. Мочалов	1982	Економічний потенціал – характеризується об'ємом виробництва матеріальних благ та послуг, які можна досягнути в перспективі, при оптимальному використанні наявних ресурсів.
І.І. Юнусов	2006	Економічний потенціал підприємства являє собою міру його здібностей, які формуються в результаті взаємодії трудових активів, основних виробничих фондів, оборотних коштів, нематеріальних активів та земельних ресурсів підприємства.
О.А. Жигунова	2021	Економічний потенціал підприємства - це інтегральна характеристика володіння сукупними здібностями і наявності реальних можливостей (в результаті створення певних умов і (або) виникнення обставин), обумовлених взаємодією зовнішнього і внутрішнього середовища, забезпечувати своє сталий розвиток і досягнення стратегічних цілей на основі раціонального використання системи наявних ресурсів.
Ю.Ф.Гудзь	2022	Економічний потенціал підприємства – це динамічна здатність підприємства реалізовувати свої можливості щодо здійснення господарської діяльності для досягнення максимального позитивного результату та інноваційного розвитку в нестабільному зовнішньому середовищі.

Джерело: складено автором на основі [49; 51; 20; 14]

Економічний потенціал не можна розглядати лише як сукупність наявних ресурсів підприємства. Потенціал являє собою комплексний механізм системи використання ресурсів. Тому для забезпечення необхідного рівня економічного потенціалу, підприємство повинне проводити ефективне стратегічне управління всіма ланками господарської діяльності підприємства. Економічний потенціал підприємства дозволяє також оцінити чи забезпечується необхідний рівень відтворення підприємства та максимальну

його прибутковість.

Економічний потенціал не можна розглядати лише як сукупність наявних ресурсів підприємства. Потенціал являє собою комплексний механізм системи використання ресурсів. Тому для забезпечення необхідного рівня економічного потенціалу, підприємство повинне проводити ефективне стратегічне управління всіма ланками господарської діяльності підприємства. Економічний потенціал підприємства дозволяє також оцінити чи забезпечується необхідний рівень відтворення підприємства та максимальну його прибутковість. Порівняємо, в якому напрямі розглядають поняття «економічного потенціалу» словники та енциклопедії (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Визначення поняття «економічний потенціал» у словниках

Назва	Визначення
Економічний словник	Економічний потенціал – сукупність економічних можливостей держави (групи держав), які можуть бути використані для потреб суспільства (виробництва, оборони тощо).
Економічний словник довідник	Потенціал економічний (лат. – сила) – сукупність виробничих потужностей і їх можливостей, природних багатств, матеріальних резервів, трудових ресурсів, що можуть бути використані для забезпечення всіх матеріальних потреб держави, а також задоволення особистих потреб населення.
Економічний енциклопедичний словник	Економічний потенціал – комплексна характеристика рівня економічної могутності країни, наявних ресурсів і можливостей забезпечувати розширене відтворення, суспільні потреби та соціально-економічний прогрес суспільства.
Сучасний тлумачний словник української мови	Економічний потенціал – сукупність економічних ресурсів і можливостей країни (груп країн), що можуть бути використані для досягнення цілей соціально-економічного розвитку суспільства.

Джерело: складено автором на основі [18, 16, 30, 31].

На відміну від досліджень вчених, в яких розглядалось поняття економічного потенціалу з боку підприємств, в словниках розкривається трактування економічного потенціалу держави та галузей народного господарства. Економічний потенціал розглядається як сукупність економічних можливостей держави виробляти продукцію та задоволення

потреб населення. У зв'язку з вищезазначеним потрібно взяти до уваги, що не доцільно обмежуватись дослідженням характеристики термінів лише вітчизняних чи зарубіжних науковців. Досить часто словники та енциклопедії досліджують поняття з інших напрямів, що допомагає ґрунтовніше ознайомитись з відповідною сферою дослідження. Отже, можна сформулювати наступне трактування поняття «економічний потенціал»: сукупність наявних ресурсів і можливостей, за допомогою яких реалізується максимально можливий обсяг виробництва, забезпечується розширене відтворення та досягаються відповідні цілі діяльності господарюючого суб'єкта на ринку, суспільні потреби та соціально-економічний прогрес суспільства.

Науковці не здійснювали узагальнення поняття, а розглядали окремо економічний потенціали як окрему категорію у складі поняття «потенціал підприємства». Залежно від того, яке значення у розширеному відтворенні надають економічному потенціалу власники та менеджери підприємства, вважає Корнійчук Г.В., формується його організаційна складова: структура управління, її кадрове забезпечення та організація інформаційних потоків у системі управління економічним потенціалом [24]. Вартою уваги з даної проблематики є праця Бикової В.Г., яка зазначає, що економічний потенціал підприємства – це складна економічна система функціональних відносин між елементами фактичного і потенційного стану розвитку підприємства, що відбиває її здатність у певний час мобілізувати фінансові, ресурсні й виробничі можливості для досягнення поставлених цілей, із розкриттям специфіки діяльності підприємств загальнодержавного значення як функціональної взаємопов'язаної сукупності економічного та фінансового потенціалів, що забезпечує максимально ефективну реалізацію цілей і напрямів розвитку підприємства [6, с. 6]. Отже, категорії «потенціал» та «економічний потенціал», виступають одними з найбільш важливих понять, а також потребують постійного осмислення та дослідження кожним підприємством, оскільки саме вони визначають його успіх у довгостроковій

перспективі. Дослідження потенціалу забезпечує виявлення можливостей підвищення прибутковості організації. Потенціал підприємства впливає на досягнення його стратегічних цілей, оскільки залежить від форм ресурсного забезпечення та їх оптимального використання. За допомогою ефективного використання наявного економічного потенціалу можна визначити шлях розвитку підприємства, а також забезпечити його стабільність та зростання у майбутньому.

1.2. Класифікація складу і видової структури економічного потенціалу підприємства

Економічний потенціал підприємства представляє собою складну, динамічну, ієрархічну й стохастичну систему взаємопов'язаних елементів [7].

Структура економічного потенціалу підприємства – це відносно стійкий спосіб організації елементів економічного потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, принцип формування й розвитку. Оптимальна структура потенціалу повинна мати мінімальну кількість компонентів, але, разом з тим, вони повною мірою повинні виконувати задані функції. Структура економічного потенціалу підприємства повинна характеризуватися наступними основними рисами: стійкістю, стабільністю, гнучкістю, пропорційністю, збалансованістю й ін [7].

Чіткого та однозначного уявлення про структуру економічного потенціалу підприємства поки що не сформовано. В науковій літературі можна зустріти різні думки щодо складу структуроутворюючих компонентів [7]. Зокрема, Маслак О.І. виділяє такі основні складові економічного потенціалу: виробничо-технологічна, трудова, фінансова, інфраструктурна, організаційно-управлінська, інвестиційна, інноваційна, маркетингова, інтелектуальна, еколого-економічна, санаційна й стратегічна складові [45]. Макарова Г.С. зазначає, що економічний потенціал підприємства функціонує на основі сукупності його субпотенціалів (техніко-технологічного,

кадрового, фінансового, інноваційно-інвестиційного, управлінськозбутового) [43].

Гусельников Д.В. підкреслює, що найчастіше в структурі економічного потенціалу виділяють виробничий, трудовий, фінансовий, майновий, науковотехнічний субпотенціали [36, с. 45]. Окремі науковці не включають фінансових потенціал до складу економічного потенціалу. Наприклад, Сіменко І.В. вважає, що некоректно включати в склад економічного потенціалу фінансовий, оскільки виробничотехнічний, матеріально-сировинний, кадровий і фінансовий потенціал є складовими ресурсного потенціалу підприємства. Ресурсний та економічний 34 потенціали, таким чином, розрізняються на розмір фінансового потенціалу підприємства [16].

Відповідно до досліджень Лапіна Є.В., економічний потенціал підприємства містить такі складові: економічна, соціальна та екологічна. Також виділяє такі підсистеми економічного потенціалу підприємства, як кадровий, виробничий, інноваційний, організаційно-управлінський потенціал. Зазначає, що у сукупності трудові, виробничі, інноваційні, організаційно-управлінські ресурси утворюють ресурсну структуру економічного потенціалу підприємства [40].

Верхоглядова Н.І. зазначає, що оцінку економічного потенціалу можна представити системою показників, що відбивають його функціональну структуру. Виходячи з цього можна виділити: виробничий потенціал; науковотехнічний потенціал; потенціал природних ресурсів; трудовий потенціал; будівельний потенціал; сільськогосподарський потенціал; організаційнофункціональний потенціал [21]. Грабик Р.В. зазначає, що економічний потенціал може бути представлений як синтез ресурсного та виробничого потенціалів. У свою чергу, ресурсний потенціал включає в себе три підвиди ресурсів: матеріальні (що складаються з матеріально – сировинних, енергетичних і технологічних); трудові (кадрові) й інформаційні [30]. Важливо відзначити, що за сучасних умов структура економічного потенціалу може різнитись. Відмінності у будові економічного потенціалу та

його структурі можуть обумовлюватись умовами господарювання, особливостями функціонування господарюючого суб'єкта, властивостями його діяльності, відповідно до процесу виробництва та ін. [38].

Існує декілька підходів до структуризації потенціалу підприємства. Більшість дослідників розглядає ресурсну структуру потенціалу, однак з урахуванням різної кількості складових. Таким чином, відповідно до ресурсної концепції, економічний потенціал підприємства розглядається як система ресурсів, що вступають у взаємодію й обумовлюють досягнуті результати. Найчастіше за даною концепцією в структурі потенціалу підприємства виділяють такі основні елементи [13]:

- технічні ресурси (виробничі потужності та їхні особливості, обладнання, матеріали та ін.);
- технологічні ресурси (технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки та ін.);
- кадрові ресурси (кваліфікаційний, демографічний склад працівників, їхнє прагнення до знань і удосконалення, інтелектуальний капітал);
- просторові ресурси;
- інформаційні ресурси (кількість і якість інформації, каналів її поширення);
- ресурси організаційної структури системи управління;
- фінансові ресурси (наявність і достатність власного та позикового капіталу, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній та ін.).

Недоліком ресурсного підходу є те, що виконання функціональної діяльності розосереджено по окремим складовим ресурсних блоків. Наприклад, виконання функції маркетингу ґрунтується на використанні технічних, фінансових, трудових, інноваційних й ін. видів ресурсів.

Існують також інші підходи до визначення структури потенціалу підприємства. Насамперед, можна виділити функціональний підхід, згідно якого до складу потенціалу входять: виробничий, маркетинговий, інформаційний,

техніко-технологічний, організаційний, соціальний та фінансовий потенціали [14]. Так, Одінцова Г. С., Селезньова Г. А. [15, с.74] вважають, що «потенціал підприємства представляє собою систему взаємопов'язаних елементів, які виконують визначені функції в процесі забезпечення виробництва продукції та досягнення підприємством своєї мети».

Структуру потенціалу підприємства деякі автори представляють через призму одного з його складових. Так, А. І. Ніколаєв розглядає структуру загального потенціалу підприємства через інноваційний потенціал (рис.1.2) [17].

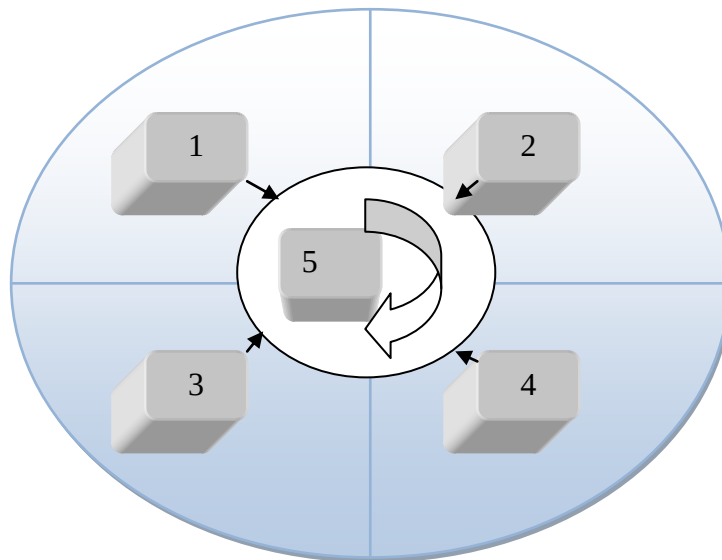


Рис. 1.2. Загальний потенціал підприємства та його складові:

1 – виробничо-технологічний потенціал; 2 – науково-технічний потенціал; 3 – фінансово-економічний потенціал; 4 – кадровий потенціал; 5 – інноваційний потенціал;

→ – безпосередній вплив; ↻ – мультиплікативний вплив

Джерело: складено автором на основі [17].

Як вважає А. Ніколаєв, загальний потенціал підприємства складається з «...виробничо-технологічного потенціалу, науково-технічного потенціалу, економічного потенціалу, кадрового потенціалу і власне інноваційного

потенціалу, який складає ніби ядро всього потенціалу, органічно входивши в кожен його частину...»[17].

Використовуючи функціональний підхід Отенко І. П., Малярець Л. М. [16] виділили управлінську, організаційну та ресурсну структурну складову потенціалу підприємства. Де блок ресурсних можливостей містить наступні види ресурсів: трудові, технічні, технологічні, фінансові й інформаційні. Запропоноване виділення блоків можливостей відповідає системі цілей підприємства, які направлені на: задоволення потреб індивідів, що входять в організацію; удосконалення структури організації до внутрішніх та зовнішніх змін; перетворення ресурсів для досягнення певного результату. Однак, виділення потенціалу управління підприємством та організаційного потенціалу в окремі складові й можливості управління представляється не достатньо аргументованим.

Деякі дослідники розглядають структури таких потенціалів, як стратегічний, конкурентоздатний, ринковий. Причому до складу цих потенціалів вони включають такі ж елементи, що й інші дослідники до складу економічного потенціалу підприємства. Чи не є це ототожненням? Таке ототожнення неможливе, бо саме ці потенціали повинні стати складовими елементами економічного потенціалу підприємства [12].

Наведені вище підходи розглядають потенціал підприємства однобічно. Між існуючими підходами немає тісного взаємозв'язку, не існує єдиної думки стосовно кращого підходу. Саме це може стати навадів подальшому аналізу економічного потенціалу підприємства, а саме правильному вибору методу його оцінки. Особливий науковий інтерес повинні викликати ті дослідження багатоаспектного аналізу структури потенціалу, де поряд з ресурсним, функціональним й таке інше, розглядаються ще й інші аспекти структури, що дає повніше уявлення про його елементний склад [12].

З сучасних досліджень найбільш детально та більш структуровано потенціал підприємства представлений О.С. Федоніним, І.М. Рєпіною та О.І.

Олексюком [5]. Запропонована ними структура відображає не лише максимальну кількість компонентів потенціалу підприємства, але й зв'язок між кожним окремим елементом. До елементів потенціалу підприємства можна віднести все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Тому структури потенціалу підприємства можна розмежувати на об'єктні та суб'єктні складові.

Об'єктні складові пов'язані з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. Вони споживаються і відтворюються в тій чи іншій формі в процесі функціонування. До об'єктних складових потенціалу підприємства відносяться:

Інноваційний потенціал – сукупні можливості підприємства щодо генерації, сприйняття та впровадження нових (радикальних і модифікованих) ідей для його системного, технічного, організаційного та управлінського оновлення.

Виробничий потенціал підприємства, який формують засоби та предмети праці, технологічний та трудовий потенціал, допомагає підприємству реалізувати потенціал рентабельності виробництва, що в свою чергу дозволяє визначити: чи ефективно досліджуване підприємство використовує наявну виробничу потужність; яким чином забезпечується отримання сировини та матеріалів для виробництва, чи є підприємство залежним від залучення іноземних ресурсів та чи може підприємство забезпечити безперервне виробництво в умовах економічної кризи; чи є кваліфікованими працівники підприємства, чи забезпечено чіткість і правильність організації виробничого процесу; які є можливості покращення реалізації виробничого потенціалу у перспективі тощо. До його складу входять (рис.1.3).

Фінансовий потенціал забезпечує реалізацію платоспроможності окремого підприємства. Він дозволяє дещо розмежувати інвестиційну та операційну діяльність підприємства.



Рис. 1.3. Складові виробничого потенціалу

Джерело: складено автором на основі [17].

Компанії необхідно не лише правильно вкладати кошти в фінансові інструменти, а й забезпечувати наявний запас фінансових ресурсів в обігу чи на рахунку з метою покриття непередбачуваних витрат та забезпечення безперебійності виробництва. У цьому процесі важлива роль відводиться інвестиційним менеджерам, які повинні забезпечити прибутковість інвестиційних вкладень з мінімальним ризиком при цьому.

Відтворення потенціалу підприємства – це процес безперервного відновлення всіх його складових. Тобто, під потенціалом відтворення слід розуміти сукупність матеріально-технічних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів капіталу, які перебувають у розпорядженні підприємства або можуть бути додатково залучені й використані для простого чи розширеного відтворення факторів виробництва та інших складових потенціалу підприємства.

Суб'єктні складові пов'язані із суспільною формою їх виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових. До суб'єктивних складових потенціалу підприємства відносяться:

- Науково-технічний потенціал – узагальнююча характеристика рівня наукового забезпечення виробництва (науки, техніки, технології, інженерної справи, виробничого досвіду, можливостей та ресурсів, у тому числі науковотехнічних кадрів, які є в розпорядженні підприємства для розв'язання науковотехнічних проблем).

- Управлінський потенціал – це навички та здібності керівників усіх рівнів управління з формування, організації, створення належних умов для функціонування та розвитку соціально-економічної системи підприємства. У найзагальнішому вигляді він є інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів.

- Потенціал організаційної структури управління – це загально корпоративний управлінський (формальний та неформальний) механізм

функціонування підприємства, який втілює в собі рівень організації функціональних елементів системи та характер взаємозв'язків між ними.

- Маркетинговий потенціал – зорієнтований на формування якісної цінової політики підприємства, оскільки доходи від реалізації продукції виступають одним з найважливіших джерел надходжень на підприємство. Водночас варто відмітити, що ефективна маркетингова політика неможлива без відповідальних та кваліфікованих менеджерів, які здатні оцінити положення підприємства на ринку, здійснювати систематичне просування продукту компанії в інших регіонах тощо. Базою для будь-яких проведення маркетингових досліджень є наявність впорядкованої, правдивої та своєчасної інформації про товари і послуги підприємств-конкурентів, стан справ на вітчизняних та зарубіжних ринках, можливі джерела закупівлі матеріалів, вкладення коштів та інше. Проблемою залишається механізм оцінки вищезазначених показників, оскільки у відкритому доступі наявної інформації для них немає. Тому з метою збору і оцінки вказаної ринкової інформації необхідно провести комплексне маркетингове дослідження відповідного ринку. На особливу увагу в структурі потенціалу підприємства заслуговують: трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, їх не можна однозначно віднести чи то до суб'єктних, чи то до об'єктних складових.

- Трудовий потенціал – це персоніфікована робоча сила, яка розглядається в сукупності своїх якісних характеристик. Це поняття дає змогу, по-перше, оцінити рівень використання потенційних можливостей як окремо взятого працівника, так і сукупності працівників у цілому, що є необхідним для активізації людського фактора, та, по-друге, забезпечити якісну (структурну) збалансованість у розвитку особистого й уречевленого факторів виробництва.

- Інфраструктурний потенціал – збалансовані з вимогами виробництва можливості цехів, господарств і служб забезпечити необхідні

умови для діяльності основних підрозділів підприємства та задоволення соціальних потреб його персоналу.

- Інформаційний потенціал є найважливішою складовою технікотехнологічної та управлінської бази сучасних підприємств. Це єдність організаційно-технічних та інформаційних можливостей, які забезпечують підготовку й прийняття управлінських рішень та впливають на характер (специфіку) виробництва через збирання, зберігання (нагромадження), обробку та поширення інформаційних ресурсів.

- Інвестиційний потенціал розкриває можливість здійснення підприємством:

- внутрішнього інвестування;
- реінвестування в виробництво, оновлення власних основних засобів, емісія акцій та цінних паперів;
- зовнішнього інвестування;
- капітальні вкладення, а також придбання облігацій, акцій, інших цінних паперів, що випускаються державою або підприємствами.

