

Міністерство освіти і науки України
Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка
Кафедра математики та економіки

«До захисту допускаю»

завідувач кафедри математики
та економіки

_____ Тарас ВІЙЧУК

«__» _____ 2024 р.

ОЦІНКА ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Магістерська робота

на здобуття кваліфікації – магістр менеджменту за спеціалізацією

«Менеджмент інноваційної діяльності»

Автор роботи –

Мацигін Василь Васильович

(підпис)

Науковий керівник –

кандидат економічних наук, доцент

Паласевич Микола Богданович

(підпис)

Дрогобич, 2024

Захист магістерської роботи

Тема: Оцінка використання економічного потенціалу підприємства
(тема роботи)

Оцінка за стобальною шкалою: _____

Оцінка за національною чотирибальною шкалою:

Коротка мотивація оцінки захисту:

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

дата

Голова ЕК

підпис

прізвище, ім'я

Секретар ЕК

підпис

прізвище, ім'я

АНОТАЦІЯ

Мацигін В.В. Оцінка використання економічного потенціалу підприємства. – Рукопис.

У магістерському дослідженні обґрунтовано теоретичні основи управління економічним потенціалом підприємства, зокрема розглянуто зміст, склад і структуру економічного потенціалу та розкрито загальнотеоретичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства.

Автором проведено аналіз ефективності управління економічним потенціалом ТзОВ «Неском», а саме здійснено аналіз та оцінку ефективності використання фінансово-інвестиційного потенціалу та проаналізовано ефективність управління кадровим потенціалом на підприємстві.

За результатами дослідження надано рекомендації щодо підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємством в сучасних умовах та запропоновано етапи формування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства.

Ключові слова: економічний потенціал підприємства, кадровий потенціал, фінансово-інвестиційний потенціал, стратегічне управління, ресурси підприємства, оцінка ефективності, продуктивність, інвестиції, інновації, ризики, конкурентоспроможність, економічна безпека, фінансова стійкість, капітал підприємства.

ANNOTATION

Matsygin V.V. Evaluation of the use of the economic potential of the enterprise. - Manuscript.

The master's study substantiated the theoretical foundations of managing the economic potential of the enterprise, in particular, considered the content, composition and structure of the economic potential, and disclosed general theoretical approaches to the assessment of the economic potential of the enterprise.

The author conducted an analysis of the effectiveness of management of the economic potential of «Neskom» LLC, namely, an analysis and assessment of the effectiveness of the use of financial and investment potential and an analysis of the effectiveness of the management of personnel potential at the enterprise.

Based on the results of the research, recommendations were given to improve the efficiency of the enterprise's use of its economic potential in modern conditions, and the stages of formation of a mechanism for ensuring the security of the enterprise's economic potential were proposed.

Key words: economic potential of the enterprise, personnel potential, financial and investment potential, strategic management, enterprise resources, performance evaluation, productivity, investments, innovations, risks, competitiveness, economic security, financial sustainability, enterprise capital.

З М І С Т

Вступ.....	6
Розділ I. Теоретичні основи управління економічним потенціалом підприємства	
1.1. Зміст, склад і структура економічного потенціалу підприємства.....	8
1.2. Загальнотеоретичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства.....	18
Розділ II. Управління економічним потенціалом ТзОВ “Неском”	
2.1. Аналіз та оцінка ефективності використання фінансово-інвестиційного потенціалу ТзОВ “Неском”	34
2.2. Аналіз ефективності управління кадровим потенціалом на підприємстві.....	45
Розділ III. Шляхи підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємством в сучасних умовах	
3.1. Механізм стимулювання ефективного використання економічного потенціалу підприємства.....	53
3.2. Формування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства.....	60
Висновки та пропозиції.....	72
Список використаних джерел.....	77
Додатки	

Вступ

Актуальність теми. У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції ефективне управління економічним потенціалом підприємства є одним з ключових факторів, що визначає його успішність, стійкість та здатність до розвитку. Економічний потенціал підприємства включає сукупність усіх його ресурсів та можливостей – від фінансових і матеріальних до інтелектуальних і технологічних, які разом утворюють основу для створення конкурентних переваг.