Для підприємств важливим є як внутрішнє, так і зовнішнє інвестування. Внутрішнє розвиває наявний економічний потенціал, дозволяє нарощувати власний капітал з метою забезпечення незалежності та стійкості підприємства. Зовнішнє інвестування дає можливості для здійснення простого і розширеного відтворення, залучення додаткових джерел грошових надходжень, а як наслідок – конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Структура економічного потенціалу, представлена зазначеними дослідниками, максимально наближена до вимог сучасного підприємства. Вона є найбільш вдалою і може бути використана як основа для майбутніх досліджень, насамперед розробки методу оцінки економічного потенціалу підприємства.

1.3. Концептуальні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства та його нормативно-правове забезпечення

В ринковій економіці прибуток і ринок капіталу розглядаються як основні способи нарощення економічного потенціалу господарюючих суб'єктів. Прибуток виступає найбільш швидким джерелом, проте має багато напрямів використання. Мобілізація коштів на ринку капіталу є довготривалим процесом та складним за реалізацією. Тому підприємству необхідно застосувати певну методику оцінки економічного потенціалу з метою визначення, який з обраних напрямів фінансування діяльності підприємства буде найефективнішим. Головною метою оцінки економічного потенціалу підприємства є забезпечення належного рівня його конкурентоспроможності, рентабельності, інвестиційної спроможності, використовуючи наявний виробничий потенціал. Систематизувати наявне різноманіття методичних підходів до оцінки потенціалів підприємства допомагають форми оцінки потенціалу підприємства.

Форма оцінки потенціалу – це спосіб організації, змісту і результатів його оцінки, залежно від виокремлюваних складових потенціалу, спрямованості його використання і нарощування вирізняють ресурсну (зорієнтовану на оптимізацію структури) і результативну (спрямовану на ефективність використання) форми оцінки [15]. Гопкало О.І. [12] у підходах до оцінки потенціалу підприємства за ознаками та методами поряд з ресурсним та результативним виділяє ресурснофункціональний та ресурсно-цільовий напрямки. Денисюк О.М. та Макарова Г.С. відзначають, що

«ресурсна форма, зорієнтована на визначення економічного потенціалу підприємства як сукупності виробничих ресурсів, оцінює його величину як суму фізичних і вартісних оцінок окремих складових» [27; 15]. Основою концептуальної ідеї ресурсної форми, спрямованої на оцінку економічного потенціалу є орієнтація на кількість і якість наявних у його розпорядженні фінансових ресурсів, що можуть бути використані підприємством в процесі його господарської діяльності. У рамках ресурсної форми оцінки економічного потенціалу підприємства можуть бути використані нормативний, рейтинговий та індексний методи.

Нормативний метод пов'язаний з визначенням нормативів, що є еталонними, і порівнянням з ними фактично досягнутих показників, які характеризують оцінюваний економічний потенціал.

Рейтинговий метод оцінки полягає в порівнянні показників економічного потенціалу підприємства з показниками еталонного підприємства або найкращими показниками підприємств галузі, а також врахування показників конкурентів.

Індексний метод стосується не стільки оцінки самої величини економічного потенціалу, скільки порівняльного аналізу ресурсозабезпеченості. Він передбачає наявність еталона для порівняння, в якості якого можуть виступати середнє значення за аналізованою сукупністю, показники кращого з підприємств галузі чи регіону, обґрунтований норматив, для нього характерне ігнорування структури елементів об'єкта оцінки [27; 15].

Результативна форма оцінки показників економічного потенціалу підприємства передбачає оцінку і діагностику ринкових можливостей організації виходячи із галузевих пропорцій економічних елементів і їх показників, дохідності різних видів діяльності, співвідношення попиту й пропозиції, наявності чи відсутності конкуренції, змін політичних, економічних, соціальних і технологічних факторів [27; 15]. Зазвичай при застосуванні результативної форми оцінки економічного

потенціалу підприємства використовують індикаторний і матричний методи. Основою індикаторного методу є система індикаторів, за допомогою яких дається оцінка наявного економічного потенціалу. За допомогою цих індикаторів і показників оцінюються адаптивні здатності підприємства до еволюції попиту, адекватність змінам структурної перебудови економічного потенціалу, розвиток потенціалу у потрібних напрямках.

У основі матричного методу оцінки економічного потенціалу лежить ідея розгляду процесів конкуренції залежно від їх динаміки. Методологічною базою цього методу є криві життєвих циклів товарів, технології підприємства у цілому.

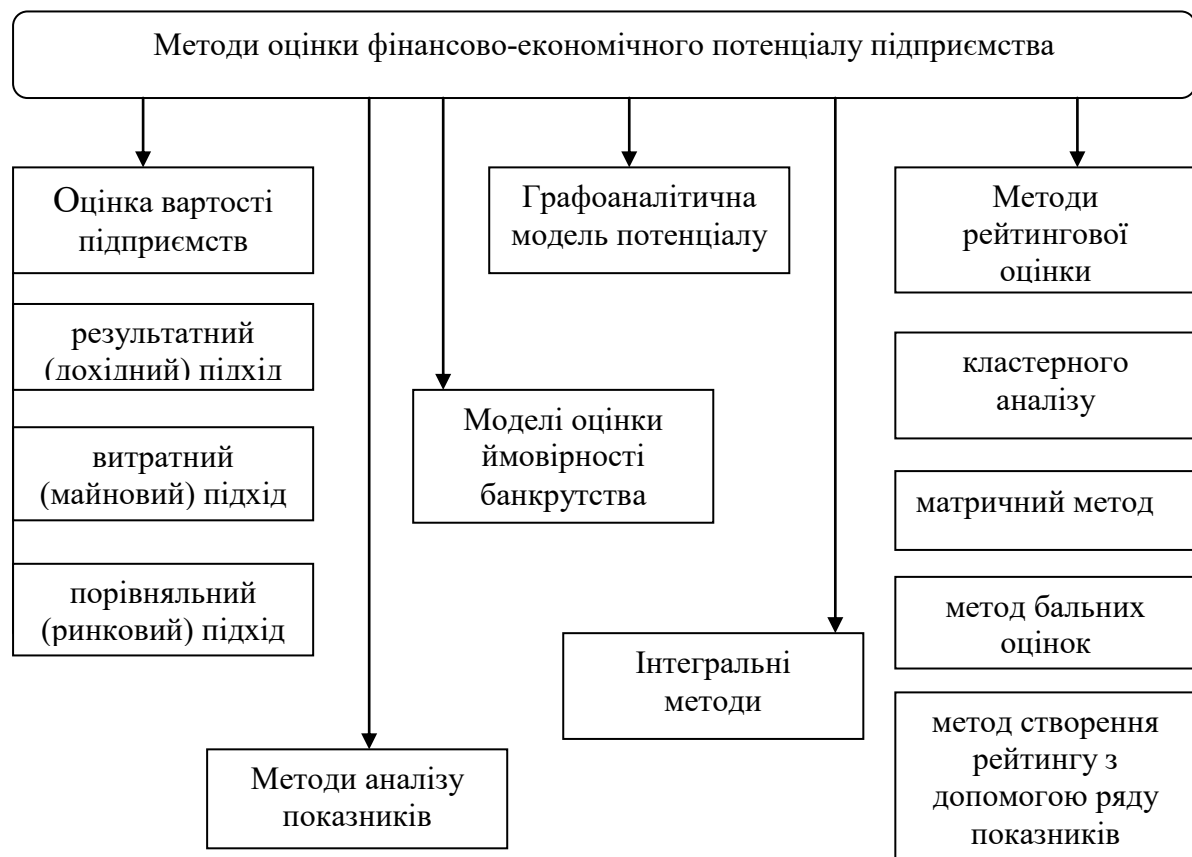


Рис. 1.4. Методичні підходи до оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором з використанням [27]

За допомогою матричного методу можна оцінити рівень конкурентоспроможності економічного потенціалу як свого підприємства, так

і конкурентів, і, відповідно, обрати стратегію поведінки фірми на ринку. Представимо класифікацію методів оцінки економічного потенціалу підприємства на рис. 1.4.

Загалом результатний (дохідний), витратний (майновий), порівняльний (ринковий) підходи є підходами для оцінки вартості підприємств, однак окремі автори вбачають у вказаних методиках одні з можливих механізмів оцінки потенціалу підприємства. До кожного з вказаних підходів автори відносять ряд своїх методів.

Дохідний підхід оцінює вартість об'єкта на засаді величини чистого потоку позитивних результатів від його використання. Витратний (майновий) підхід визначає вартість об'єкта за сумою витрат на його створення та використання. Порівняльний підхід визначає вартість на базі зіставлення з аналогами, що вже були об'єктами ринкових угод. Кожен з вищеназваних підходів має свої недоліки, оскільки оцінки дають уявлення про якісні складові об'єкта аналізу, суб'єктивний характер аналітичних процедур, що не дозволяє ототожнювати отримані результати за вищевказаними методами з можливостями підприємства, а саме зі значенням економічного потенціалу підприємства.

Вартісні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства можуть мати місце у разі, якщо планується відкрити нове підприємство і необхідно провести розрахунок вартості, або при закритті підприємства та оцінки його ліквідаційної вартості. В процесі діяльності господарюючого суб'єкта доцільно застосовувати порівняльний (ринковий) підхід з метою оцінки дій конкурентів на ринку. Макарова А.С. зазначає, що в рамках ресурсної форми залежно від часу, що береться до уваги під час оцінки, виділяють витратний (враховується минулий час) і порівняльний (дійсний час) підходи. У межах результативної форми залежно від проблемної орієнтації можна виокремити цільовий та дохідний підходи [27]. Поруч з вищенаведеними підходами Кібук Т.М. розглядає ресурсний, структурний, цільовий, методику вартісної оцінки потенціалу, комплексну рейтингову

оцінка, на основі конкурентного статусу, на основі узагальнюючого показника, на основі життєвого циклу, на основі його інтегрального коефіцієнту [20]. Як зазначає вчений, якщо враховується тільки

минулий час, то методи зараховуються до групи витратних; якщо тільки дійсний час – до порівняльних (ринкових); якщо до уваги береться тільки майбутній час – до групи результатних (дохідних) [20]. Бачевський Б. Є. [5] з метою проведення діагностики підприємницького потенціалу розглядають графоаналітичний метод («квадрат потенціалу»), який передбачає діагностику діяльності підприємства за чотирма блоками (виробництво, розподіл та збут продукції, організаційна структура та менеджмент, маркетинг, фінанси) та графічне представлення результатів аналізу. Хринюк О. С. [46] пропонує використовувати моделі розрахунку ймовірності банкрутства, як методи оцінки фінансового потенціалу підприємства.

Одним з важливих методів діагностики фінансово-господарської діяльності підприємства виступає механізм рейтингової оцінки економічного потенціалу підприємства. Мета рейтингової оцінки економічного потенціалу підприємства – у достатньо короткі строки провести розрахунки на основі обраної математичної моделі комплексного фінансового дослідження операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства – об'єкта дослідження, ідентифікувати фактичні результати та обґрунтувати прогнозний тренд розвитку економічного потенціалу суб'єкта господарювання у коротко- або довгостроковому періодах. Результатом такого аналізу буде кількісне вираження спроможності об'єкта дослідження забезпечити стабільність фінансово-господарської діяльності, приріст ринкової вартості підприємства та забезпечення доходу його власників у коротко- та довгостроковій перспективах [45]. Підсумкова рейтингова оцінка враховує усі важливі параметри (показники) фінансово-господарської та виробничої діяльності підприємства, тобто, господарської активності в цілому. Під час її побудови використовують дані про виробничий потенціал

підприємства, рентабельність його продукції, ефективність використання та ефективність фінансових ресурсів, стан й розміщення коштів, їх джерел та інші показники. Точна й об'єктивна оцінка економічного потенціалу не може базуватися на довільному наборі показників. Тому вибір й обґрунтування вихідних показників фінансовогосподарської діяльності мають здійснюватися на основі теорії фінансів підприємства, виходити з потреб суб'єктів управління в аналітичній оцінці [15]. Проаналізувавши праці науковців, доцільно виокремити наступні підходи до рейтингової оцінки економічного потенціалу підприємства:

- рейтингова експрес-оцінка.
- методика комплексної порівняльної рейтингової оцінки: метод сум; метод балів; метод відстаней;
- методи створення рейтингу за допомогою ряду показників, кластерного аналізу, матричний метод аналізу, метод бальних оцінок. З метою оперативного визначення рівня економічного потенціалу може проводитись порівняльна рейтингова комплексна експрес-оцінка підприємства. Вона дозволяє здійснити аналіз абсолютних показників діяльності підприємства, а також горизонтальний, вертикальний та трендовий аналіз. Основною відмінністю між експрес-аналізом і поглибленим аналізом економічного потенціалу є рівень деталізації аналітичних розрахунків.

Турчак В.В. та Чижинська С.Д. для оцінки фінансового потенціалу пропонують здійснювати експрес-аналіз фінансових показників, що включає показники фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності та заборгованості. Далі на базі отриманих значень формують рейтингову оцінку для певного підприємства, порівнюючи показники з нормативними.

В кожного з методів рейтингової оцінки є свої особливості репрезентативності. Надійніші результати інтегральної рейтингової оцінки досягаються під час використання комбінованого способу розрахунку

рейтингу підприємства. Переваги й недоліки методів рейтингової оцінки підприємства узагальнені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Переваги й недоліки методів рейтингової оцінки економічного потенціалу підприємства

Метод	Переваги	Недоліки
Метод створення рейтингу з допомогою ряду показників	Простота при застосуванні	Не всі показники, відібрані щодо рейтингової оцінки можуть повністю характеризувати фінансове становище підприємства.
Метод кластерного аналізу	Найбільш точний метод, з допомогою якого можна отримати підсумкову оцінку фінансово-економічного потенціалу підприємства.	Труднощі в отриманні інформації про діяльність підприємств-конкурентів.
Матричний метод аналізу	Є універсальним інструментом для оперативного проведення розрахунків з метою оцінки ефективності діяльності підприємства у цілому та її структурних підрозділів.	Деякі взаємозв'язки між основними показниками залишаються осторонь і немає певних найменувань (наприклад, співвідношення виробничих фондів і матеріальних витрат).
Метод бальних оцінок	Кількісна оцінка ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості, рентабельності як доданків конкурентоспроможності дозволяє виявити сильні та слабкі сторони кожного підприємства.	Оцінки залежать від суб'єктивних припущень експертів.

Джерело: складено автором на основі [33, 34, 44]

Найбільш важливим залишається метод оцінки економічного потенціалу за допомогою інтегрального показника фінансово-економічного потенціалу. Інтегральний показник дозволяє здійснити оцінку наявного потенціалу шляхом застосування розробленого показника, що включає в себе окремі напрями оцінки явища. Показники, включені в формулу можуть бути як кількісними, так і якісними. Однак, якісні показники необхідно виміряти

за допомогою статистичних спостережень, опитувань, або експертних висновків.

Є. В. Лапін виділяє наступну типологію принципів, концепцій та методів оцінки економічного потенціалу підприємства (табл. 1.1) [25].

Таблиця 1.6

Принципи, концепції та методи оцінки економічного потенціалу підприємства

Принципи оцінки економічного потенціалу			Концепції оцінки економічного потенціалу підприємства (залежно від базового критерію оцінки)		
- системності; - узгодженості; - варіантності; - оптимальності; - комплексності; - адекватності; -ефективності			ресурсна	порівняльна	результатна
			Визначення економічного потенціалу підприємства, виходячи з суми витрат на його формування та використання	Визначення економічного потенціалу підприємства на базі порівняння з аналогами	Визначення економічного потенціалу підприємства за розміром чистого потоку економічних результатів від його використання
Групи методів оцінки економічного потенціалу підприємства					
методи непрямої оцінки			методи прямої оцінки		
Непряма оцінка економічного потенціалу підприємства проводиться з використанням фактичних значень показників, що характеризують результати його роботи			Пряма оцінка економічного потенціалупідприємства – це оцінка можливостей підприємства в майбутньому		
Методи оцінки економічного потенціалу підприємства та його складових					
експертний	бальний	рейтинговий порівняльний аналіз	метод аналогій	факторний аналіз	методи математичного програмування

Джерело: складено автором на основі [33, 34, 44]

Отже, підсумовуючи матеріал щодо концептуальних підходів оцінки економічного потенціалу підприємства дозволив виявити наступні основні проблеми: необхідність обґрунтування і розробки інтегрального показника оцінки економічного потенціалу підприємства; вирішення проблеми співставності вартісних і натуральних оцінок елементів потенціалу підприємства; розробки системи збору достовірної початкової інформації;

усунення подвійного рахунку при оцінці; розробки та формування трудового та ресурсного потенціалу; розробки математичних моделей оцінки деяких елементів економічного потенціалу підприємства, які неможливо виміряти в даний час (таких, як інформаційний, інноваційний, організаційно-управлінський потенціали); розробки і використання коригуючих коефіцієнтів (так, інфляційні процеси спотворюють одержану початкову інформацію з часом); розробка методів приведення в співставний вид абсолютних і відносних показників функціонування підприємства.

Як наслідок, варто відмітити, що визначення рівня економічного потенціалу підприємства може бути здійснено за допомогою значної кількості концептуальних методичних підходів. На думку автора дослідження, методи оцінки за допомогою горизонтального і вертикального аналізу показників діяльності підприємства можуть бути застосовані лише як додатковий, супровідний метод аналізу.

Вартісні методи оцінки потенціалу не відображають значення потенціалу. Їхнє призначення – забезпечувати максимізацію вартості підприємства, що в умовах нестабільної економічної ситуації може не відображати об'єктивну ситуацію. Застосування вказаних методів можливе при створенні та ліквідації підприємства, а не здійснення порівняння вартості підприємства у динаміці. Моделі оцінки ймовірності банкрутства найчастіше застосовуються при оцінці фінансового потенціалу, однак вказані методи оцінюють чи наявна загроза банкрутства підприємства, чи ні. Тобто за допомогою вказаних методик можна оцінити мінімальний рівень фінансово-економічного потенціалу підприємства. Тоді як порівняння щороку вказаними методиками рівня наявного потенціалу і його динаміки не є можливим. Отже, найоптимальнішими методами оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства залишаються рейтингові та інтегральні методи, тому на їх базі буде проведена оцінка використання економічного потенціалу на досліджуваному підприємстві.

Висновки до розділу 1

Під економічним потенціалом підприємства необхідно розуміти сукупні можливості максимально можливого обсягу виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, які забезпечуються найбільш ефективним використанням за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів. Економічний потенціал підприємства залежить від оптимального поєднання окремих видів економічних ресурсів, залучених у виробничий процес, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління. Економічний потенціал підприємства є складною, динамічною, ієрархічною і, за характером взаємозв'язків, стохастичною системою.

Основними складовими елементами економічного потенціалу вляються: кадровий потенціал; виробничо-відтворювальний потенціал. Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм, задля стабільного розвитку та ефективного відтворення. У процесі формування економічного потенціалу підприємства використовуються такі підходи як: системний, маркетинговий, функціональний, відтворювальний та інноваційний.

Існує декілька методів оцінки економічного потенціалу підприємства: методи непрямой оцінки (проводяться з використанням фактичних значень показників, що характеризують результати його роботи) та прямої (оцінка можливостей підприємства в майбутньому). Проте на практиці основними методами оцінки і діагностики різних складових потенціалу підприємства є: експертний, бальний методи, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко - математичне моделювання, машинне імітаційне моделювання. Отже, найоптимальнішими методами оцінки фінансово-економічного потенціалу підприємства залишаються рейтингові та інтегральні методи, тому на їх базі буде проведена оцінка використання економічного потенціалу на досліджуваному підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТДВ «ТРЕМБІТА»

2.1. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства

Товариство є юридичною особою, має самостійний баланс, поточний та інші рахунки у банківських установах в національній та іноземній валютах, печатку (зі своєю назвою), кутовий штамп, товарний знак та інші притаманні юридичній особі реквізити. За організаційно-правовою формою – це товариство з обмеженою відповідальністю. Місцезнаходження товариства: 58018, м. Чернівці, вул. Комарова, 3. Товариство створено з метою задоволення потреб в його послугах (роботах, товарах) та реалізації на основі отриманого прибутку інтересів учасників товариства, а також економічних та соціальних інтересів учасників товариства та трудового колективу. Предметом діяльності ТДВ «Трембіта» є: моделювання одягу, виробництво готового одягу та інших товарів народного споживання; надання послуг по виготовленню одягу юридичним та фізичним особам як з власної так і на умовах давальницької сировини українським та іноземним партнерам; оптова торгівля одягом та іншими товарами народного споживання; торговельно-закупівельна діяльність, посередницькі послуги в галузі торгівлі, створення мережі підприємств гуртової та роздрібною торгівлі, фірмових магазинів, закладів громадського харчування; рекламна діяльність, розробка фірмового стилю, оформлення фірмових бланків та інше; маркетингові послуги та консультації; зовнішньоекономічна діяльність; надання торговельно-посередницьких експортно-імпортних послуг.

Аналіз показників фінансово-господарської діяльності здійснюються на основі такої документації: Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТДВ «Трембіта» за 2020-2022 рр., Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТДВ «Трембіта» за 2020-2022 рр. Дані балансу ТДВ «Трембіта» за 2020-2022 рр. наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Дані балансу ТДВ «Трембіта» за 2020-2022 рр.

Назва статті	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	
				2022/2021	2021/2020
Актив					
Нематеріальні активи	-	24	19	-5	24
Незавершені капітальні інвестиції	9868	12569	653	-11916	2701
Основні засоби	20279	33570	70008	36438	13291
Запаси	346	1696	5431	3735	1350
виробничі запаси	206	288	799	511	82
готова продукція	140	1408	4632	3224	1268
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	-	2510	698	-1812	2510
Дебіторська заборгованість за розрахунками: -з бюджетом	1038	1172	772	-400	134
Інша поточна дебіторська заборгованість	955	1400	1666	266	445
Гроші та їх еквіваленти	791	8942	412	-8530	8151
рахунки в банках	-	8942	412	-8530	8942
інші оборотні активи	14	108	88	-20	94
Пасив					
Зареєстрований (пайовий) капітал	3110	3110	3110	0	0
Резервний капітал	777	777	777	0	0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	28677	48288	64674	16386	19611
Довгострокові забезпечення	-	1972	2171	199	197
Поточна кредиторська заборгованість за:	28	87	477	390	59
- товари, роботи, послуги					
- розрахунками з бюджетом	962	4650	791	-3859	3688
- розрахунками зі страхування	538	539	848	309	1
- розрахунками з оплати праці	1006	2103	2942	839	1097
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	49	-	1218	-	-49
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	428	426	424	-2	-2
Інші поточні зобов'язання	661	39	54	15	-397
Баланс	36924	61991	79747	17756	25067

Джерело: розраховано за даними підприємства

Проведений аналіз таблиці 2.1. показав, що кількісний склад активу та пасиву ТДВ «Трембіта» у 2020-2022 рр. зазнав змін. Сума балансу в 2022 році відносно 2021 року збільшилась на 17756 тис.грн, за рахунок: зменшення незавершених капітальних інвестицій на 11916 тис.грн; дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 1812 тис.грн; дебіторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 400 тис.грн; грошей та їх еквівалентів на 8530 тис.грн; поточної кредиторської заборгованості за розрахунками з бюджетом на 3859 тис.грн. Окрім цього також завдяки збільшенню основних засобів на 36438 тис.грн; запасів на 3735 тис.грн; нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) на 16386 тис.грн; довгострокових забезпечень на 199 тис.грн тощо.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТДВ «Трембіта» за 2020-2022 роки

№	Показник	Роки			Відхилення 2022р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Чистий дохід, тис. грн.	54252	93853	97347	43095	в 1,79 р.
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40133	55492	62330	22197	в 1,55 р.
3	Чистий прибуток, тис. грн.	6385	24080	19276	12891	в 3,2 р.
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	51412,5	49457,5	70869,0	19456,5	в 1,38 р.
5	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	771	829	818	47	в 1,06 р.
6	Фондовіддача	0,31	0,72	0,28	-0,03	-9,0
7	Фондоємність	3,23	1,39	3,57	0,34	в 1,1 р.
8	Фондоозброєність, тис. грн /ос.	26,30	40,49	85,58	59,28	в 3,25 р.
9	Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	70,37	444,63	113,21	42,84	в 1,6 р.
11	Рентабельність активів,%	17,3	38,8	24,2	6,9	х
12	Рентабельність підприємства, %	12,4	30,1	24,4	12,0	х

Джерело: розраховано за даними підприємства

За даними таблиці 2.2 можна спостерігати, що чистий дохід в 2022 році збільшився порівняно з 2020 роком у 1,79 разів, чистий прибуток відповідно-

у 3,2 рази. Рентабельність активів збільшилась на 6,9%, рентабельність підприємства – збільшилась на 12%, хоча ці показники є значно меншими показників 2021 року. Наступним кроком у дослідженні фінансової стійкості підприємства буде аналіз платоспроможності та ліквідності. Платоспроможність — це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. Платоспроможність розглядається як один з індикаторів фінансового стану підприємства. До платіжних засобів відносять грошові кошти, короткострокові цінні папери та частку дебіторської заборгованості щодо якої є впевненість у надходженні. До строкових зобов'язань включають поточні пасиви: короткострокові кредити банків, кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги, бюджету тощо. Перевищення платіжних засобів над строковими зобов'язаннями характеризує підприємство як платоспроможне. Аналіз платоспроможності ТДВ «Трембіта» у 2020-2022 рр. наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз платоспроможності ТДВ «Трембіта» у 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення «+», «-»		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Коефіцієнт автономії	0,88	0,84	0,86	0,02	-0,02	102,38	97,73
Коефіцієнт фінансової залежності	1,13	1,19	1,16	-0,03	0,03	97,48	102,65
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	0,15	0,007	-0,14	-0,08	4,67	7,78
Коефіцієнт фінансової стабільності	0,71	0,81	0,005	-0,81	-0,70	0,62	0,70
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,12	0,16	0,14	-0,02	0,02	87,5	116,67

Джерело: розраховано за даними підприємства

Отже, аналіз показників фінансової стійкості показав, що коефіцієнт автономії у 2022 році відносно 2021 зріс на 0,02 пункта, а відносно 2020 зменшився на (-0,02) пункта, коефіцієнт фінансової залежності навпаки у 2022 році відносно попереднього періоду зменшився на (-0,03) пункта, а відносно 2020 року зріс на 0,03 пункта, щодо коефіцієнта маневреності власного капіталу то його показник також зменшився у звітному періоді відносно 2021 та 2020 рр., відповідно на (-0,14) та (-0,08) пункти.

Доходимо висновку, що, коефіцієнт фінансової залежності, коефіцієнт маневреності власного капіталу не відповідають своїм оптимальним значенням. В загальному можна зробити висновок, що фінансова стійкість є слабкою, саме тому варто керівникам даного підприємства приділити увагу саме тим показникам, що не відповідають своїм оптимальним значенням. Оскільки зокрема, коефіцієнт маневреності власного капіталу дозволяє визначити частку власного капіталу, що спрямована на фінансування оборотних активів. Додатне значення свідчить про достатність власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів та частини оборотних. Позитивною динамікою є збільшення показника, а нормативним значенням – 0,1 та вище, а показник фінансової стабільності – свідчить про співвідношення власних та позикових коштів, нормативним значенням є одиниця. До того ж, фінансово нестійке підприємство не може спокійно формувати стабільний ріст прибутковості, а навпаки сприяє його зменшенню.

Результати аналізу ліквідності балансу ТДВ «Трембіта» за 2020-2022 рр. наведені у таблиці 2.4 .

Як видно з таблиці, баланс ТДВ «Трембіта» у 2021 році був ліквідним, про це свідчить недотримання формули абсолютно ліквідного балансу. На відміну від 2020 року на підприємстві не підтверджується формули $A1 \geq P1$ та $A3 \geq P3$, а у 2022 році формули $A1 \geq P2$ та $A4 < P4$. Більш значна нестача ліквідності свідчить про те, що підприємство не може оплатити свої поточні борги та зобов'язання. Це може призвести до інтенсивного продажу

довгострокових вкладень та активів, а в найгіршому випадку – до неплатоспроможності та банкрутства. Для власників підприємства недостатня ліквідність може означати зменшення прибутковості, втрату контролю та часткову або повну втрату вкладень капіталу. У випадку, коли власники несуть необмежену відповідальність, їх збитки можуть навіть перевищити початкові вкладення.

Таблиця 2.4

Аналіз ліквідності балансу ТДВ «Трембіта» за 2020-2022 рр., тис.грн

Група активів	Рік (тис.грн)			Група пасивів	Рік (тис.грн)			Формула ліквідного балансу	Значення на ТДВ «Трембіта»		
	2020	2021	2022		2020	2021	2022		2020	2021	2022
A1	791	8942	412	П1	3672	7844	6748	$A1 \geq П1$	$A1 < П1$	$A1 > П1$	$A1 < П1$
A2	5639	5190	3224	П2	0	0	2261	$A2 \geq П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$	$A2 > П2$
A3	346	1696	5431	П3	688	0	2171	$A3 \geq П3$	$A3 < П3$	$A3 > П3$	$A3 > П3$
A4	30148	46163	70680	П4	32564	54147	68567	$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 < П4$	$A4 > П4$
баланс	36924	61991	79747	баланс	36924	61991	79747				

Джерело: розраховано за даними підприємства

Ось чому ліквідності надається таке важливе значення. Якщо підприємство не може погасити свої поточні зобов'язання по мірі того, як настає строк їх оплати, його подальше існування ставиться під сумнів. Це відсуває всі інші показники діяльності підприємства на другий план.

Окрім цього слід зазначити, що ефективність фінансової діяльності виражається в досягнутих фінансових результатах. Для визначення

фінансового результату діяльності підприємства за звітний період необхідно порівняти доходи звітного періоду і витрати, понесені для одержання цих доходів. Такий аналіз був проведений в таблиці 2.5.

Дані таблиці 2.5 свідчать про наступне: фінансовим результатом у підприємства протягом 2020-2022 рр. був прибуток. Він у 2021 році становив 24080 тис.грн, а у 2022 році - 19276 тис.грн, тобто зменшився на 4804 тис.грн або на 80,6%, відносно 2020 року збільшився на 12891 тис.грн або на 301,89%

Таблиця 2.5

Фінансові результати діяльності ТДВ «Трембіта», тис.грн

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення «+», «-»		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2022/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	54252	93853	97347	3494	43095	103,72	179,43
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	40133	55492	62330	6838	22197	112,32	155,31
Валовий прибуток	14119	38361	35017	-3344	20898	91,28	248,01
Інші операційні доходи	3356	8158	2748	-5410	-608	33,68	81,88
Адміністративні витрати	4621	8133	10122	1989	5501	124,46	219,04
Витрати на збут	467	682	833	151	366	122,14	178,37
Інші операційні витрати	2691	7524	3003	-4521	312	39,91	111,59
Фінансовий результат від операційної діяльності	9696	30180	23807	-6373	14111	78,88	245,53
Інші доходи	199	36	0	-36	-199	0	0
Фінансові витрати	164	10	0	-10	-164	0	0
Інші витрати	1677	324	0	-324	-1677	0	0
Фінансовий результат до оподаткування (прибуток)	8054	29882	23807	-6075	15753	79,67	295,59
Витрати (дохід) з податку на прибуток	1669	5802	4531	-1271	2862	78,09	271,48
Чистий прибуток	6385	24080	19276	-4804	12891	80,06	301,89

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналізуючи суто період 2021-2022 рр. така ситуація склалась, в першу чергу, через те, що: збільшились чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 3494 тис.грн; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 6838 тис.грн; адміністративні витрати на 1989 тис.грн; витрати на збут на 151 тис.грн; зменшились валовий прибуток на 3344 тис.грн; інші операційні доходи на 5410 тис.грн; інші операційні витрати на 4521 тис.грн; фінансовий результат від операційної діяльності на 6373 тис.грн; фінансовий результат до оподаткування (прибуток) на 1271 тис.грн тощо. Таким чином, можна стверджувати, що фінансовий результат є досить складною та багатовимірною категорією. Фінансовий результат у формі прибутку виступає головною метою діяльності досліджуваного підприємства та є одним з ключових показників, який визначає ефективність діяльності ТДВ «Трембіта».

Для оцінки ефективності рівня роботи підприємства отриманий результат (валовий дохід, прибуток), зіставляється з витратами або ресурсами які були використані. Тому показники рентабельності більш повно, чим прибуток відображають остаточні результати господарської діяльності підприємства. У практиці застосовується ряд показників рентабельності, розрахуємо деякі з них (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Показники рентабельності ТДВ «Трембіта» у 2020-2022 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, «+», «-»		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Коефіцієнт рентабельності активів	0,09	0,24	0,14	-0,1	0,05	58,33	155,56
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,11	0,28	0,16	-0,12	0,05	57,14	145,45
Коефіцієнт рентабельності продажу	0,12	0,26	0,20	-0,06	0,08	76,92	166,67
Коефіцієнт рентабельності реалізації продукції	0,20	0,46	0,33	-0,13	0,13	71,74	165

Джерело: розраховано за даними підприємства

Аналіз зміни показників рентабельності активів показав, що кожна гривня активів на початок звітного періоду принесла підприємству 24 коп., а ось на кінець вже 14 коп., що свідчить про зменшення ефективності використання підприємством своїх активів для отримання прибутку у 2022 році відносно 2021 року, щодо 2020 то дані свідчать про збільшення ефективності використання ТДВ «Трембіта» своїх активів; коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2022 році відносно 2020 свідчить про ефективність вкладання коштів, відносно 2021 року спостерігається тенденція зменшення на 0,12 пункта або (57,14) %; Коефіцієнт пореалізації продукції на підприємстві у 2022 р. порівняно з 2021 р. характеризується тенденцією зменшення показника на 0,13 пункта або (71,74) % на по всіх значеннях. При цьому негативним фактором, який вплинув на рентабельність і призвів до його зниження, є зростання величини собівартості реалізованої продукції. Постійна оцінка рентабельності на підприємствах відкриває можливості підвищення прибутковості та ефективності діяльності, що дозволить підприємцям, при використанні дієвого управлінського механізму, коригувати основні аспекти своєї діяльності і займати вищий ранг щодо конкурентної позиції на ринку України.

2.2. Аналіз кадрового потенціалу підприємства

Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності промислового підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра промислового підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи, керівники вимушені використовувати систему управління кадровим потенціалом. Нові умови господарювання на підприємствах висувають нові вимоги до формування й використання їхнього кадрового потенціалу [4].

Розвиток кадрового потенціалу виступає важливим стратегічним напрямком розвитку кожного підприємства та засобом досягнення стійких конкурентних переваг в умовах жорсткої конкурентної боротьби. Для того, щоб діяльність окремого підприємства була успішною та прибутковою, щоб підприємство мало стійку позицію на ринку серед конкурентів, потрібно постійно розвиватись та вдосконалюватись; треба безперервно планувати та підтримувати високий кадровий потенціал розвитку; також слід звертати увагу на те, щоб розвиток кадрового потенціалу підприємств-конкурентів не був вищий та швидший за ваш. Саме тому ми звернули увагу на такий напрямок управління кадрами, як розвиток кадрового потенціалу та вирішили дослідити досвід закордонних підприємств у цій сфері.

Сучасні українські підприємства у своїй більшості мають проблеми в сфері управління кадровим потенціалом, а саме: відсутність інноваційної спрямованості кадрової політики та використання вдалого досвіду закордонних підприємств; також це відсутність балансу на вітчизняному ринку праці; не завжди відділи кадрів враховують особистісні характеристики кожного окремого робітника та мають чітку систему розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу працівників; відсутність чіткої системи соціальних гарантій тощо.

Розвиток кадрового потенціалу є невід'ємною частиною кадрової політики кожного сучасного підприємства, незалежно від виду та особливостей його діяльності. В теорії управління персоналом під кадровою політикою прийнято розуміти нормативно встановлену сукупність цілей, задач, принципів, методів, технологій, засобів та ресурсів з відбору, навчання, використання, розвитку професійних знань, вмінь, навичок, можливостей спеціалістів, керівників, інших учасників професійно-трудоих відносин.

Кадровий потенціал характеризує можливість персоналу застосовувати нові знання, приймати організаційні та управлінські рішення та виготовляти інноваційну продукцію і являє собою стратегічний ресурс у забезпеченні

конкурентоспроможності на ринку [1]. Кадровий потенціал підприємства представляє собою сукупність якісних та кількісних показників, які характеризують управлінський та виробничий персонал (рис.2.1).

ис. 2.1 · Ст ру кт ур а ка др ов ог о	❖ чисельність працівників ❖ професійно-кваліфікаційний склад кадрів ❖ статевовіковий склад ❖ середній вік працівників ❖ стаж роботи на підприємстві в цілому і на певній посаді ❖ рівень ротації (руху) кадрів ❖ укомплектованості підприємства кадрами ❖ рентабельність праці ❖ продуктивність праці	❖ особистісно-кваліфікаційний потенціал кожного працівника ❖ індивідуальні характеристики: працездатність працівника, відповідальність, сумлінність та порядність, організованість та вимогливість до себе, рівень освіти, культурний розвиток ❖ соціально-психологічні та організаційні параметри групової динаміки: групова згуртованість, соціально-психологічний клімат, організаційна культура і цінності підприємства
	КІЛЬКІСНІ	ЯКІСНІ
	Кадровий потенціал підприємства	

потенціалу підприємства

Джерело: сформовано за даними підприємства

При визначенні стану кадрового потенціалу на підприємстві варто розпочати зі стану плинності кадрів, тобто на кількісну складову кадрового потенціалу та провести його аналіз (табл.2.7).

Найбільша кількість прийнятих працівників на ТДВ «Трембіта» була в 2020 році – 178 людей, дана тенденція пов'язана з тим фактом, що підприємство розширювало виробництво продукції і потребувало робочої сили. Найбільше звільнено штатних працівників на ТДВ «Трембіта» було в 2022 році, перш за все цьому передувало нарощування технологічної бази шляхом автоматизації виробництва товарів, що супроводжувалось непрофесійністю робочого персоналу. Щодо підсумків плинності кадрів за останні 3 роки, то можна стверджувати, що найбільше працівників на ТДВ

«Трембіта» працювало в 2021 році- 829, що на 11 більше ніж в 2022 році, проте у порівнянні 2022 року з 2020, можна спостерігати тенденцію збільшення працівників у звітному році на 47 осіб.

Таблиця 2.7

Динаміка кількості працівників ТДВ «Трембіта» у 2020-2022 рр.

Назва показників	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, «+», «-»		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Прийнято працівників, з них -на новостворені робочі місця	78	178	123	-55	45	69,10	157,69
Вибуло працівників, з них з причин: -плинності кадрів	141	120	134	14	-7	111,67	95,04
Облікова кількість штатних працівників на кінець звітного періоду	771	829	818	-11	47	98,67	106,09

Джерело: розраховано за даними підприємства

Економічні, правові й організаційні основи оплати праці на підприємствах усіх форм власності і видів діяльності визначені законодавством України. Оплата праці є важливим засобом підвищення зацікавленості працюючих у результатах своєї праці, її продуктивності, збільшення обсягів виробленої продукції, поліпшення її якості та асортименту. Збільшення ефективності суспільної продуктивності обумовлено, насамперед, збільшенням виробництва та поліпшенням якості роботи [2].

Наступним не менш важливим дослідженням буде аналіз складу фонду оплати праці ТДВ «Трембіта» за 2020-2022 рр., тобто основну матеріальну складову. Результати аналізу наведені у таблиці 2.8.

Позитивна тенденція збільшення усіх фондів оплати праці на досліджуваному підприємстві здійснювалась у 2021 році, включаючи: фонд оплати праці штатних працівників на 1839,3 тис.грн, фонд основної заробітної плати на 2639,6 тис.грн, фонд додаткової заробітної плати на 1010,7 тис.грн. у порівнянні з 2022 та 2020 роками. А також позитивним є те,

що з фонду додаткової заробітної плати збільшились виплати премій та винагород систематичного характеру на 1128,1 тис.грн. ніж у 2022 році. Проте, у 2022 році зросли заохочувальні та компенсаційні виплати на 6,2 тис.грн відносно 2021 року та на 35,9 щодо 2020 року. Матеріальна допомога на 9 тис.грн. зменшилась у 2022 році відносно 2021 року.

Таблиця 2.8

Склад фонду оплати праці ТДВ «Трембіта» у 2020-2022 рр.