Актуальність управління економічним потенціалом обумовлена необхідністю підприємств швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптувати свої стратегії до нових умов ринку та використовувати наявні ресурси найбільш ефективно. В умовах економічної нестабільності та коливань ринкової кон'юнктури підприємства зобов'язані підвищувати свою гнучкість і оптимізувати внутрішні процеси, що є важливими завданнями для управління економічним потенціалом.

Крім того, управління економічним потенціалом дозволяє підприємствам більш результативно здійснювати стратегічне планування, раціонально розподіляти ресурси, впроваджувати інноваційні рішення та адаптуватися до технологічних змін. Це сприяє зниженню витрат, підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності на ринку. Таким чином, аналіз та управління економічним потенціалом є необхідними умовами для довгострокового розвитку та стійкого зростання підприємств у сучасній економіці. Все вище наведене підтверджує вибір теми магістерської роботи та її актуальність.

Метою випускової роботи є дослідження процесів формування та використання економічного потенціалу підприємства та обґрунтування рекомендацій щодо підвищення його ефективності.

Для досягнення цієї мети були поставлені та послідовно вирішені наступні **завдання**:

- розкрити зміст, склад і структуру економічного потенціалу підприємства;
- розглянути загальнотеоретичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства;
- проаналізувати сучасний стан використання економічного потенціалу ТзОВ “Неском”;
- надати рекомендації щодо підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємством.

Об’єктом випускової роботи є економічний потенціал ТзОВ “Неском”.

Предметом роботи є теоретико-методологічні основи формування, використання та розвитку економічного потенціалу підприємства.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, які визначають правила здійснення господарської діяльності суб’єктами господарювання; матеріали науково-практичних конференцій та наукові публікації з проблем управління, аналізу та оцінки економічного потенціалу підприємства, статистичні дані діяльності ТзОВ “Неском”.

Методи дослідження. Основними методами дослідження та прийоми, використаними в роботі, є: абстрактно-логічний метод (теоретичне узагальнення і формування висновків); метод формалізації (надання рекомендацій); аналіз, синтез, системний і ситуаційний підходи.

Короткий аналіз структури роботи. Відповідно до мети дослідження та поставлених завдань робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел та додатків. Магістерська робота містить 81 друковану сторінку, 14 таблиць, 4 рисунки та 5 формул.

У першому розділі розкрито теоретичні підходи до дослідження засад управління економічним потенціалом підприємства. У другому розділі проводиться аналіз сучасного стану використання економічного потенціалу ТзОВ “Неском”. У третьому розділі запропоновано шляхи підвищення ефективності використання економічного потенціалу підприємством. Висновки охоплюють зміст магістерської роботи та її результати.

Розділ I. Теоретичні основи управління економічним потенціалом підприємства

1.1. Зміст, склад і структура економічного потенціалу підприємства

Сучасні процеси трансформації економіки вимагають постійного вдосконалення та розвитку економічних інструментів, які у своїй сукупності утворюють засоби, методи та прийоми, без яких неможливо ефективно здійснювати ані теоретичну, ані практичну діяльність. Потреба в таких інструментах зростає пропорційно до збільшення масштабів завдань, їх складності, а також необхідності розподіляти великі завдання на менші, а дрібні – на ще більші.

Поняття „економічний потенціал” в сучасних умовах стає важливою економічною категорією. Аналіз публікацій дозволяє зробити висновок про значні розбіжності у визначенні економічного потенціалу, розуміння його сутності, складових структурних елементів, взаємозв’язку з такими категоріями, як „національне багатств”, „рівень економічного розвитку”.