Назва показника	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення, «+», «-»		Відносне відхилення, %	
				2022/2021	2022/2020	2022/2021	2022/2020
Фонд оплати праці штаних працівників	19069,2	51354,2	49514,9	-1839,3	30445,7	96,42	259,66
Фонд основної заробітної плати	12767,9	36111,4	33471,8	-2639,6	20703,9	92,69	262,16
Фонд додаткової заробітної плати	6280,7	16997,3	15986,6	-1010,7	9705,9	94,05	254,54
Премії та винагороди	4443,4	12036,2	10908,1	-1128,1	6464,7	90,63	245,49
Виплати пов'язані з індексацією	-	598,1	541,3	-56,8	-	90,50	-
Заохочувальні та компенсаційні витрати	20,6	50,3	56,5	6,2	35,9	112,33	274,27
Матеріальна допомога	11,6	29,0	20,0	-9	8,4	68,97	172,41
Оплата за невідпрацьований робочий час	1467,7	4023,9	3733,6	-290,3	2265,9	92,79	254,38

Джерело: розраховано за даними підприємства

Так як заробітна плата – це оплата послуг праці робітника, яка відображаючи соціально-економічне становище в національній економіці та рівень життя у суспільстві, дає можливість робітникові і його сім'ї забезпечувати поточне споживання та заощаджувати на майбутнє споживання, а вартість життя кожного року зростає враховуючи дані факти підприємству доцільно переглянути оплату праці персоналу, оскільки позитивною тенденцією рахується збільшення складових фонду оплати праці.

Оплата за невідпрацьований час – це виплати, які здійснюються роботодавцем за час, коли працівник не працював і законодавством не передбачено здійснення певних виплат, наприклад за час відпустки, яка надавалась за ініціативою роботодавця, колективним договором підприємства можуть бути передбачені виплати у розмірі окладу чи в інших розмірах; або за роботу при неповному робочому часі можуть здійснювати виплати у розмірі середньої заробітної плати тощо. На даному підприємстві сума оплати за невідпрацьований час зросла на 4023,9 тис.грн у 2021 році.

Досить важливим фактором розвитку кадрового потенціалу є наступне. Так як в складі кадрів у виробничому цеху є вікова диференціація серед жінок, і існує проблема навчання «старшого покоління» молодших, і навпаки бажання вчитись у молодих, результатом чого є періодичність конфліктних ситуацій, керівництву слід звернути увагу на цю проблему. Варто впровадити попереднє навчання стажерів поза робочим місцем спеціально навченими, висококваліфікованими «тренерами». Через особисті уподобання, гендерні відмінності та психологічні фактори молодшому поколінню важко отримати «правдиві» знання, в результаті чого зростає плинність кадрів. І загалом слід покращити соціально-психологічний клімат на підприємстві для отримання ще більших результатів.

Основними напрямками кадрової політики підприємства повинні бути: визначення потреб у робочій силі як за кількістю, так і за якістю, форм її залучення й використання. Це відноситься як до підвищення кваліфікації,

постійного розвитку персоналу, так і до створення умов для повного прояву стимулів до високопродуктивної праці з боку кожного працівника, виключенню передумов до появи неблагонадійних співробітників. Адже високий рівень дисципліни; зростання чисельності кваліфікованих кадрів, зниження плинності кадрів, досягнення високого освітнього рівня та компетентність керівників є основними ознаками зниження кадрових ризиків та підвищення рівня кадрової безпеки, що є складовою повної економічної безпеки підприємства.

Отже, формування кадрового потенціалу є дійсно невід'ємним елементом і важливою функцією діяльності підприємства. На його формування впливає ряд факторів, одним із найважливіших є освіта, стаж роботи та матеріальна складова. Сьогодні одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра підприємства, створити у них стимул до ефективної роботи. Не менш важливою складовою кадрового потенціалу підприємства – це творчий потенціал працівника. Адже за певного розвитку, взаємозв'язку, напруженості і спрямованості до конкретної мети, людина може більшою чи меншою мірою формувати нові можливості в розвитку діяльності підприємства.

Отже, підводячи підсумки про кадровий потенціал на досліджуваному підприємстві, можна зробити наступні висновки:

1) незважаючи на те, що сьогодні в Україні «поширена» практика оплати праці у конвертах, що призводить до мільйонного недоврахування коштів у державному бюджеті, підприємство «Трембіта» веде «прозору» та справедливу політику по виплаті заробітної плати своїм працівникам. Оплату проводить відповідно встановленим законам та нормам;

2) підприємству варто покращити умови роботи та соціально-психологічний клімат на підприємстві, адже майже всю сукупність

працюючих на підприємстві складають жінки та впровадити систему управління кадровим потенціалом;

3) підприємству варто удосконалювати систему оплати праці, шукати нові рішення, вивчати західний досвід, що в подальшому зможе досягнути високих фінансових результатів та допомогти вирішити в Україні цілу низку проблем, пов'язаних із заробітною платою, якісно поліпшити її стан та створити підґрунтя для підвищення зацікавленості працівників до високопродуктивної праці вже в найближчому майбутньому, що в комплексі може стати стимулом до економічного підйому нашої країни.

2.3. Діагностика рівня використання економічного потенціалу

Для використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта» та підвищення його ефективності пропонуємо Товариству методику діагностики рівня використання економічного потенціалу Товариства, основою якої є бальний підхід, який передбачає два етапи: підготовчий і розрахунковий. Ми вважаємо, що економічний потенціал є сукупністю таких складових як організаційної, фінансової, кадрової, комерційної, управлінської, та в своїй сукупності визначають ресурсний рівень економічного потенціалу ТДВ «Трембіта».

Мета підготовчого етапу полягає у теоретичній розробці елементів методики визначення рівня використання економічного потенціалу Товариства (табл. 2.9).

Далі розробляють узагальнюючі і часткові показники економічного потенціалу ТДВ «Трембіта» та визначають їх порогові значення. Для спрощення їх вибору і підвищення наочності рішень, які будуть прийматись, вихідну інформацію варто розмістити у вигляді таблиці. Наступним кроком є присвоєння кожному значенню показників бальної характеристики. Таке присвоєння коефіцієнтам відповідних балів відбудеться експертним методом згідно рівнів економічного потенціалу, а саме: коефіцієнти рівня ЕП А – 10

балів; коефіцієнти рівня ЕП В – 5 балів; коефіцієнти рівня ЕП С – 1 бал.

Таблиця 2.9

Характеристика рівнів використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта»

Рівень використання економічного потенціалу	ПОЗНАЧЕННЯ	Коротка характеристика
ВИСОКИЙ	A	♦ Становище Товариства на ринку стійке. ♦ Значні обсяги реалізації. ♦ Коло постійних споживачів. ♦ Кадровий склад повністю задовольняє потреби. ♦ Відсутність економічних проблем. ♦ Високий рівень прибутку
СЕРЕДНІЙ	B	♦ Наявність проблем, пов'язаних з функціонуванням підприємства: нестача оборотних коштів, проблеми з забезпеченням підприємства трудовими ресурсами, неефективне їх використання. ♦ Погіршення ситуації на ринку: несприятливі зміни у складі конкурентів, споживачів, постачальників; ♦ Виробничо-технологічні процеси на сучасному рівні. ♦ Низький рівень прибутку
КРИТИЧНИЙ	C	♦ Становище підприємства на ринку нестабільне. ♦ Значне зниження обсягів виробництва (реалізації). ♦ Відсутність прибутку від будь-яких видів діяльності. ♦ Проблеми з організацією виробничо-технологічних процесів. ♦ Наявність простроченої або надмірної кредиторської заборгованості

Джерело: складено автором

В таблиці 2.10 внесені бальні значення кожної складової економічного потенціалу, включаючи їх максимальні і мінімальні значення.

Таблиця 2.10

Визначення мінімальних і максимальних значень шкали

Складова економічного потенціалу	Кількість показників, які характеризують складову ЕП	Максимальне значення шкали, балів	Мінімальне значення шкали, балів
1. Організаційний	7	70	7
2. Виробничий	14	140	14
3. Кадровий	10	100	10
4. Фінансовий	5	50	5
5. Науково-технічний	4	40	4
6. Управлінський	8	80	8

Джерело: складено автором

В результаті вивчених значень розрахованих коефіцієнтів ТДВ «Трембіта» можна віднести до розряду підприємств з високим рівнем використання ЕП, а саме при таких значеннях:

- 1) всі шість коефіцієнтів є коефіцієнтами рівня А;
- 2) з шести коефіцієнтів п'ять - коефіцієнти рівня А, а один - коефіцієнт рівня В;
- 3) з шести чотири - коефіцієнти рівня А, і два – коефіцієнти рівня В.

Для простішого огляду визначені комбінації коефіцієнтів наведено у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Комбінації коефіцієнтів для присвоєння високого рівня використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта»

Варіант	Кількість коефіцієнтів рівня	
	А	В
1	6	-
2	5	1
3	4	2

Джерело: складено автором

Згідно таблиці 2.12 та при значеннях розрахованих коефіцієнтів ТДВ «Трембіта» варто віднести до категорії підприємств із середнім рівнем використання ЕП.

Таблиця 2.12

Комбінації коефіцієнтів для присвоєння задовільного рівня використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта»

Варіант	Кількість коефіцієнтів рівня		
	А	В	С
1	3	3	-
2	2	4	-
3	1	5	-
4	-	6	-
5	-	5	1
6	-	4	2
7	1	4	2
8	1	3	1
9	3	-	3

Джерело: складено автором

Наступна комбінація факторів вказує, що тут ТДВ «Трембіта» відноситься до підприємств з низьким (критичним) рівнем ЕП (табл.2.13).

Таблиця 2.13

Комбінації коефіцієнтів для присвоєння низького рівня використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта»

Варіант	Кількість коефіцієнтів рівня		
	А	В	С
1	2	3	4
1	-	3	3
2	-	2	4
3	-	1	5
4	-	-	6
5	1	-	5
6	1	1	4
7	1	2	3
8	2	1	2
9	2	-	4
10	3	-	3

Джерело: складено автором

Метод експертних оцінок дав нам змогу визначити порогові значення бальної шкали для різних складових ЕП, а також рівнів його використання (табл. 2.14).

Таблиця 2.14

Порогові значення бальної шкали для економічного потенціалу ТДВ «Трембіта»

Рівень потенціалу	А	В	С
1. Організаційний	50-70	28-49	7-27
2. Виробничий	99-140	57-98	14-56
3. Кадровий	71-100	41-70	10-40
4. Фінансовий	30-40	16-29	4-16
5. Науково-технічний	30-40	16-29	4-16
6. Управлінський	55-80	32-54	8-31

Джерело: складено автором

Для підвищення обґрунтованості економічних рішень, ми пропонуємо визначати коригуючі коефіцієнти по кожному частковому показнику, що входить до складу ЕП ТДВ «Трембіта». Значення коефіцієнту, яке перевищуватиме 1, свідчить про потенційні можливості у найближчій

перспективі з даної категорії. Наприклад, коригуючий коефіцієнт по кадровому потенціалу, що дорівнює 1,2, може свідчити про те, що у наступному році планується перепідготовка кадрів Товариства, яка включатиме проведення тренінгів з певних напрямів удосконалення процесу виробництва або реалізації продукції. При виборі значень коригуючого коефіцієнта менше 1, експерти прогнозують погіршення певної складової економічного потенціалу підприємства. При стабільності роботи підприємства і за його продуктивного фінансового стану рекомендується присвоювати коригуючим коефіцієнтам значення, яке дорівнюватиме 1.

Запропонована методика включає наступні розрахункові етапи:

1. Значенню коефіцієнтів по кожній структурній складовій економічного потенціалу і кожному показнику присвоюються відповідні бали, які визначаються на основі вихідних значень ТДВ «Трембіта».
2. Підсумовуються відповідні бали по кожній структурній складовій.
3. Враховуючи коригуючі коефіцієнти визначається середній бал економічного потенціалу.
4. Характеристика, тобто рівень використання економічного потенціалу присвоюється підприємству в результаті отриманих балів по складовим економічного потенціалу. В таблиці 2.15 наведені значення коефіцієнтів кожної складової економічного потенціалу ТДВ «Трембіта» у 2022 році.

В результаті отримали, що ТДВ «Трембіта» відноситься до категорії підприємств з середнім (задовільним) (близьким до високого) рівнем використання економічного потенціалу. Керівництву ТДВ «Трембіта» варто спрямувати зусилля на вдосконалення цих складових економічного потенціалу з метою підвищення ефективності управління ними, враховуючи, що рівень використання кадрової та фінансової складових економічного потенціалу Товариства є лише задовільним.

Таблиця 2.15

Розрахунок коефіцієнтів за складовими економічного потенціалу ТДВ
«Трембіта» у 2022 році

Назва показника	Значення	Бал	Коефіцієнт коригуючий	Бал	Позначення
1	2	3	4	5	6
1. Організаційний потенціал					
<u>1.1. Організаційно-правова форма ТДВ «Трембіта»</u>					
1.1.1. Форма власності	Задовольняє ринкові умови	10 (А)	1	10	
1.1.2. Принципи поєднання капіталу і праці	Задовольняє ринкові умови	10 (А)	1	10	
1.1.3. Відповідальність за зобов'язаннями	Задовольняє потреби бізнесу і законодавства	10 (А)	1	10	
1.1.4. Масштаб діяльності	Задовольняє потреби бізнесу і законодавства	10 (А)	1,05	10,5	
<u>1.2. Організаційна структура ТДВ «Трембіта»</u>					
1.2.1. Тип орг. структури	Чітко організоване управління	10 (А)	1	10	
1.2.2. Гнучкість структури	Середня, повільно адаптується до зовнішніх умов	5 (В)	1	5	
1.2.3. Співвідношення вертикальних і горизонтальних зв'язків	Оптимальне	10 (А)	1	10	
РАЗОМ		65		65,5	А
2. Виробничий потенціал					
<u>2.1. Інфраструктура ТДВ «Трембіта»</u>					
2.1.1. Постачальники	Повне забезпечення своєчасних поставок сировини і матеріалів	10 (А)	1	10	
2.1.2. Споживачі	Збільшення кількості покупців	10 (А)	1,1	11	
2.1.3. Кредитно-фінансові установи	Існуючі взаємовигідні зв'язків з банками	10 (А)	1	10	
<u>2.2. Основні фонди</u>					
2.2.1. Обсяг	Достатній	10 (А)	1	10	
2.2.2. Ступінь зносу	45%	10 (А)	1	10	
2.2.3. Якість виробничого обладнання	Обладнання середньої якості	10 (А)	1	10	
2.2.4. Фондовіддача	Збільшується	10 (А)	1	10	
<u>2.3. Товарні ресурси</u>					
2.3.1. Асортимент	Вузький	1 (С)	1,1	1,1	

2.3.2. Якість	Висока, випадків повернення товарів не зафіксовано	10 (A)	1	10	
2.3.3. Частка товарів в запасах	0	1 (C)	1	1	
<u>2.4. Виробничо-технологічні процеси</u>					
2.4.1. Прогресивність технологічних процесів	Низький рівень використання прогресивних методів	5 (B)	1	5	
2.4.2. Частка завантаженості	85%	10 (A)	1	10	
2.4.3. Механізація і автоматизація виробничо-технологічних процесів	Середня	5 (B)	1	5	
РАЗОМ		102		103,1	A
<u>3. Кадровий потенціал</u>					
<u>3.1. Персонал ТДВ «Трембіта»</u>					
3.1.1. Чисельність персоналу	Зменшилась, але відповідає потребам	10 (A)	1	10	
3.1.2. Частка управлінського персоналу у загальній чисельності	8,0%	10 (A)	1	10	
<u>3.2. Структура персоналу</u>					
3.2.1. Середній вік	37 років	10 (A)	1	10	
3.2.2. Професійний склад кадрів	Рівень технічної освіти відповідає 65% посад	5 (B)	1,1	5,5	
<u>3.3. Заробітна плата</u>					
3.3.1. Середньорічна заробітна плата	Не менша за встановлений мінімум	10 (A)	1	10	
3.3.2. Частка змінної частини у зарплаті	25%	5 (B)	1	5	
<u>3.4. Соціально-психологічний клімат у колективі</u>					
3.4.1. Конфлікти	Часто	5 (B)	1	5	
3.4.2. Стиль керівництва	Демократичний	5 (B)	1	5	
3.4.3. Виплати по матеріальній допомозі	Збільшуються	10 (A)	1	10	
3.4.4. Виплати по заохочувальним та компенсаційним витратам	Збільшуються	10 (A)	1	10	
РАЗОМ		80		80,5	A
<u>4. Фінансовий потенціал</u>					
<u>4.1. Фінансова незалежність ТДВ «Трембіта»</u>					
4.1.1. Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	0,65	10 (A)	1	10	
4.1.2. Частка власних	25%	5 (B)	1	5	

оборотних коштів у товарних запасах, %					
4.2. Платоспроможність ТДВ «Трембіта»					
4.2.1. Коефіцієнт покриття	1,85	10 (А)	1	10	
4.3. Ділова активність ТДВ «Трембіта»					
4.3.1. Оборотноість активів	Збільшилась	10 (А)	1	10	
4.3.2. Оборотноість товарних запасів	Збільшилась	10 (А)	1	10	
РАЗОМ		45		45	В
5. Науково-технічний потенціал					
5.1. Наявність автоматизації і комп'ютеризації					
5.1.1. Товаропросування	Наявне	10 (А)	1	10	
5.1.2. У бухгалтерському обліку	Наявна	10 (А)	1	10	
5.2. Наявність механізації					
5.2.1. Навантажувально-розвантажувальних робіт	Наявні прості засоби	5 (В)	1	5	
5.2.2. Підготовки продукції до продажу	Наявна	10 (А)	1	10	
РАЗОМ		35		35	В
6. Управлінський потенціал					
6.1. Кваліфікація управлінських кадрів					
6.1.1. Освіта	Вища спеціальна	10 (А)	1,1	11	
6.1.2. Стаж роботи на керівній посаді	Більше 5 років	10 (А)	1,1	11	
6.2. Професійні навички					
6.2.1. Здатність адаптувати стиль управління	Середня	5 (В)	1	5	
6.2.2. Навички ділового спілкування	Середні	5 (В)	1	5	
6.3. Креативність					
6.3.1. Інноваційний підхід	Середній	5 (В)	1	5	
6.3.2. Творчий підхід до вирішення завдань	Середній	5 (В)	1	5	
6.4. Особисті якості					
6.4.1. Саморозвиток	Середній	5 (В)	1,1	5,5	
6.4.2. Загальна ерудиція	Середня	5(В)	1	5	
РАЗОМ		50		52,5	А

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

Отже, проаналізувавши усі складові економічного потенціалу,

враховуючи організаційний, виробничий, кадровий, фінансовий, науково-технічний, управлінський, ми віднесли ТДВ «Трембіта» до підприємств з середнім (задовільним) (близьким до високого) рівнем використання економічного потенціалу. Тобто, що підприємство за рахунок усіх цих складових має можливість отримати максимально високі економічні результати та досягнути соціально-економічних прогресів.

Висновки до розділу 2

ТДВ «Трембіта» займається моделюванням одягу, виробництвом готового одягу та інших товарів народного споживання; наданням послуг по виготовленню одягу юридичним та фізичним особам як з власної так і на умовах давальницької сировини українським та іноземним партнерам; оптовою торгівлею одягом та іншими товарами народного споживання; торговельно-закупівельною діяльністю, посередницькими послугами в галузі торгівлі, створенням мережі підприємств гуртової та роздрібної торгівлі, фірмових магазинів, закладів громадського харчування; рекламною діяльністю тощо.

Підсумовуючи усі результати проведеного фінансового аналізу, можна зробити висновок, що досліджуване підприємство – ТДВ «Трембіта», протягом періоду 2020-2022 рр. працювало досить ефективно. Це підтверджує той факт, що підприємство є прибутковим та рентабельним. Аналіз зміни показників рентабельності активів показав, що кожна гривня активів на початок звітного періоду принесла підприємству 24 коп., а ось на кінець вже 14 коп., що свідчить про зменшення ефективності використання підприємством своїх активів для отримання прибутку у 2022 році відносно 2021 року, щодо 2020 році, дані показники свідчать про збільшення ефективності використання ТДВ «Трембіта» своїх активів; коефіцієнт рентабельності власного капіталу у 2022 році відносно 2020 свідчить про ефективність вкладання коштів, відносно 2021 року

спостерігається тенденція зменшення на 0,12 пункта або (57,14) %; Коефіцієнт по реалізації продукції на підприємстві у 2022 р. порівняно з 2021 р. характеризується тенденцією зменшення показника на 0,13 пункта або (71,74) %. При цьому негативним фактором, який вплинув на рентабельність і призвів до його зниження, є зростання величини собівартості реалізованої продукції. Постійна оцінка рентабельності на підприємствах відкриває можливості підвищення прибутковості та ефективності діяльності, що дозволить підприємцям, при використанні дієвого управлінського механізму, коригувати основні аспекти своєї діяльності і займати більш конкурентні позиції на ринку України у зв'язку з більш рентабельними показниками.