Згідно з думкою численних дослідників, економічний потенціал є загальним показником, який об’єднує природні, виробничі, науково-технічні та соціально-культурні можливості економічної системи. Розмір економічного потенціалу залежить від масштабів, рівня розвитку та структури виробничих сил. Економічний потенціал є ширшим і об’ємнішим поняттям, ніж потенціал підприємства. Водночас, як зазначають деякі дослідники, основним елементом, що визначає умови зростання економічного потенціалу, виступає потенціал підприємства. Він є частиною економічного потенціалу, але відрізняється тим, що не охоплює економічні зв’язки, які належать до виробничих відносин основних ланок промисловості [16].

Аналізуючи сутність поняття «економічний потенціал підприємства» (ЕПП), варто відзначити, що серед економістів немає одностайності щодо його змісту та співвідношення з іншими економічними категоріями.

Загальноприйнята точка зору полягає в тому, що економічний потенціал підприємства включає два основні компоненти:

- об'єктивний компонент – це сукупність трудових, нематеріальних, матеріальних і природних ресурсів, які можуть брати участь у виробництві. Це включає як ресурси, залучені до виробничого процесу, так і ті, які з якихось причин ще не використовуються, але мають потенціал для участі.

- суб'єктивний компонент – це здатність працівників і колективів ефективно використовувати наявні ресурси для створення максимальної кількості матеріальних благ і послуг, а також здатність управлінського апарату підприємства, організації, галузі або господарської системи загалом до оптимального розпорядження цими ресурсами.

Іншими словами це ресурсний та управлінський компоненти. Ресурсний компонент охоплює всі наявні ресурси підприємства – матеріальні, фінансові, людські, інформаційні та інші, які можуть бути використані для досягнення його цілей. Управлінський компонент включає здатність підприємства ефективно керувати цими ресурсами, приймати стратегічні рішення та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, що сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та забезпечує стабільний розвиток.

Рівень реалізації потенційних можливостей підприємства визначає його конкурентну позицію. Це поняття варто відрізняти від таких характеристик, як конкурентоспроможність або конкурентні переваги. Слід відмітити, що конкурентний статус підприємства не оцінює його позицію на ринку в порівнянні з конкурентами. Він відображає здатність підприємства вести конкурентну боротьбу та передумови для досягнення конкурентних переваг.

Конкурентний статус відображає ресурсну забезпеченість підприємства та його готовність до досягнення стратегічних цілей і завдань. Він дозволяє оцінити ефективність використання підприємством своїх потенційних можливостей, а також аналізує сприятливість зовнішнього середовища для створення та підтримки конкурентних переваг.

Ринковий потенціал підприємства в основному відображає його здатність утримувати стабільну позицію на ринку конкретних товарів та послуг. Розмір ринкового потенціалу значною мірою залежить від факторів зовнішнього середовища, таких як місткість ринку, рівень його насиченості, потреби споживачів, вимоги посередників та можливості конкурентів. Окрім того, важливу роль відіграють маркетингові зусилля підприємства, зокрема цінова політика, методи стимулювання збуту та канали розподілу товарів.

Кількісно ринковий потенціал оцінюється обсягом продажів, хоча це не є безпосередньо пов'язане з кінцевим економічним результатом діяльності підприємства, таким як отримання прибутку. Ринковий потенціал підприємства в основному відображає його зовнішні характеристики, не торкаючись внутрішньої сутності системи.

Економічний потенціал підприємства відображає його внутрішні можливості в організації виробництва товарів і послуг, а також у забезпеченні доходу. Його обсяг значною мірою залежить від кількості та якості наявних економічних ресурсів, якими володіє підприємство, і визначається здатністю ефективно реагувати на зміни на ринку, а також можливістю оперативно коригувати номенклатуру та асортимент продукції відповідно до потреб споживачів.

Економічний потенціал у значній мірі визначається оптимальним поєднанням різних видів економічних ресурсів, залучених до виробничого процесу, рівнем організації виробництва та праці, а також ефективністю управлінської системи підприємства.

Для визначення впливу деяких факторів на процес формування, використання та розвитку економічного потенціалу підприємства необхідно провести аналіз його структурних елементів та взаємозв'язків між ними.

Зазвичай під структурою розуміють спосіб організації складових частин (компонентів) системи для досягнення максимальної ефективності у виконанні основної мети цієї системи. Вона відображає не всю сукупність зв'язків об'єкту, а тільки його найістотніші зв'язки – «структура є

розгорненим виразом суті» [18].

Варто зауважити, що в літературі, що розглядає питання структурної визначеності економічного потенціалу підприємства, існують різні погляди щодо кількості та складу його структуроутворюючих компонентів. Це обумовлено тим, що до елементів економічного потенціалу можна віднести практично всі аспекти, що пов'язані з функціонуванням та розвитком підприємства. Вибір найбільш важливих з цих елементів є складним завданням, що й пояснює розбіжності в думках з цього питання.

Аналіз поглядів різних учених дозволив виявити основні підходи до визначення структури економічного потенціалу.

Ресурсний підхід (ресурсна структура ЕПП) – розподіл на елементи (компоненти) структури відбувається по видах і характеру ресурсів. Іншими словами, згідно з ресурсним підходом до визначення категорії економічного потенціалу, його елементи структуруються зазвичай відповідно до складу та принципів взаємного використання економічних ресурсів.

Різні дослідники пропонують свій перелік складових ЕПП. В одних підходах до його складу включають лише засоби праці, в інших – додають ще робочу силу, в третіх – включають також природні ресурси, що використовуються у виробничому процесі, а в четвертих – засоби праці, робочу силу та предмети праці.

Розглядаючи економічний потенціал як систему, автор [1] виділяє в якості складових елементів потенціали нижчого рівня: трудовий потенціал; інвестиційний потенціал; природно-ресурсний потенціал; інноваційний потенціал.

Кожен з цих потенціалів має свою величину та якісний стан відповідних економічних ресурсів. Таким чином, економічний потенціал підприємства є складною, динамічною, ієрархічною системою, взаємозв'язки в якій мають стохастичний характер. Згідно з системним підходом, можна виокремити структурні елементи економічного потенціалу підприємства, що розподіляються по різних рівнях цієї системи. Кожен із таких елементів може

бути розглянутий як самостійна система, а також як підсистема в рамках більш високого рівня системи. Використовуючи цей методичний підхід, можна здійснити ефективну структурування економічного потенціалу підприємства.

На думку ряду дослідників, ресурсний підхід до визначення структури ЕПП є обмеженим і не зовсім точно відображає суть даного поняття, оскільки величина і якість ресурсів напряду не говорить про те, чи здатне підприємство (чи має воно нагоду) досягти поставлених цілей, успішно функціонувати і розвиватися у вибраній їм сфері діяльності.

За функціональним підходом розподіл на структурні елементи здійснюється відповідно до функцій підприємства, тобто за видами діяльності. Всі види діяльності підприємства можна поділити на основні (постачання, виробництво, збут продукції) та допоміжні (складання звітності, обслуговування виробничих фондів, зберігання сировини, матеріалів та готової продукції тощо). Таким чином, елементи економічного потенціалу підприємства можна поділити на основні та допоміжні.

Застосовуючи цей підхід, можна виокремити такі елементи економічного потенціалу, як виробничий потенціал, логістичний потенціал, маркетинговий потенціал, управлінський потенціал та інші. У цьому випадку структура економічного потенціалу може збігатися з організаційною структурою підприємства, але також може і не співпадати. Аналіз елементів економічного потенціалу проводиться за показниками, що характеризують якість і рівень виконання функцій (видів діяльності). Вважається, що чим вищий рівень виконання функцій підприємством, тим вищий його економічний потенціал.