Проведена оцінка рівня використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта» показала, що дане підприємство відноситься до підприємств з середнім (задовільним) (близьким до високого) рівнем використання економічного потенціалу. Загалом діяльність ТДВ «Трембіта» відповідає його основній місії, є прибутковою, рентабельною та діє відповідно до вимог чинного законодавства і не перечить нормам суспільства.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТДВ «ТРЕМБИТА: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

3.1. Прогнозування економічного потенціалу сталого розвитку підприємства

В умовах ринку, що характеризується нестабільністю, обумовленою мінливістю попиту та пропозиції під впливом зміни купівельної спроможності населення, цін на товари та інших макро- і мікроекономічних факторів, перед будь-яким підприємством виникає першочергова задача управління діяльністю підприємств, яке включатиме ефективне формування та використання економічного потенціалу, що забезпечить зміцнення конкурентоспроможності та сталий розвиток підприємств на ринку товарів і послуг.

Проблеми ефективності використання економічного потенціалу підприємств виступають основою обґрунтування шляхів підвищення ефективності їх діяльності, а тому є доволі актуальними за умов жорсткої конкурентної боротьби.

Визначається, що розвиток економічного потенціалу потребує вирішення цілої низки проблем, зокрема таких:

- обґрунтування місії та стратегії діяльності підприємства;
- якісного оновлення, розширення та модернізації матеріально-технічної бази;
- проведення гнучкої закупівельної політики щодо формування товарних ресурсів, товарних запасів, надходження сировини та матеріалів;
- заміни працівників апарату управління, які не змогли адаптуватися до роботи в ринкових умовах;
- поповнення трудових ресурсів молодими, ініціативними кадрами, здатними до інноваційної діяльності;

- оптимізації організаційної структури управління та розробки мотиваційної моделі працівників підприємств до отримання результатів індивідуальної й колективної праці;
- впровадження сучасних технологій виробництва продукції, обґрунтування асортиментної політики підприємств на основі проведення маркетингових досліджень;
- поновлення інтеграційних зв'язків як всередині підприємств, так із різноманітними суб'єктами, з якими підприємство має зв'язки .

Таблиця 3.1

Заходи підвищення конкурентоспроможності підприємства

Назва заходу	Опис
Стратегічне планування на перспективу	В умовах динамічно змінюваного середовища стратегічне планування передбачає заходи забезпечення стійкого розвитку підприємства, а саме аналіз конкурентоспроможності підприємства, розробка гнучкої стратегії
Швидке виявлення тих проблем, які необхідно вирішити	Для цього необхідно створити механізм, який зведе воедино всі дані про стан справ у кожному підрозділі й на підприємстві в цілому. Доведено, що врахування роботи кожного підрозділу за результативністю дозволить прогнозувати ситуацію й визначати точну послідовність кроків, які при правильному виконанні усунуть проблемні місця в підрозділах і поліпшать їхню роботу
Швидкість передачі інформації та розпоряджень	Удосконалення систем комунікацій на підприємстві дозволить скоротити втрати робочого часу й підвищить ефективність роботи працівників підприємства
Формування бюджету підприємства	Планування витрат і передача повноважень із управління витратами менеджерам підрозділів дозволить значно знизити витрати підприємства в цілому. Використання досвіду закордонних підприємств дозволяє оптимізувати витрати й доходи в такий спосіб: планування здійснювати щотижня менеджерами підприємства.
Діагностику економічного потенціалу	Ця задача реалізується шляхом здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства.

Джерело: складено автором за даними підприємства

Прогнозування економічного потенціалу є важливим завданням та передумовою стратегічного управління, особливо у часи економічної кризи. З урахуванням цього, виділимо ряд заходів, необхідних для встановлення економічної рівноваги та підвищення конкурентоспроможності потенціалу підприємства та забезпечення його сталого розвитку див табл. 3.1. Підсумовуючи вищезазначене, можна зробити висновок, що відкритим залишається питання важливості вивчення питання щодо стратегічного підходу формування економічного потенціалу та шляхів підвищення його ефективності залишається актуальним, саме тому нами запропоновано провести SWOT та PEST- аналіз.

Таблиця 3.2

Аналіз сильних, слабких сторін, можливостей та загроз ТДВ «Трембіта»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ
1. Проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб своїх та потенційних споживачів; 2. Постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції; 3. Безпечність діяльності виробництва для довкілля; 4. Відсутність перешкод для діяльності підприємства зі сторони персоналу; 5. Наявність довіри до керівництва з боку інвесторів; 6. Рентабельність підприємства за активами, власним капіталом та чистим прибутком.	1. Розширення виробництва; 2. Вхідження в нові ринки; 3. Використання інструментів бенчмаркінгу; 4. Формування позитивного соціально-екологічного іміджу серед споживачів; 5. Залучення іноземних інвестицій; 6. Реінновація засобів виробництва.
СЛАБКІ СТОРОНИ	ЗАГРОЗИ
1. Застаріле устаткування; 2. Виробництво з високими витратами; 3. Недостатня кількість заходів для пом'якшення конкурентного тиску; 4. Відсутність ефективної та надійної системи збутової логістики; 5. Внутрішня конкуренція кадрового потенціалу; 6. Вікова конкуренція персоналу.	1. Посилення тиску з боку діючих конкурентів; 2. Старіння кадрового потенціалу; 3. Поява нових конкурентів на ринку; 4. Інфляція; 5. Зміни уподобань у вимогах споживачів; 6. Політичний та економічний тиск з боку держави.

Джерело: складено автором за даними підприємства

SWOT-аналіз, дозволить виявити й структурувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також потенційні можливості та погрози. Основні етапи проведення даного аналізу спрямовані на дослідження поточної ситуації і прогноз майбутнього. Проведення SWOT-аналізу виконується з виокремленням трьох етапів.

Етап 1. Формування переліку сильних та слабких сторін роботи підприємства, можливостей та загроз, що його очікують (табл. 3.2).

Наступним нашим етапом буде виконання експертної оцінки вагомості і визначення рівня важливості фактора для підприємства (як добуток експертних оцінок вагомості фактора, впливу кожного фактора на діяльність підприємства (сильний, помірний, слабкий, відсутній), напряму впливу (позитивний негативний). Для цього застосуємо табличний варіант розрахунку за шкалою від 1 до 5 (табл. 3.3, табл.3.4).

Таблиця 3.3

Оцінка факторів внутрішнього середовища підприємства

ТДВ «Трембіта»

Фактори	Вагомість фактора	Вплив на підприємство	Напрямок впливу	Рівень важливості фактора
Проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб своїх та потенційних споживачів.	3	Помірний	Позитивний	Середній
Постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції.	5	Сильний	Позитивний	Високий
Безпечність діяльності виробництва для довкілля.	4	Сильний	Позитивний	Високий
Відсутність ефективної та надійної системи збутової логістики.	3	Помірний	Негативний	Низький
Внутрішня конкуренція кадрового потенціалу.	4	Помірний	Негативний	Низький
Застаріле устаткування .	5	Сильний	Негативний	Середній

Джерело: складено автором за даними підприємства

На основі проведеного аналізу для виявлення найбільш впливових чинників та кращого розуміння питань складаємо матрицю «імовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство» Вільсона за

допомогою якої визначимо вплив факторів на досліджуване підприємство (табл. 3.5) та ймовірність посилення їх впливу.

Таблиця 3.4

Оцінка факторів зовнішнього середовища підприємства ТДВ «Трембіта»

Фактори	Вагомість фактора	Вплив на підприємств о	Напря м впливу	Рівень важливості фактора
Входження в нові ринки	4	Помірний	Позитивний	Середній
Використання інструментів бенчмаркінгу	3	Помірний	Позитивний	Середній
Реінновація засобів виробництва;	5	Сильний	Позитивний	Високий
Посилення тиску з боку діючих конкурентів	5	Сильний	Негативний	Високий
Старіння кадрового потенціалу	4	Помірний	Негативний	Середній
Зміни уподобань у вимогах споживачів	5	Сильний	Негативний	Високий

Джерело: складено автором за даними підприємства

Якщо відповідно до матриці значення фактора є високим, то йому повинна приділятися особлива увага. Якщо ж низьке – то значенням фактора можна ігнорувати

Таблиця 3.5

Оцінка впливу факторів на діяльність ТДВ «Трембіта»

Вплив фактора на діяльність підприємства	Ймовірність посилення впливу фактору на діяльність підприємства		
	Висока	Середня	Низька
Високий	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Середній	Поле СВ	Поле СС	Поле НС
Низький	Поле НВ	Поле СН	Поле НН

Джерело: складено автором за даними підприємства

Для оцінки впливу розглянутих вище факторів доцільно також використовувати інший варіант, поданий на рис. 3.2. За допомогою цієї матриці встановлюються зв'язки між найбільш впливовими факторами зовнішнього та внутрішнього середовища.

Поле «сильні сторони — можливості» (СиМ) — вимагає розробки заходів підтримки і розвитку сильних сторін підприємства в напрямку реалізації шансів зовнішнього оточення.

Поле «сильні сторони — загрози» (СиЗ) — припускає формування заходів використання сильних сторін з метою усунення погроз.

Поле «слабкі сторони — можливості» (СлМ) — припускає розробку заходів подолання слабкостей підприємства за рахунок можливостей зовнішнього середовища.

Поле «слабкі сторони — загрози» (СлЗ) — «кризове поле», тому що тут поєднуються погрози й слабкі сторони. У зв'язку з цим існує необхідність розробки рекомендацій, спрямованих як на подолання погроз, так і на усунення слабкостей підприємства (рис. 3.2).

Таким чином, поле «сильні сторони – можливості» (СиМ) показує, що на підприємстві спостерігається внутрішня сталість, що дозволяє утримувати високі конкурентні позиції. Підприємство вже досягло сталого розвитку чи активно налаштоване на даний процес. Спостерігається щорічне покращення показників діяльності, виявляються нові можливості, відповідні умовам ринку, які вдало використовуються, скоординована з зовнішнім середовищем діяльність дозволить швидко реагувати на виникаючі проблеми чи зміни.

Поле «сильні сторони – загрози» (СиЗ) – характеризує добре налагоджені стосунки з зовнішнім середовищем дозволяють протистояти коливанням ззовні, що надає суттєві перспективи та можливості для розвитку, зокрема поява нових конкурентів на ринку можлива при зменшенні безпечності діяльності виробництва для довкілля; зміни уподобань у вимогах споживачів не будуть загрожувати при постійному удосконаленні чи поліпшенні якості продукції; проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб своїх та потенційних споживачів не сприятимуть появі нових конкурентів на ринку та тиску з їх боку.

	МОЖЛИВОСТІ – Розширення виробництва; – Вхідження в нові ринки; – Використання інструментів бенчмаркінгу; – Формування позитивного соціально-екологічного іміджу серед споживачів; – Залучення іноземних інвестицій; – Реінновація засобів виробництва.	ЗАГРОЗИ – Посилення тиску з боку діючих конкурентів; – Старіння кадрового потенціалу; – Поява нових конкурентів на ринку; – Інфляція; – Зміни уподобань у вимогах споживачів; – Політичний та економічний тиск з боку держави.
СИЛЬНІ СТОРОНИ – Проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб своїх та потенційних споживачів; – Постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції; – Безпечність діяльності виробництва для довкілля; – Відсутність перешкод для діяльності підприємства зі сторони персоналу; – Наявність довіри до керівництва з боку інвесторів – Рентабельність підприємства за активами, власним капіталом та чистим прибутком.	ПОЛЕ СиМ - перед входженням в нові ринки варто проводити регулярні ефективні маркетингові дослідження потреб своїх та потенційних споживачів; - стабільна рентабельність підприємства за активами, власним капіталом та чистим прибутком сприятиме залученню іноземних інвестицій; - розширенню виробництва сприятиме постійне удосконалення чи поліпшення якості продукції та відсутність перешкод для діяльності підприємства зі сторони персоналу	ПОЛЕ СиЗ - поява нових конкурентів на ринку можлива при зменшенні безпечності діяльності виробництва для довкілля; - зміни уподобань у вимогах споживачів не будуть загрожувати при постійному удосконаленні чи поліпшенні якості продукції; - проведення регулярних ефективних маркетингових досліджень потреб своїх та потенційних споживачів не сприятимуть появі нових конкурентів на ринку та тиску з їх боку
СЛАБКІ СТОРОНИ – Застаріле устаткування; – Виробництво з високими витратами; – Недостатня кількість заходів для пом'якшення конкурентного тиску; – Відсутність ефективної та надійної системи збутової логістики; – Внутрішня конкуренція кадрового потенціалу; – Вікова конкуренція персоналу.	ПОЛЕ СлМ – Для подолання внутрішньої конкуренції кадрового потенціалу та вікової конкуренції персоналу варто використовувати інструменти бенчмаркінгу; – Для зупинення збільшення витрат на виробництво варто провести реінновацію засобів виробництва;	ПОЛЕ СлЗ - Можлива поява нових конкурентів на ринку через недостатню кількість заходів для пом'якшення конкурентного тиску; - Старіння кадрового потенціалу значною мірою впливатиме на внутрішню конкуренцію кадрового потенціалу;

Рис.3.2. Матриця SWOT-аналізу для ТДВ «Трембіта»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Поле «слабкі сторони – можливості» (СлМ) – показує, що використання можливостей таких, як формування позитивного соціально-екологічного іміджу серед споживачів; залучення іноземних інвестицій; використання інструментів бенчмаркінгу; реінновація засобів виробництва дозволить пом'якшити слабкі сторони ТДВ «Трембіта».

Поле «слабкі сторони – загрози» (СлЗ) – характеризує, що відносини з зацікавленими групами залишаються на середньому або нормальному рівні, а внутрішнє становище вимагає негайної терапії. Ситуацію можна охарактеризувати як дуже напружену. Існуючі загрози призводять до неспроможності оновлення основних фондів, асортименту продукції, створення нормальних умов для робітників та належної поінформованості про зовнішнє середовище. Таке становище без кардинального втручання в близькому майбутньому може призвести до кризи. Тому підприємству потрібно врахувати всі загрози і слабкі сторони для того, щоб втілити ряд стратегічних заходів для усунення нагальних проблем.

Виходячи з викладених методичних та практичних рекомендацій можна стверджувати, що перевагами представленої системи аналізу є:

- мінімальна, але оптимальна кількість факторів, що спрощує проведення діагностики та не робить її значно трудомісткою;
- нескладність використання чинників у таблиці діагностики дає можливість незалежно проаналізувати діяльність будь-якого підприємства виробничої сфери і зробити об'єктивні висновки стосовно його поточного стану і характеру розвитку;
- фактори, наведені в табл. 3.1 дають можливість відстежити закономірність отриманих негативних значень;
- більшість використаних в таблиці факторів є наслідком управлінської діяльності протягом певного періоду часу, тому їх аналіз дає змогу розібрати та виявити невдачі управлінської та виробничої діяльності, можливі причини виникнення такого становища і на цій базі розробити

стратегічний план розвитку;

- систему оцінки діяльності та показники було відібрано таким чином, щоб вони найбільше відповідали сутності розвитку економічного потенціалу та максимально характеризували діяльність підприємства;
- дана система оцінки не вимагає суттєвих витрат, тому може використовуватися підприємством у будь-якому фінансовому становищі;
- надається можливість оцінити не тільки вплив зацікавлених груп, а й характер взаємовідносин та можливість впливу на ці фактори;
- представляється можливість розглядати внутрішнє та зовнішнє становище, як у системі, так і відокремлено.

Таким чином, ознайомившись із результатами матриці (рис. 3.2) можна визначити інтегрований стан підприємства та загальні ознаки стратегії його розвитку. Для ТДВ «Трембіта» – це перспективний стан, реалізація стратегії внутрішнього вдосконалення.

Також, у результаті аналізу можна виділити проблеми досягнення сталого розвитку, зокрема з ракурсу внутрішньої діагностики, такі, як: високі затрати на виготовлення та реалізацію продукції, слабе оновлення основних засобів, відсутність схильності до впровадження інновацій, введення ресурсозберігаючих технологій, турботи про розвиток та матеріальне становище працівників.

Зовнішній аналіз дозволив зробити висновок, що для досягнення сталого економічного розвитку ТДВ «Трембіта» необхідно приділяти увагу вивченню уподобань споживачів, більш чіткої орієнтації на їх вимоги, здійснення уважнішого конкурентного аналізу, використання кращих світових та вітчизняних практик, залученню іноземних інвесорів, аналіз нових ринків.

3.2. Напрями формування стратегії розвитку та управління на ТДВ «Трембіта»

Проведений вище аналіз показав, що система управління має бути орієнтована на чотири ключових сфери: фінансова складова, ефективність внутрішніх бізнес-процесів, контактна аудиторія та розвиток персоналу, які у свою чергу забезпечують сталий розвиток досліджуваного підприємства, проте управління сталим розвитком потребує впровадження програми стратегічного управління, яке базуватиметься на використанні принципів достатньо відомої та популярної у всьому світі системи збалансованих показників, розробленої Робертом С. Капланом та Девідом П. Нортоном [51]. Збалансована система показників є інструментом менеджменту, який розглядався багатьма авторами та застосовується на практиці підприємств широкого спектру діяльності.

Виходячи з того, що головними ключовими сферами в управлінні сталим розвитком є екологічна, економічна, соціальна складові та взаємовідносини із зацікавленими цільовими групами, можна дійти висновку, що дані показники є результатом встановлення обґрунтованих, збалансованих цілей у вищезазначених сферах, які за всіма параметрами відповідають критеріям того стану, якого підприємство намагається досягти в перспективі. Таким чином, внутрішнє наповнення ключових сфер та значення показників мають бути змодельовані з урахуванням концепції сталого розвитку, пристосовані, конкретизовані та адаптовані до сучасних умов господарювання (рис. 3.3).

Аналіз показників, факторів через які має відбуватися управління та контроль за досягненням розвитку економічного потенціалу підприємства, вже було визначено у методиці діагностики оцінки стратегічного положення підприємства що дозволило на основі отриманих результатів визначити та оформити стратегію програми у вигляді карти збалансованих показників.

Отримавши достатньо велику інформацію про внутрішнє та зовнішнє середовище, і синтезувавши її за допомогою методу оцінки стратегічного положення підприємства – це SWOT-аналізу було визначено, що підприємство знаходиться у перспективному стані і терміново вимагає реалізації стратегії «внутрішнього удосконалення».