Недоліком використання даного підходу є не зовсім точне відображення суті економічного потенціалу підприємства, оскільки аналізується фактичний рівень виконання функцій, а не сукупні можливості (і здібності) по їх виконанню.

Змішаний підхід розглядає декілька різних аспектів ЕПП (тобто в основі

розподілу структури на складові елементи лежить не один критерій, а декілька). Цей підхід є найпопулярнішим, оскільки вважається, що його використання дає повніше уявлення про склад економічного потенціалу підприємства.

Існують і складніші різновиди змішаного підходу.

О.І. Олексюк [27] вважає, що структура економічного потенціалу підприємства складається з низки потенціалів нижчого рівня, серед яких: трудовий потенціал, інвестиційний потенціал, інноваційний потенціал, техніко-технологічний потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, потенціал нематеріальних активів та потенціал організаційної структури управління.

О.С. Федонін [41] пропонує поділ економічного потенціалу підприємства на об'єктні та суб'єктні складові. Крім того, він виокремлює трудовий, інфраструктурний та інформаційний потенціали, які важко однозначно віднести до однієї з цих категорій – суб'єктних чи об'єктних складових.

Матеріально-речовинна та особова форма пов'язані з об'єктними складовими економічного потенціалу підприємства. Споживання та відтворення цих форм відбувається в процесі функціонування підприємства. До об'єктних складових належать інноваційний, виробничий, фінансовий потенціал та потенціал відтворення [41].

Суспільна форма прояву пов'язана з суб'єктними складовими ЕПП, які виступають загальноекономічними та загальногосподарськими соціальними показниками ефективного використання об'єктних складових та не споживаються. До них відносять: науково-технічний, управлінський та маркетинговий потенціал, а також потенціал організаційної структури управління [41].

З урахуванням досвіду попередніх досліджень і спираючись на ресурсно-функціональний підхід, ми плануємо виділити такі ключові структуроутворюючі елементи ЕПП: кадровий; виробничий; інноваційний та

організаційно-управлінський потенціал (рис. 1.1).

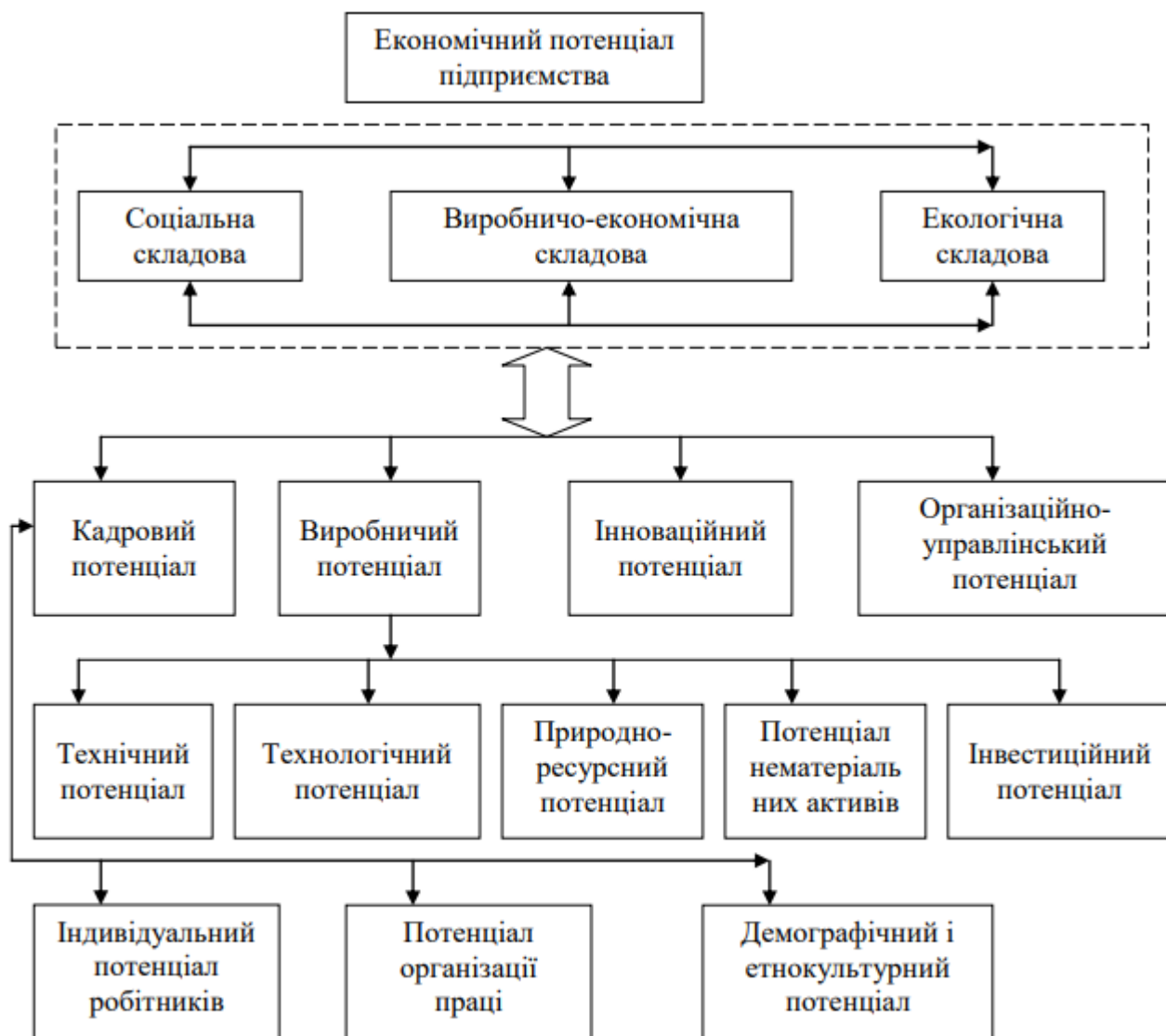


Рис. 1.1. Структура економічного потенціалу підприємства

Кадровий потенціал відображає кількісні та якісні характеристики трудових ресурсів, залучених підприємством для виконання його виробничих завдань.

До структурних елементів кадрового потенціалу підприємства належать:

- психофізіологічний потенціал – рівень фізичного та психічного здоров'я працівників, що впливає на їхню здатність до виконання робочих завдань;
- інтелектуальний потенціал – сукупність знань, навичок та здібностей персоналу, які сприяють інноваційному розвитку підприємства;

- освітній потенціал – рівень професійної підготовки та кваліфікації працівників, що визначає їхню компетентність у професійній діяльності.

Виробничий потенціал визначається його можливістю випускати максимально можливий обсяг споживчих цінностей, використовуючи наявні технічні засоби, технології, науково-технічну інформацію та природні ресурси. Його розмір залежить від різновидів виробничих ресурсів, їх кількості та якості.

У структурі виробничого потенціалу підприємства слід виділити наступні основні компоненти:

- технічний потенціал – наявність та стан обладнання, машин і механізмів;
- технологічний потенціал – рівень впроваджених технологій і здатність до їх оновлення;
- природно-ресурсний потенціал – обсяг і доступність природних ресурсів, що використовуються у виробництві;
- потенціал нематеріальних активів – інтелектуальна власність, бренди, патенти, репутація;
- інвестиційний потенціал – можливість залучення та ефективного використання інвестицій.

Технічний потенціал підприємства визначає кількість та якість засобів (предметів) праці, прогресивність їхньої структури (співвідношення активної і пасивної частин), а також наявність виробничих запасів, незавершеного виробництва та витрат майбутніх періодів.

Технологічний потенціал визначається ступенем прогресивності застосовуваних технологій у виробництві товарів, робіт і послуг. Цей потенціал характеризують показники ресурсо-ємності та якості виробленої продукції.