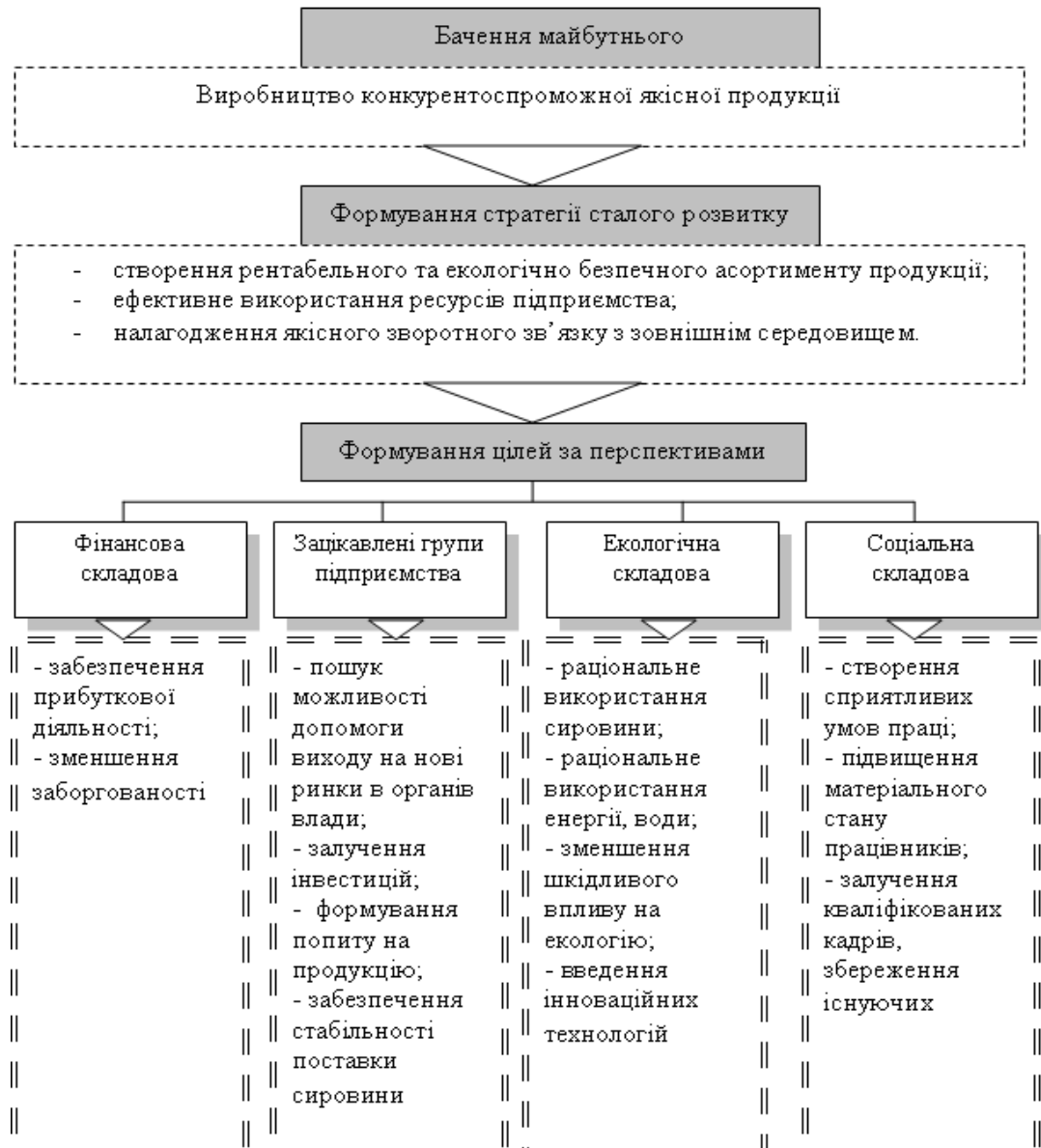


Рис. 3.3. Процес розробки цілей програми розвитку ТДВ «Трембіта»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Утримання конкурентних позицій на сьогодні є ускладненим завданням за умови відсутності перспективних інноваційних технологій, сучасних досягнень наукових досліджень у всіх сферах діяльності багатьох вітчизняних підприємств. Виходячи з результатів діагностики розвитку,

головними цілями підприємства на даний час з урахуванням ситуації, яка склалася, мають бути:

1. Рациональне використання ресурсів: сировини, енергії, трудових та фінансових ресурсів.

В цьому контексті, керівництву підприємства слід звернути увагу на використання інноваційних технологій виробництва, застосування нових композицій матеріалів, реінноваційний підхід до використання існуючого обладнання та технологій, які дозволяють зменшити затрати з використання електроенергетики, води. За рахунок перерахованих вище чинників можна зменшити витрати на виробництво продукції та значно покращити її якість, зменшити екологічне навантаження на зовнішнє середовище.

Також, необхідним є підвищення ефективності використання сировини через застосування нових маловідходних технологій, транспортування та переробки; планування асортименту, виходячи з критерію мінімум використання ресурсів.

2. Збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції. Підвищення обсягів даних факторів пропонується здійснити через:

- підвищення продуктивності роботи обладнання на всіх стадіях виробничого процесу шляхом поступового переозброєння виробництва; планування асортименту продукції виходячи з норм продуктивності виробництва різних видів продукції; зменшення рівня браку;

- активізацію діяльності відділу збуту, складання нових договорів на відвантаження продукції, удосконалення логістичних маршрутів, участь у ярмарках, виставках, презентаціях; розміщення інформації у мережі Інтернет;

- за допомогою сучасної організації процесу виробництва та використання новітніх технологій створити конкурентоспроможну за своїми якостями і дизайном продукцію, яка буде мати попит у споживачів, у тому числі і європейських.

Стратегічні дії, спрямовані на налагодження стосунків із ціловою аудиторією для забезпечення стабільного фінансового становища:

1. Розробка звіту зі сталого розвитку економічного потенціалу та розповсюдження інформації серед засобів масової інформації, що дозволить залучити інвесторів, партнерів, звернути увагу споживачів.

2. Створення адаптивної, швидкої системи забезпечення інформацією, проведення комплексних досліджень стосовно виявлення уподобань споживачів, останніх модних тенденцій, ринку нових матеріалів та технологій.

3. Організація тісного співробітництва із закладами вищої освіти, залучення молодих швеїв, менеджерів, технологів, дизайнерів.

4. Стабільне забезпечення підприємства ресурсами (підписання довгострокових договорів на поставку сировини). В умовах нестачі оборотних коштів, затримки у розрахунках з постачальниками можуть спричинити порушення виробничого циклу та значні фінансові втрати.

5. Однією із важливих проблем підприємства залишається утримання кваліфікованих кадрів та омолодження вікового складу персоналу, отже, у соціальній сфері доцільним є виконання таких завдань:

- єдиним шляхом розв'язання проблеми збереження та підвищення рівня професійного складу персоналу є забезпечення відповідного матеріального стимулювання та використання на практиці принципів збалансованого розвитку;

- в процесі своєї діяльності, приділити достатню увагу нематеріальним стимулам за рахунок чого можна забезпечити позитивний імідж і цим самим залучити молодих спеціалістів;

- вирішення конфліктних ситуацій на підприємстві які спричинені віковою конкуренцією

- інтенсивне підвищення кваліфікації персоналу, у першу чергу керівного складу. Навіть враховуючи те, що в даний момент на підприємстві задіяні досвідчені керівники високого рівня, які володіють поглибленими знаннями технологій, їм на жаль не вистачає поглиблених знань зі стратегічного менеджменту, антикризового управління та прийняття

управлінських рішень в умовах невизначеності.

На нашу думку, найбільш вагомий вплив на загальний фінансовий результат ТДВ «Трембіта» здійснює раціональне використання сировини, а саме збільшення виходу готової продукції та зменшення відходів, ефективна організація системи логістики, збільшення продуктивності обладнання за рахунок упровадження інноваційних технологій, раціонального використання електроенергії, оскільки виробництво відрізняється високим рівнем енергоємності. В той же час, у більшості випадків неможливо визначити, які важелі управління підприємством є першочерговими. Так, якісні перетворення в соціальній та екологічній сферах не завжди прямим чином впливають на економічні результати ТДВ «Трембіта», але вони здійснюють опосередкований вплив через низку перетворень та причинно-наслідкових зв'язків. Таблиця взаємозв'язку внутрішніх показників діяльності дозволяє, завдяки логічному осмисленню, теоретично прослідкувати за ланцюговим впливом показників, де знак «+» свідчить про позитивний вплив, а знак «-» про негативний (табл. 3.6).

Аналізуючи дані таблиці 3.6 можна зробити наступні висновки, що такий чинник, як благодійна діяльність, на перший погляд, негативно позначається на розмір прибутку, але вона в ланцюговому порядку позитивно впливає на імідж підприємства, імідж у свою чергу позитивно впливає на рівень збуту продукції, залучення інвестицій, впровадження інновацій, у результаті зменшуються витрати на виробництво продукції, або покращується якість, що позитивно позначається на фінансовому результаті.

Таким чином, можна сказати, що не всі показники сталого розвитку мають безпосередній вплив на прибуток ТДВ «Трембіта» і не завжди цей вплив є позитивним. Проте стратегія сталого економічного розвитку відрізняється тим, що має в своєму складі заходи, які не завжди збільшують прибуток, але вони не повинні зменшувати його.

Таблиця 3.6

Аналіз взаємозв'язку економічних, соціальних, екологічних показників діяльності ТДВ «Трембіта

Сфера підприємства	Чинники підвищення ефективності функціонування підприємства	Чинники підвищення ефективності функціонування підприємства																					
		Економічна сфера								Соціальна сфера								Екологія					
		↑ Обсягів виробництва	↑ Обсягів збуту	↑ Прибутку	Ефективність логістики	Інновації	Інвестиції	↑ Якість продукції	↓ Витрат	↑ ЗП	↑ Соціальної допомоги	Благодійність	↑ Кваліфікації	↑ Продуктивності	Мотивація працівників	↑ Здоров'я працівників	↑ Імідж	↓ Плинності кадрів	↓ Викидів	Покращення умов праці	Економія ресурсів	↓ Відходів	↓ Штрафів
Економічна сфера	↑ Обсягів виробництва				+/-				+	+									-	-	-	-	
	↑ Обсягів збуту	+		+	+/-					+	+	+					+						
	↑ Прибуток				+	+	+			+	+	+	+		+								
	Ефективність логістики		+					+	+								+						
	Інновації	+	+		4			+	+				+	+			+		+	+	+	+	
	Інвестиції	+			3	+							+						+	+	+	+	
	↑ Якості продукції		+	+					+/-								+				+/-		
↓ Витрат	5		+						+	+	+			+						+			
Соціальна сфера	↑ ЗП			-			+	-					+	+		+	+						
	↑ Соціальної допомоги			-				-					+	+		+	+						
	Благодійність	1		-													+						
	↑ Кваліфікації персоналу	+	+	+		+	+		+				+			+							
	↑ Продуктивності праці	+		+				+	+									-	-	-	-		
	Мотивація працівників	+	+			+	+	+					+				+			+	+		
	↑ Здоров'я працівників												+				+/-						
	↑ Імідж	2	+				+										+						
	↓ Плинність кадрів	+		+			+					+	+			+							
Екологія	↓ Викидів			+											+	+			+				+
	Покращення умов праці						+						+		+	+	+					+	
	Економія ресурсів			+			+/-	+													+		
	↓ Відходів			+				+					+							+			
	↓ Штрафів			+												+							

Сталий розвиток неможливий за умови низького рівня заробітної плати, відсутності достатнього рівня соціальної підтримки, низького рівня інноваційних, наукових розробок та впроваджень, нехтування принципами раціонального використання всіх видів ресурсів, відсутності турботи про навколишнє середовище. Але, перелічені заходи вимагають додаткових фінансових вкладень. Фактично, ці кошти виступають каталізатором для подальших внутрішніх перетворень, які починають поступово реабілітувати економічну сферу.

Чинники, які впливають на сталий розвиток вітчизняних підприємств виробничої сфери необхідно розглядати з урахуванням їхнього сьогоденного становища та реальної ситуації у галузі. До особливо важливих неекономічних, а саме соціальних чинників досягнення сталого розвитку вітчизняних підприємств можна віднести:

- Підвищення заробітної плати, соціального захисту та кваліфікаційного рівня персоналу;
- Мотивацію персоналу до інноваційної діяльності;
- Покращення умов праці робітників.

Отже, в основі реалізації даної стратегії лежить кадровий потенціал організації. Його забезпечення є невід'ємною частиною ефективного функціонування будь-якої організації. Саме тому керівництво компанії має приділяти особливу увагу розвитку інноваційної активності всього персоналу. Так як саме персонал здатний привести в дію стратегію удосконалення внутрішньої діяльності економічного сталого розвитку підприємства ТДВ «Трембіта», і привести її до поставленої мети найбільш швидким шляхом, скорочуючи можливі ризики і загрози з боку зовнішнього середовища. В даний час все ще недостатня увага приділяється кадровій складовій інноваційного потенціалу. Відсутні сприятливі умови для ефективного використання наявного людського потенціалу в інноваційному процесі, а саме: неефективна система стимулювання інноваційної активності на підприємствах.

3.3. Пропозиції щодо підвищення управління процесом ефективності використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта»

Ефективність використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта» неможливе без формування якісного кадрового потенціалу та ефективності його використання. Основою розвитку підприємств є використання інноваційної праці, яка являє собою трудову діяльність з високою часткою інтелектуальної, наукової, творчої компоненти і яка здатна задовольняти суспільні потреби з більш корисним ефектом.

Кадри є стратегічним ресурсом ТДВ «Трембіта», який забезпечує стійкість його функціонування в нестабільних економічних умовах, дозволяє зменшити негативний вплив зовнішніх чинників. Тому одним із основних стратегічних завдань досліджуваного підприємства має бути створення високого матеріального рівня працівників підприємства, соціальної підтримки, навчання через підвищення кваліфікації, що, в свою чергу, дозволить утримувати та залучати спеціалістів у галузь та отримувати віддачу у вигляді більш якісної продукції, підвищення лояльності персоналу та продуктивності праці.

Численні дослідження освітнього рівня трудового потенціалу України свідчать про те, що він є досить високим, але не відповідає сучасним вимогам інноваційної економіки. Експерти звертають увагу на низькі рівні підготовленості кадрів, їх зацікавленості в інноваційному розвитку підприємств, дають низьку оцінку кадрової складової інноваційної діяльності. Особливо це стосується управлінських, інженерно-технічних кадрів і висококваліфікованих робітників. Це свідчить про те, що сьогодні інноваційна діяльність в країні недостатньо забезпечена кадрами інноваційного типу.

Обґрунтовано, що оптимальною моделлю розвитку економіки є збільшення оплати праці за рахунок підвищення продуктивності праці,

але кардинальне підвищення та досягнення європейського рівня продуктивності можливе тільки завдяки оновленню основних фондів. Унаслідок того, що виробництво здійснюється на енергоємному, ресурсоємному обладнанні, а постійне підвищення прожиткового мінімуму спричиняє зростання мінімального рівня заробітної плати, відбувається дисбаланс цих двох показників, що є ненормальною для підприємства та економіки в цілому закономірністю.

На нашу думку, підвищення продуктивності праці частково може бути забезпечене шляхом інноваційної активності кадрової складової економічного потенціалу, а також принципів сталого розвитку, а саме: раціонального використання ресурсів;

- введення реінноваційних процесів або поліпшуючих інновацій;
- бережливого ставлення до використовуваних ресурсів;
- активізації та спрямування зусиль всіх учасників на досягнення загальних цілей;
- підвищення персоналу зацікавленості у їх досягненні.

Головним функціональним завданням стратегії сталого розвитку є така комбінація, рівень внутрішніх параметрів та умов виробництва, які могли б надати поштовх для забезпечення високого рівня розвитку інноваційної активності кадрового потенціалу виключаючи погіршення економічного підґрунтя ТДВ «Трембіта».

Впровадження нововведення в організації є болючим процесом, який спрямований на зміну сформованої організації робіт, звичних методів роботи, становища працюючих. Тому в організаціях часто бувають опори змінам. Люди відчувають страх у можливій втраті стабільності в організації, свого становища, зниження доходів і т.д. Крім опору працюючих, перешкодами до нововведень може бути і сформована в організації неефективна або нездорова культура. Подолання опору нововведенням в організаціях і посилення новаторської діяльності досягається спеціальними заходами мотивації персоналу.

Для цього використовуються заходи матеріального і морального заохочення працівників, прояв уваги керівництва до нових ідей висуваються співробітниками, створення умов для їх реалізації та ін. Мотивація, як функція управління, являє собою процес, що складається з комплексу заходів щодо активізації діяльності людини або колективу, спрямований на досягнення індивідуальних або спільних цілей організації. Вона реалізується через систему стимулів, тобто стимулювання виступає засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивування.

Головною особливістю системи мотивації персоналу, в межах концепції сталого розвитку, виступає пріоритетність позитивних змін та якісні покращення у сфері інновацій, раціонального використання ресурсів та підвищення якості продукції, що вимагає вирішення специфічних питань у визначеній послідовності (рис. 3.4).

Дієвість мотиваційної системи буде визначатися насамперед тим, які стимули будуть задіяні й наскільки точно вони будуть відповідати перевагам працівників. Тут повинні бути по можливості враховані ті впливи, які виявляються внутрішніми і зовнішніми умовами, особливостями регіону і, ймовірно, навіть національною специфікою. Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів працівників, наприклад, висока оплата праці, привабливі умови роботи і можливості для розвитку особистості. Перед визначенням ефективності необхідно з'ясувати:

- 1) хто і які економічні цілі щодо персоналу хоче досягти і які з цих цілей стають цілями організації;
- 2) яким чином конкретизується економічна і соціальна ефективність;
- 3) від чого залежить досягнення цих цілей і наскільки вони можуть бути використані як інструкція для практичної діяльності;
- 4) наскільки цілі сумісні між собою і які рішення можливі при їхній несумісності (баланс інтересів) [10].

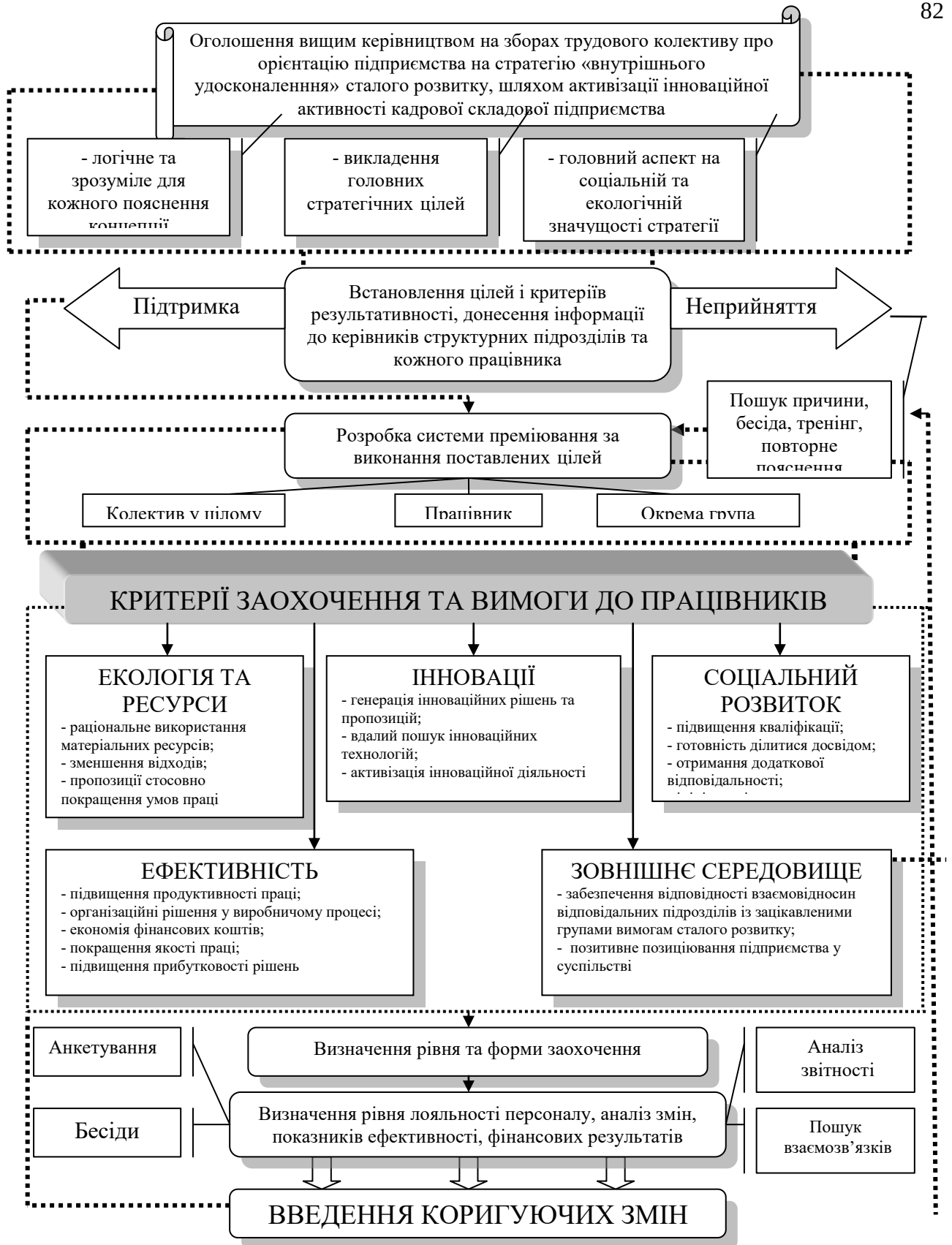


Рис. 3.4. Формування системи управління мотивацією досягнення цілей сталого розвитку ТДВ «Трембіта»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Зрозуміло, значна кількість нових ідей може потребувати перевірки, опрацювання, обґрунтування, і найчастіше це пов'язано зі значними витратами, організацією дослідного виробництва і т.д. Сюди ж необхідно віднести і тимчасові витрати. Але в разі підтвердження ринкової цінності ідеї – прибуток від неї здатен багаторазово перекрити витрати. Більше того, значна частка оригінальних ідей, як правило, їх не потребує, а є лише результатом розумових і творчих зусиль окремих фахівців. При цьому отримується інноваційний ефект здатний серйозно підвищити продуктивність компанії та відчутно посилити її конкурентні позиції на ринку.

Економічна ефективність в галузі управління кадровим потенціалом означає максимальне використання наявних ресурсів організації шляхом використання працівників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за найбільш сприятливого співвідношенні між результатом праці і масштабом її використання (продуктивність праці) та між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці) [11].

Прагнення персоналу до інновацій забезпечується належним рівнем організації менеджменту персоналу, системи заохочення і стимулювання працівників. Мотивація праці до інноваційної діяльності визначається багатьма факторами. Серед них одним з найважливіших є матеріальна зацікавленість. Для того щоб матеріальна зацікавленість стала мотивацією участі в інноваціях, розмір винагороди має співвідноситися з результативністю праці і тим самим стимулювати її.

Аналогічно, на ТДВ «Трембіта» найбільш ефективним методом управління персоналом є матеріальна сторона мотивації праці, достатній рівень заробітної плати, фінансова винагорода за досягнуті результати. Ключовою проблемою залишається утримання персоналу та кваліфікованих кадрів, сьогоденні умови примушують професіоналів залишати галузь та

шукати інше місце роботи, доволі часто не пов'язане зі спеціальністю та кваліфікацією.

Отже, ефективна система мотивації персоналу має відповідати двом критеріям. По-перше, стимулювати персонал виконувати свою роботу ефективніше та якісніше, підвищувати продуктивність праці та робити раціоналізаторські пропозиції для покращення діяльності ТДВ «Трембіта», а по-друге, високий рівень матеріальних виплат не повинен негативно відобразитися на собівартості продукції. У зв'язку з цим, кошти, призначені для преміювання, мають вилучатися з додаткової частки прибутку, отриманого внаслідок ефективної діяльності персоналу, та розподілятися між працівниками всіх рівнів.

Можна запропонувати розподіл фахівців на окремі основні категорії, які представляють інтерес з точки зору їх цінності для інноваційного процесу і застосовувати відповідно матеріальні стимули оскільки будь-яка праця повина бути оплачена відповідно до продуктивності праці див табл. 3.7.

Аналізуючи дані наведені в таблиці можна зробити висновок, що найбільш цінними типами творчих працівників за запропонованою класифікацією є перший і другий типи в силу того, що їх творча активність є генератором ідей, даний тип потрібно мотивувати матеріальним заохоченням, преміюванням тому, що такі типи зустрічаються рідко, тому цінність їх особливо велика. Серед недоліків слід відзначити те, що вони в окремих випадках діють відповідно до власних стремлінь і вподобань, не цілком беручи до уваги установки і вимоги фірми.

Третій, четвертий і п'ятий типи для своєї активізації потребують створення необхідних умов: атмосфери, мотивації, адміністративного впливу і т.д.

Таблиця 3.7.

Розподіл фахівців на окремі основні категорії, які представляють інтерес з точки зору їх цінності для інноваційного процесу

Типи творчих осіб	Характеристика	Винагорода
творчі особи	працівники, які активно розробляють нові ідеї та проекти незалежно від того, наскільки позитивно чи негативно сприймаються їх пропозиції, а також спонукають інших співробітників, активізуючи їхню творчість. Такий тип співробітників найбільш рідкісний і найцінніший, оскільки не потребує додаткового стимулювання і активно реалізує дві компоненти: творчу і психологічно мотивуючу.	Постійне матеріальне заохочення, преміювання
Особи, які активно виробляють нові ідеї	співробітники, які займаються творчим процесом незалежно від умов, не впливаючи на інших - активні креатив-працівники.	Постійне матеріальне заохочення
Особи, які володіють високим творчим потенціалом	пропонують свої ідеї, і якщо вони не знаходять відгуку, перестають проявляти ініціативу	Періодичне матеріальне заохочення, підвищення по службі
Особи здатні до творчого процесу	починають проявляти активність, якщо очікують отримати винагороду за свої розробки.	Періодичне матеріальне заохочення, підвищення по службі
Особи, які мають творчі здібності	починають діяти тільки в разі спонукального впливу, конкретних керівних вказівок або настанов	Періодичне матеріальне заохочення, підвищення по службі
Особи які прагнуть до творчості	прагнуть в умовах високої мотивації до творчості, але відчують нестачу знань і професіоналізму, здатні і готові до навчання.	Періодичне матеріальне заохочення, підвищення по службі
Особи, які мають приховані творчі здібності	Працівники які не підозрюють самі про свої можливості і можуть проявити їх в умовах спонукання і змагання.	Похвала поряд з матеріальним заохоченням
Особи не здатні до творчої діяльності	не проявляються як креативні працівники ні за яких умов	Похвала

Джерело: складено автором за даними підприємства

Шостий і сьомий типи, крім цього, припускають необхідність організації процесу навчання або самонавчання. Восьмий тип, як виявилось, найчастіше важко відокремити від сьомого, тому вони зазвичай сприймаються як єдина спільність.

При відсутності мотиваційних механізмів і систем стимулювання творчості інноваційна складова в результатах трудової діяльності вкрай низька. Тому головними причинами зниження творчої активності українських працівників слід вважати відсутність необхідних матеріальних стимулів і гарантій соціального захисту, досконалої системи оцінки результатів професійної діяльності та заохочень до творчості.

Отже система управління підприємством може бути ефективною лише в тому разі, коли буде налагоджена справедлива та дієва система стимулювання креативного персоналу, починаючи від вищого рівня та закінчуючи робітниками обслуговуючого виробництва, причому вектори цієї системи мають бути спрямовані тільки на тих виконавців, діяльність яких безпосередньо впливає на кінцевий фінансовий результат. Виходячи із запропонованої системи винагороди робітників (табл. 3.7), можна сформулювати методику винагородження конкретного працівника за результати запропонованих індивідуальних творчих ідей.

Як свідчить управлінська практика ТДВ «Трембіта», отримання додаткового прибутку не призводить до аналізу причини досягнутих результатів, тому не приділяється уваги пошуку тих, чия діяльність і в якій мірі спричинила підвищення прибутку. Натомість, представлена система мотивації враховує індивідуальний внесок кожного робітника, адже досліджує всі параметри та чинники результативності праці: підвищення продуктивності праці, раціональне використання ресурсів, інноваційний, творчий підхід, якість праці, рівень досягнення індивідуальних цілей.

Однак реалізація стратегії яка б базувалась на мотивації інноваційної активності кадрової складової сталого розвитку економічного потенціалу підприємства, обов'язково вимагає проведення додаткових адаптаційних дій з боку вищого менеджменту та координації функціональними керівниками. Цілі та основна сутність напрямку сталого розвитку є дещо незнайомими для працівників та, у деяких ракурсах, незручними, адже вимагають докладання додаткових зусиль через високу планку критеріїв, які необхідно досягти. Актуальним є подолання психологічних перепон та створення сприятливого клімату для продуктивної праці. Тому, ефективна реалізація цілей та досягнення рівня відповідності діяльності встановленим критеріям можлива завдяки створенню відповідної організаційної структури, яка дозволить впевнено просуватися у напрямку забезпечення сталого розвитку, буде відповідати його специфіці, сприятиме вчасному та справедливому винагородженню досягнень робітників, підвищуватиме ефективність координаційних зв'язків.

Практичний досвід вітчизняних підприємств показує, що організаційна структура не передбачає наявності відділів чи підрозділів, які стежать та регулюють процес впровадження та реалізації стратегії. Якщо такий підрозділ, все ж таки є, то він представляє собою відокремлений відділ, підпорядкований вищому керівництву, що складається з працівників, які не є досвідченими кадрами у вдалій реалізації стратегії, відсутні конкретні відповідальні особи. На даний час у ТДВ «Трембіта» не сформовано жодного відповідального за реалізацію стратегії відділу. Тому, дана структура, по-перше, вимагає певної корекції з урахуванням вимог становлення на шлях сталого розвитку, а по-друге, з точки зору підвищення її ефективності.

Для того, щоб організаційна структура найкращим чином сприяла досягненню результатів, вона має враховувати всі аспекти напрямку сталого розвитку та сприяти розв'язанню наявних проблем ТДВ

«Трембіта» Опираючись на результати діагностики сталого розвитку, було виявлено, що існує великий обсяг проблем, пов'язаних із реалізацією продукції, низькою ефективністю використання ресурсів, відсутністю інноваційної активності, низьким рівнем соціальної політики, залученням кваліфікованих кадрів.

Важлива роль у вирішенні вищезазначених проблем належить координаційним діям та організаційним зв'язкам на підприємстві. Обираючи той чи інший тип організаційної структури, необхідно враховувати наявний стан підприємства, характер діяльності, управлінські взаємовідносини всередині та із зовнішнім середовищем, проблеми та цілі діяльності. Для ТДВ «Трембіта» ми запропонували залишити традиційну вертикально-функціональну структуру з одночасним створенням команд та координаційного центру сталого розвитку (КЦСР). Дані перетрубації підвищать ефективність діяльності підприємства, сприятимуть досягненню цілей сталого розвитку та підготують персонал до переходу до сучасних адаптивних структур управління. Адже раптові трансформації в організації, за будь-яких умов, а особливо у разі неготовності персоналу до змін за всіма параметрами, призводять до хаосу, що у свою чергу призведе до зниження ефективності на невизначений період, що стане негативним проявом для виробничого підприємства.

Підприємство здатне здійснювати ефективну діяльність та досягти сталого розвитку і в рамках традиційної вертикальної організаційної структури, але з урахуванням фактору нестабільності зовнішнього середовища, частковим переформатуванням управлінських зв'язків, координації діяльності та прийняття рішень. Тому даний процес має бути чітко окреслено та формалізовано. Пропонується створити команду співробітництва між підрозділом планування асортименту, відділом матеріально-технічного забезпечення та відділом маркетингу. У рамках даного співробітництва необхідним є проведення регулярних зборів,

своєчасний обмін інформацією та пропозиціями. Аналогічна робота має проводитись між всіма підрозділами, підпорядкованими головному інженеру, адже зачіпає важливі питання найбільш ефективного використання потужностей, ресурсів та технологій.

Для швидшого досягнення сталого розвитку має бути визначено характер зв'язків між підрозділами, функції, які вони мають виконувати в процесі досягнення сталого розвитку та місце КЦСР в організаційній взаємодії. У процесі свого функціонування КЦСР має виконувати визначені функції, зокрема:

- брати участь у активному обговоренні на вищому рівні стратегічних цілей, розробленні планів та визначенні першочерговості завдань;
- контролювати виконання поставлених завдань по досягненню сталого розвитку;
- контролювати відповідність взаємовідносин із зацікавленими групами критеріям сталого розвитку;
- організовувати належну координацію та співпрацю працівників суміжних підрозділів;
- сформувати стратегію у сфері менеджменту знань в цілях створення бази знань та інфраструктури їх передачі, комп'ютерних мереж, оргструктур, орієнтованих на знання;
- розробити заходи щодо підвищення рівня мотивації персоналу до інноваційної праці, підвищення рівня інноваційної активності працівників;
- створити сприятливі умови для розвитку якісних рис, необхідних для створення новацій, і для реалізації інноваційного потенціалу.

Отже, уточнимо, яким чином будуть розподілятися функції досягнення сталого розвитку між підрозділами з метою уникнення копіювання повноважень та нівелювання принципу двовладдя. Таким чином, керівником підприємства є генеральний директор, фактично він

має бути ініціатором розробки стратегічних цілей та всебічно підтримувати напрям досягнення сталого розвитку. КЦСР має очолювати призначений спеціально для цього менеджер. Він є головним координатором у розробці стратегії сталого розвитку та радником у прийнятті поточних важливих рішень.

Формування загального вигляду стратегії, генерація цілей діяльності та засобів їх досягнення відбувається шляхом проведення регулярних засідань між генеральним директором та керівниками всіх функціональних підрозділів, включаючи КЦСР.

У процесі проведення засідань керівниками виносяться пропозиції щодо покращення ефективності роботи кожного підрозділу, пропозиціям та методам досягнення цілей надається цільове обґрунтування, відбувається звітування стосовно виконаної підрозділом роботи. Керівник КЦСР у даному випадку готує пропозиції, які безпосередньо торкаються напряму сталого розвитку, розглядає ідеї запропоновані іншими учасниками засідання, надає їм подальшого практичного оформлення, відстежує пріоритети розвитку.

Керівники функціональних підрозділів зацікавлені у досягненні цілей та співпраці з КЦСР через матеріальне стимулювання їх діяльності. Рішення, прийняті на вищому рівні за участі керівників всіх підрозділів, потім підлягають проекції на нижчі рівні управління. Керівник кожного відділу виконує функції координатора дотримання вимог та цілей сталого розвитку, призначає у своєму відділі помічника або заступника з питань сталого розвитку, який доповідає у КЦСР інформацію стосовно досягнутих результатів та проблем, що виникли у його відділі, і вже у КЦСР зіставляються, обробляються, синтезуються та аналізуються інформаційні дані по всьому підприємству в цілому (табл. 3.8).

Офіційний склад КЦСР представлено керівником цієї структурної одиниці та координаторами з соціальних, екологічних, економічних питань, по роботі із цільовими групами. Вони займаються виконанням

поточних операцій по роботі з документами, обробкою та розповсюдженням інформації, організаційними функціями. Але фактично, ефективність роботи відділу, досягнення цілей залежить від неформальних представників цієї структури у всіх підрозділах організації. Це вимагає від кожного працівника відповідальності, ініціативності, креативності, максимізації корисності від своєї діяльності, генерування пропозицій стосовно досягнення сталого розвитку.

Надання працівникам певної частки незалежності у прийнятті рішень, необхідність координації цих рішень з іншими підрозділами є заплутаними для працівників підприємства, які за своїми звичками та менталітетом звикли до вертикальної організаційної структури, тому їхня готовність до такого роду трансформацій залишається під сумнівом. Механізм координації між працівниками має бути налагоджено та організовано на високому рівні, а достатній досвід для цього відсутній (табл. 3.8).

Процес створення взаємодіючих структурних одиниць має відбуватися поступово та зрозуміло для працівників. Тому КЦСР виступає в ролі головного зберігача інформації зі сталого розвитку, займається регулюванням взаємовідносин з питання сталого розвитку, просвітницькою діяльністю з сутності та вимог до сталого розвитку, попередженням конфліктних ситуацій, контролює досягнення цілей та здійснює пошук додаткової корисності від використання засобів праці.

Відмінність даного центру від існуючих відділів стратегічного розвитку полягає в тому, що в процесі функціонування КЦСР пріоритетна увага приділяється завданням та досягненню цілей сталого розвитку з врахуванням інноваційної активності кадрового потенціалу, контролю за відповідністю поточної діяльності та стратегічних планів напряму сталого розвитку, його вимогам та головним ідеям:

Таблиця 3.8

Схема організаційних зв'язків між координаційним центром сталого розвитку та іншими підрозділами ТДВ «Трембіта»

№	Схематичне зображення взаємозв'язку	Пояснення до схеми
1		Збір та систематизація інформації, необхідної для проведення аналізу стану сталого розвитку. Виділення критеріїв, які не відповідають стану сталого розвитку, знаходяться у регресивній динаміці. Підготовка стратегії розвитку та пропозицій щодо поточного покращення діяльності
2		Проведення регулярних засідань. Генерація пропозицій керівниками підрозділів згідно з очолюваною посадою стосовно розробки стратегії та подальших дій по впровадженню стратегії. Звіт про виконану роботу та досягнуті результати. КЦСР регулює відповідність цілей критеріям сталого розвитку. Встановлення строків та плану заходів щодо співпраці КЦСР з іншими структурними одиницями
3		Співпраця відповідальних осіб з відділом. КЦСР займається підтримкою системи мотивації за співучасть у проєкті. Складання планів. Передавання інформації КЦСР та прийом звітів стосовно виконаної роботи.
Умовні позначення		
		Прийом інформації та даних
		Передача інформації та даних
		Взаємодія відділів, прийняття рішень на спільній основі, інтеграція думок
		Обробка інформації

Джерело: розроблено автором за даними підприємства

стимулювання творчості, конструкторської і винахідницької діяльності, вміння знаходити неординарні рішення і брати на себе відповідальність за їх практичне втілення економічному розвитку, соціальному розвитку, нівелюванню загроз для екологічної безпеки, довкілля та робітників, раціональному використанню всіх існуючих ресурсів, розвитку інноваційної активності, визнанні людського фактору у якості визначального в процесі досягнення сталого розвитку.

Одним із головних завдань є підтримка та винагорода за інноваційну діяльність та раціоналізаторські рішення. Кожний працівник повинен мати можливість звернутися у координаційний центр зі своїми творчими пропозиціями стосовно удосконалення будь-якого процесу. Усі пропозиції мають бути розглянуті КЦСР разом з керівниками відповідних підрозділів, проаналізовані стосовно їх корисності для підприємства та складності втілення у життя, і як результат, обрані найкращі, які й підлягають впровадженню на практиці. Актуальним є висловлювання іноземних керівників: «невдачі великих корпорацій у використанні інноваційних ідей головним чином пов'язані з відсутністю системи внутрішніх комунікацій, а не з падінням винахідливості працівників» [15].

Коли працівники обізнані про схильність керівництва до соціальних, екологічних, інноваційних аспектів діяльності, відчують підтримку, зворотну реакцію на власні досягнення, схвалення запропонованих творчих, креативних ідей, це дозволяє їм відчувати свою значущість в загальному процесі досягнення сталого розвитку, на підприємстві починає формуватися позитивний інноваційний клімат.

З боку КЦСР має відбуватися постійний процес пошуку зменшення екологічного навантаження на навколишнє середовище, приділення уваги підвищенню матеріального стану працівників, їх професійного розвитку та справедливій винагороді за досягнення цілей сталого розвитку, контроль за здійсненням дослідження психологічного клімату на підприємстві. Однак КЦСР стикнеться з рядом ключових проблем активізації інноваційної

діяльності, зокрема створенні умов, ситуацій, які максимально розвивають творчу активність персоналу або кадровий потенціал. Інноваційні кадри є джерелом конкурентних переваг підприємства, які здатні своєю інтелектуальною працею забезпечити економічне зростання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта».

Таблиця 3.9

Бюджет створення координаційного центру сталого розвитку (КЦСР)
ТДВ «Трембіта»

Найменування заходу	Загальна вартість	Джерела фінансування (тис. грн.)	
		За рахунок чистого прибуку	Вкладення власників бізнесу
Створення сучасного оснащеного тренінгового центру сталого розвитку (КЦСР)	350,0	100,0	250,0

Джерело: власна розробка автора.

Мета та завдання проекту. Створення сучасних умов (КЦСР) для тренінгів працівників підприємства та генерації ідей розвитку підприємства, поширенням інноваційних ідей, оскільки інноваційний потенціал підприємства є важливим інформаційним ресурсом в процесі управління його розвитком, їх організаційна підтримка, доведення ідей до конкретних розробок та виконавців з метою ефективної реалізації інноваційних проектів.

Отже, реалізація стратегічних завдань переведення економіки на інноваційний шлях розвитку неможливий без цілеспрямованої політики підприємств щодо формування та розвитку кадрового потенціалу інноваційного типу. Здатність персоналу до інновацій, вироблення нових знань та ідей, бажання професійного росту забезпечуються належним рівнем управління організації менеджменту, яке можна здійснити через створення функціонального підрозділу КЦСР.

Висновки до розділу 3

Для того щоб визначити стратегію поведінки підприємства та привести цю стратегію в життя, керівництво повинне мати поглиблену уяву про зовнішнє середовище, тенденції його розвитку та місце, яке воно займає в цій організації. При цьому зовнішнє середовище, поряд із внутрішнім середовищем, вивчається стратегічним управлінням в першу чергу для того, щоб розкрити ті загрози та можливості, які організація повинна враховувати при визначенні своїх цілей та задач, при їх досягненні, а також для більш ефективного використання свого потенціалу

Оцінивши сильні та слабкі сторони ТДВ «Трембіта», а також можливості та загрози щодо неї з боку зовнішнього середовища, можна зробити висновок, що підприємство конкурентоспроможне навіть при врахуванні ряду слабких сторін і зовнішніх загроз. ТДВ «Трембіта» володіє арсеналом показників, які формують сильні сторони підприємства і дозволяють займати конкурентні позиції на ринку товарів та послуг. Також запропонована методика дозволила визначити стратегічну позицію господарюючого суб'єкту головними цілями якої є: раціональне використання ресурсів: сировини, енергії, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції; стратегічні дії, спрямовані на налагодження стосунків із ціловою аудиторією для забезпечення стабільного фінансового становища.

Серед основних заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта» можемо виділити ефективну систему мотивації інноваційно підкованого персоналу, організаційні заходи, своєчасне та ефективне технічне переозброєння, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження енергозберігаючих технологій, планування асортименту продукції. Визначено першочерговість матеріальних стимулів у вітчизняних реаліях, що робить їх переважними у формуванні системі мотивації праці та досягнення цілей сталого розвитку. У рамках системи мотивації пропонується оцінювати працівників в залежності

від їхньої творчості та креативності у досягненні цілей розвитку ТДВ «Трембіта» що дозволяє охопити широке коло проблем розвитку та оцінити персонал у залежності від функцій робітника та його місця в структурній ієрархії, сприятиме отриманню кращих результатів, залученню всіх працівників підприємства до реалізації стратегії.

Функціонування наведеної системи мотивації можливе за умови вдосконалення організаційних зв'язків та постійної циркуляції інформації стосовно принципів сталого розвитку. Найкращим варіантом є створення координаційного центру сталого розвитку в межах існуючої організаційної структури. Сутність створення КЦСР полягає у результативному управлінні досягненням сталого розвитку, що включає виконання функцій планування, організації, мотивації та контролю за досягненням цілей, створення центру генерації ідей та розробка шляхів їх втілення в життя.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній магістерській роботі здійснено теоретичне узагальнення, а також обґрунтовано наукові та методичні засади, розроблено практичні рекомендації з управління процесом використання економічного потенціалу підприємств в сучасних умовах господарювання. Отримані наукові результати дають можливість зробити наступні висновки теоретичного, методичного та прикладного характеру:

1. Економічний потенціал підприємства є складною, ієрархічно структурованою, динамічною системою. Кожна із підсистем економічного потенціалу залежить від оптимального поєднання окремих видів економічних ресурсів, які залучаються до виробничого процесу, рівня організації виробництва і праці, ефективності системи управління. Економічний потенціал підприємства характеризує максимально можливий обсяг виробництва матеріальних благ і послуг в умовах, що забезпечують найбільш ефективне використання за часом і продуктивністю наявних економічних ресурсів.

2. Структура економічного потенціалу підприємства – це відносно стійкий спосіб організації елементів економічного потенціалу, що розкриває його будову, елементний склад, принцип формування й розвитку. Проте чіткого уявлення про його структуру поки не сформовано, але основною особливістю повинна стати оптимальність (тобто структура повинна містити мінімальну кількість складових, які в свою чергу повинні повною мірою відображати сутність потенціалу підприємства).

3. Концептуальні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства дозволяють робити висновки, щодо якості роботи підприємства у минулих періодах; оцінити ступінь залучення ресурсів у господарський оборот; ступінь використання активної частини економічного потенціалу; планувати підвищення рівня використання економічного потенціалу, оптимізацію його структури, зростання величини, що дозволить поліпшити якість роботи підприємства. До основних принципів оцінки економічного

потенціалу підприємства слід віднести: принципи системності; узгодженості; варіантності; оптимальності; комплексності; адекватності; ефективності процесу оцінки.

4. Головною діяльністю ТДВ «Трембіта» є моделювання одягу, виробництво готового одягу та інших товарів народного споживання. Фінансовим результатом фінансово-господарської діяльності ТДВ «Трембіта» у 2020-2022 рр. був прибуток. Аналізуючи суто період 2021-2022 рр. така ситуація склалась, в першу чергу, через те, що: збільшились чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) на 3494 тис.грн; собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) на 6838 тис.грн; адміністративні витрати на 1989 тис.грн; витрати на збут на 151 тис.грн; зменшились валовий прибуток на 3344 тис.грн; інші операційні доходи на 5410 тис.грн; інші операційні витрати на 4521 тис.грн; фінансовий результат від операційної діяльності на 6373 тис.грн; фінансовий результат до оподаткування (прибуток) на 1271 тис.грн тощо. Таким чином, можна стверджувати, що фінансовий результат є досить складною та багатовимірною категорією. Фінансовий результат у формі прибутку виступає головною метою діяльності досліджуваного підприємства та є одним з ключових показників, який визначає ефективність діяльності ТДВ «Трембіта».

5. Оцінка кадрового потенціалу дозволила зробити висновок, що найбільша кількість прийнятих працівників на ТДВ «Трембіта» була в 2020 році – 178 людей, дана тенденція пов'язана з тим фактом, що підприємство розширювало виробництво продукції і потребувало робочої сили. Найбільше звільнено штатних працівників на ТДВ «Трембіта» було в 2022 році, перш за все цьому передувало нарощування технологічної бази шляхом автоматизації виробництва товарів, що супроводжувалось непрофесійністю робочого персоналу. Щодо підсумків плинності кадрів за останні 3 роки, то можна стверджувати, що найбільше працівників на ТДВ «Трембіта» працювало в 2021 році- 829, що на 11 більше ніж в 2022 році, проте у порівнянні 2022

року з 2020, можна спостерігати тенденцію збільшення працівників у звітному році на 47 осіб.

6. Проведена оцінка рівня використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта» показала, що дане підприємство відноситься до підприємств з середнім (задовільним) (близьким до високого) рівнем використання економічного потенціалу.

7. В умовах формування ринкових відносин важливу роль у стабільній роботі підприємств відіграють їх ресурси, що становлять основу економічного потенціалу. Таким чином, важливість вивчення питання щодо стратегічного підходу формування економічного потенціалу та шляхів підвищення його ефективності залишається актуальним, саме тому були проведені SWOT та PEST-аналіз. У результаті аналізів виділили проблеми досягнення сталого розвитку, зокрема з ракурсу внутрішньої діагностики, такі, як: високі затрати на виготовлення та реалізацію продукції, слабе оновлення основних засобів, відсутність схильності до впровадження інновацій, введення ресурсозберігаючих технологій, турботи про розвиток та матеріальне становище працівників. Зовнішній аналіз дозволив зробити висновок, що для досягнення сталого економічного розвитку ТДВ «Трембіта» необхідно приділяти увагу вивченню уподобань споживачів, більш чіткої орієнтації на їх вимоги, здійснення уважнішого конкурентного аналізу, використання кращих світових та вітчизняних практик, залученню іноземних інвесорів, аналіз нових ринків.

8. За допомогою SWOT-аналізу було визначено, що підприємство знаходиться у перспективному стані і терміново вимагає реалізації стратегії «внутрішнього удосконалення», тому основними цілями підприємства на даний час мають бути: раціональне використання ресурсів: сировини, енергії, трудових та фінансових ресурсів; збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції за рахунок підвищення продуктивності роботи обладнання, активізації діяльності відділу збуту, а також за допомогою сучасної організації процесу виробництва.

Важливий вплив на загальний фінансовий результат, тобто прибуток, мають показники сталого розвитку. До особливо вагомих соціальних чинників відносять: покращення умов праці робітників, підвищення заробітної плати та мотивацію персоналу до інноваційної діяльності. Тому можна стверджувати, що в основі реалізації даної стратегії лежить кадровий потенціал організації.

9. Розглянувши сильні та слабкі сторони ТДВ «Трембіта» можна виділити ряд пропозицій спрямованих на підвищення ефективності використання економічного потенціалу. Основними з них є: ефективна система мотивації інноваційно підкованого персоналу, організаційні заходи, своєчасне та ефективне технічне переозброєння, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження енергозберігаючих технологій, планування асортименту продукції. Для кращого функціонування системи мотивації необхідно створити координаційний центр сталого розвитку в межах існуючої організаційної структури. Бюджет створення такого центру 350 тис.грн. Його основними функціями є активна участь у обговоренні та розробленні стратегічних планів, які стосуються питань підвищення ефективності розвитку ТДВ «Трембіта», організація співробітництва та сприяння координації на рівні підрозділів, здійснення контролю за виконанням поставлених завдань, мотивація працівників до нововведень та інноваційної діяльності.

Отже, застосування на практиці розроблених в дипломній роботі методичних і теоретичних положень, щодо підвищення ефективності використання економічного потенціалу ТДВ «Трембіта» через формування відповідного організаційно-економічного механізму захистить від можливих негативних тенденцій та загроз, забезпечить йому сталу конкурентну позицію та підготує до невпинного процесу глобалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексеєнко Л.М., Олексієнко В.М. Економічний тлумачний словник: власність, приватизація, ринок цінних паперів. Тернопіль: Астон, 2019. 672 с.
2. Артем'єв Б. В. Оцінювання обмежень у використанні економічного потенціалу підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2020. 240 с.
3. Бажан І.І. Сутність категорії трудовий потенціал та її економічна природа / І. І. Бажан // Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 1 (20). С. 69 -73.
4. Балабанова Л.В. Управління персоналом: підручн. / Л.В. Балабанова, О.В. Сардак. К. : ЦУЛ, 2021. 468 с.
5. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 400 с
6. Бикова В.Г. Оцінка та планування фінансово-економічного потенціалу підприємств загальнодержавного значення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.04.01 „Фінанси, грошовий обіг і кредит”. Київ, 2016. 24 с.
7. Балабанова Л.В. Комерційна діяльність: маркетинг і логістика: навчальний посібник / Л.В. Балабанова, А.М. Германчук. – К.: ВД «Професіонал», 2014. 288 с.
8. Бондаренко Л.А. Аналіз та оцінка конкурентоспроможності машинобудівного підприємства з виробництва автомобільної техніки // Вісник національного університету „Львівська політехніка”. 2021. №720. С. 109-114.
9. Васелевський М. Інформація і кадри в логістичних системах / М. Василевський, Р. Патора. – Львів: Нац. ун–т «Львівська політехніка», 2017. 272 с.

10. Верхоглядова Н.І., Дятлова Н.В. Дослідження сутності потенціалу як економічної категорії. Інноваційна економіка. Тернопіль: „Тайп”, 2013. № 4 (42). С.3-8.
11. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: Формування та оцінювання / В.Н. Гавва, Е.А. Божко. К. : Центр навчальної літератури, 2018. 224 с.
12. Гопкало О. І. Дослідження ресурсного потенціалу промислового підприємства: методологічні особливості. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2010. № 2. С. 33-42.
13. Грабик Р.В., Богацька Н.М. Взаємоз'язок між фінансовим та економічним потенціалом підприємства. URL: http://www.rusnauka.com/31_ONBG_2011/Economics/10_96360.doc.htm (дата звернення: 10.11.2023).
14. Гудзь Ю. Ф. Теоретико-методологічні засади сутності економічного потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2021. Вип. 7. С. 94-101.
15. Денисюк О. М., Фаренюк О.П., Таранюк О.М. Аналіз економічного потенціалу підприємства. Найновите науки постиження: матеріали 8 Міжнар. наук.-практ. конф. 2022. Т.6. София: „Бял ГРАД-БГ” ООД. С. 13–17. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=40799> (дата звернення: 13.10.2023).
16. Довгань Л.Є. Формування організаційно-економічного механізму ефективного управління підприємством. URL: <http://economy.kpi.ua/uk/node/376>. (дата звернення: 13.10.2023).
17. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства / Г.О. Дудукало // Інвестиції: практика та досвід. 2012. № 8. С. 98 - 99.
18. Економічний словник/ за ред. П.І. Багрія, С.І. Дорогунцова. Київ, 1973. 623 с.
19. Герасимчук З.В. Організація та технологія торгівлі: навч. посібник / Герасимчук З.В. Ковальська Л.Л. / за редакцією М. Богуш. –

Луцьк: Волинське обласне редакційно-видавниче підприємство «Надстир'я», 2013. 345 с.

20. Виноградська А.М. Комерційна діяльність торговельного підприємства: навчальний посібник. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 278 с.

21. Іфтемійчук В.С. Генеза ринкової економіки: терміни, поняття, персоналії. / за наук. ред. Г.І.Башнянина, В.С.Іфтемічука. Київ: Магнолія плюс, 2014. 688 с.

22. Каїра З.С. Логістичні стратегії діяльності підприємств: монографія / З.С. Каїра. Донецьк: ВІК, 2017. 311 с.

23. Кісь Г. Р. Механізм забезпечення ефективного відтворення економічного потенціалу торговельного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)”. Львів, 2011. 19 с.

24. Корнійчук Г. В. Структурні компоненти фінансового потенціалу агроформувань. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2022. Вип. 11. С. 73-77.

25. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.07.01 / Харків, 2006. 36 с.

26. Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. №4 2019. С. 59-66.

27. Макарова Г. С. Форми оцінки економічного потенціалу підприємства. Науковий журнал „Економіка розвитку”. Харків, 2021. №4 (60). С. 89-92. URL: http://www.ed.ksue.edu.ua/ER/knt/e114_60/e114maka.pdf (дата звернення: 10.11.2022).

28. Маслак О.І., Квятковська Л.А., Безручко О.О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 9. С. 36-46

29. Нижник В.М. Система оцінки складності та якості роботи персоналу в мотиваційному механізмі у правління підприємством / В.М. Нижник, О.А. Харун // Теорія і практика сучасного менеджменту: проблеми та шляхи вирішення : зб. доп. II міжнар. наук.-практ. конф., Тернопіль, 8-9 жовтня 2019 р. / . Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 373 - 374.

30. Крикавський Є.В. Маркетингова політика розподілу: навч. посіб. / Є.В. Крикавський, Н.С. Косар, А.М. Чубала. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2009. 232 с.

31. Повержук Ю. М., Гуменюк М. М. Рейтингова оцінка підприємства як складова оперативного управління діяльністю підприємства. Механізми регулювання соціально-економічним розвитком в умовах глобалізації: матер. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. мол. вч. та студ., 21 берез. 2014 р. Чернівці: БДФЕУ, 2014. С. 283-287.

32. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник / Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай. Донецьк: Вид-во Цифрова типографія, 2012. 257 с.

33. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. К. Добикіна, В. С. Рижигов, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотько. Київ: Центр навчальної літератури, 2007. 208 с.

34. Потенціал підприємства: формування та оцінка / О. К. Добикіна, В. С. Рижигов, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотько. Київ: Центр навчальної літератури, 2012. 208 с.

35. Прокопишин Л.П. Управлінські інновації та особливості їх використання на підприємствах в сучасних умовах. / Л.П. Прокопишин // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2018р. №628. С. 628 - 633.

36. Рєпіна І.М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. Вісник Української академії державного управління при Президентові України. 1998. № 2. С. 262-271.

37. Рзаєв Г. І. Економічний потенціал підприємства та теоретичне обґрунтування напрямів його оцінки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 3(3). С. 145-149.

38. Розрахунок зведеного показника рейтингової оцінки фінансового становища підприємства. URL: <http://kopiuka.org.ua/?p=277> (дата звернення: 09.09.2022).

39. Сіменко І.В., Белоусова І.М., Батлукова О.О. Аналіз фінансовоекономічного потенціалу підприємства: навч. посіб. Донецьк: ДонДУЕТ, 2014. 169 с.

40. Словник іншомовних слів/ укл. Л.О. Пустовіт та ін. Київ: Довіра, 2020. 1018 с

41. Тарасюк Г.М., Ярмолук М.Ю. Сутнісні характеристики та ефективність використання економічного потенціалу вітчизняних підприємств. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2014. № 2. С. 168-177.

42. Терещенко Е.Ю. Економічна сутність фінансового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2020. №2. С. 123-127. URL: http://www.confcontact.com/2008dec/7_tereschenko.php (дата звернення: 13.10.2023).

43. Турчак В.В., Чижинська С.Д. Методика оцінки фінансового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. Молодий вчений: наук. журн. Херсон, 2014. № 8 (2) (11). С. 49-52.

44. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч.-метод. посіб. Київ: КНЕУ, 2015. 216 с.

45. Харун О.А. Конкурентоспроможність персоналу підприємств в системі їх ефективного управління / О.А. Харун // Конкурентоспроможність

в умовах глобалізації: реалії, проблеми та перспективи : матеріали II між нар. наук.-практ. конф., Житомир, 17-18 квітня 2018 р. Житомир, 2018. С. 126 - 129.

46. Хринюк О. С., Бова В. А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2018. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2018/46.pdf (дата звернення: 12.11.2022).

47. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2001. 540 с.

48. Шевченко А.А. Формування та ефективність використання економічного потенціалу підприємств харчової промисловості: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 - економіка, організація та управління підприємствами. Тернопіль: ТАНГ, 2005. 23 с.

49. Шинкаренко В.Г., Криворучко О.М., Пипенко І.С. Сучасне розуміння потенціалу підприємства. Економіка транспортного комплексу. 2021. Вип. 18. С.47-58.

50. Шишкіна О.В. Формування економічного потенціалу містоутворюючого підприємства під впливом транспорту. Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції „Проблеми формування нової економіки XXI століття”, 17-19 грудня 2018 р. Дніпро: ПДАБА, 2018. Т.4. С.40-43

51. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія / А.П. Наливайко. К.: КНЕУ, 2011. 227 с.

52. Breznik L., Lahovnik M. (2021) Dynamic capabilities and competitive advantage: findings from case studies. Management, Vol. 21, 2021, Special Issue, pp. 167-185.

53. Bulut, Z.A. (2004). İşletmeler Açısından Kapasite Planlaması ve Kapasite Planlamasına Etki Eden Faktörler. Mevzuat Dergisi. Yıl:7, Sayı:80.

Erişim Tarihi: 14 Aralık 2013, <http://www.mevzuatdergisi.com/2004/08a/06.htm> (last accessed: 13.10.2023).

54. Denman, James (2011), Business Capability Definition. URL: <http://searchsoa.techtarget.com/definition/business-capability> (last accessed: 23.10.2023).

55. Eisenhardt, K. M. and Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), pp. 1105-1121.

56. Fang Du and Tonhua Mou (2014) “Investigation analysis of influence factors of innovation development of SMEs in Shenzhen“, *International Conference on Social Science and Management (ICSSM 2014)*, DEStech Publications, USA, pp. 132-136.

57. Güneçikan, Ö. (2018). “Kapasite Planlaması ve Optimim Stok Kontrolü Yönetimi” Kahramanmaraş Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2018.

58. Hasan Koç, Kurt Sandkuhl (2020). From Business Process Models to Capability Models, *Gesellschaft für Informatik: Lecture Notes in Informatics (LNI)*, Bonn. URL: <https://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings246/979.pdf> (last accessed: 11.11.2023).

59. Homann, Ulrich (2018). A Business-Oriented Foundation for Service Orientation. URL: <https://msdn.microsoft.com/en-us/library/aa479368.aspx> (last accessed: 11.10.2023).

60. John Spence (2019). *Awesomely Simple: Essential Business Strategies for Turning Ideas Into Action*, San Francisco, CA: Jossey-Bass. 197 p. URL: <http://blog.johnspence.com/2019/01/principles-sustainable-business-success> huntopportunities -economy / (last accessed: 15.11.2023).

61. Matthew Bishop (2019) *The Economist: Economics: An A-Z Guide (Economist a-Z Guide)*. Profile Books Ltd, London, 278 p.

62. Onasanya, D. Making most of your currently unrealized ability to achieve the best result. URL: http://www.academia.edu/11672739/making_most_of_your_currently_unrealized_ability_to (last accessed: 11.11.2023).

63. Polozova T.V. Investigation of the definition of the concept «innovative and investment capacity of the enterprise». URL: http://ie.at.ua/English_6_2014/polozova_t.v-investigation_of_the_definition_of_th.pdf (last accessed: 15.11.2023).
64. Richard H. Euro Managers & Martians / Richard Hill. Brussels : A Division of Europublic SA/NV, 2018. 264 p
65. Rosen, Mike (2006), Business Processes Start with Capabilities. URL: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/12-07-10-COL-BPM%20&%20SOA-BusProcesses%20begin%20with%20Capabilities%201003%20v01--Rosen.pdf> (last accessed: 11.11.2023).
66. Saniuk A. (2017). Current challenges in financial management of production enterprises. Trendy v podnikání. Business Trends 2/2017. URL: https://www.dfek.zcu.cz/tvp/doc/akt/54_TVP_2017-2_Saniuk.pdf (last accessed: 10.11.2023).
67. Sernola, Teemu (2011) How to initiate a capacity planning and management process for a rapid deployment unit of a security services company. URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/36242/Teemu_Sernola.pdf (last accessed: 13.11.2023).
68. Tekin, M. (2019). Üretim Yönetimi. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset. S.223-253.
69. The Free Dictionary. URL: <http://thefreedictionary.com/potential> (last accessed: 11.11.2023).
70. Tekin, M. (2018). Üretim Yönetimi. (8. Baskı). Konya: Günay Ofset. S.223-253.

ДОДАТКИ