Природно-ресурсний потенціал характеризує обсяг природних ресурсів, які є у володінні та розпорядженні підприємства, або використовуються чи можуть використовуватися у виробничому процесі.

Потенціал нематеріальних активів визначає комплекс прав, які підприємство може придбати або створити. Це включає права на користування природними ресурсами (такі як земля, надра, водні ресурси тощо), права на використання природних умов та інформації про навколишнє середовище; права на володіння майном (включаючи право користування земельною ділянкою, право на оренду приміщення, обладнання тощо); право на об'єкти промислової власності (винаходи, корисні моделі, промислові зразки, ноу-хау тощо); а також авторські права (права на програмне забезпечення, бази даних).

Інвестиційний потенціал підприємства – це комплексна характеристика, яка визначає його здатність залучати та ефективно використовувати фінансові ресурси для досягнення зростання та розвитку. Цей потенціал формується як за рахунок власних ресурсів (прибуток, амортизаційні відрахування, резерви), так і через залучення позикових коштів (банківські кредити, облігаційні займи, лізинг тощо).

Структура інвестиційного потенціалу включає два основних компоненти:

1. Потенціал виробничих (капітальних) інвестицій – цей аспект пов'язаний із можливостями підприємства вкладати капітал у розширення або оновлення своїх виробничих фондів. Це може включати будівництво нових об'єктів, модернізацію обладнання або розширення виробничих потужностей. Важливим показником тут є обсяг капітальних вкладень, спрямованих на розширене (зростання виробництва) і просте відтворення (підтримання поточного рівня) основних засобів.

Кількісна оцінка потенціалу капітальних інвестицій базується на обсязі капітального будівництва, вартості придбаних або виготовлених основних засобів, а також інших необоротних матеріальних та нематеріальних активів, які знаходяться на балансі підприємства. Важливу роль також відіграють фінресурси, заплановані для капітальних інвестицій.

2. Потенціал фінансових інвестицій – це здатність підприємства

спрямовувати кошти на різні фінансові інструменти, такі як акції, облігації, пайові фонди та інше для отримання додаткових прибутків або покращення фінансової стійкості та забезпечення стабільного розвитку. Фінансові інвестиції можуть бути спрямовані на диверсифікацію активів підприємства, що дозволяє знизити ризики та підвищити стабільність доходів.

Загальний інвестиційний потенціал визначається також здатністю підприємства до ефективного управління своїми ресурсами, тобто його фінансовими, матеріальними та людськими активами, що забезпечує високий рівень віддачі від інвестицій.

Інноваційний потенціал підприємства визначає його спроможність самостійно розробляти або залучати зовнішні нововведення, а також успішно інтегрувати ці інновації в свою господарську діяльність. Реалізація цього потенціалу призводить до таких результатів, як:

1. Підвищення конкурентоспроможності на ринку.
2. Зростання ефективності виробничих і управлінських процесів.
3. Розширення асортименту продукції чи послуг.
4. Підвищення якості продукції та задоволення клієнтських потреб.
5. Збільшення фінансових результатів завдяки інноваційному розвитку.

Організаційно-управлінський потенціал підприємства визначає спроможність його управлінської системи підтримувати стабільне ринкове становище та сприяти економічному розвитку. Він залежить від прогресивності організаційної структури, ефективності організації виробничих і трудових процесів, а також методів і підходів до управління персоналом.

1.2. Загальнотеоретичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства

Для прогнозування, планування та прийняття ефективних рішень необхідно мати об'єктивну інформацію щодо здатності підприємства досягати визначених цілей у різних сферах діяльності. Оцінка діяльності підприємства є однією з основних функцій управління, оскільки вона забезпечує основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Оцінка економічного потенціалу підприємства є процесом визначення його здатності досягати економічних цілей і забезпечувати стійке зростання в конкурентному середовищі. Ця оцінка охоплює кілька ключових аспектів:

- Фінансовий потенціал – аналіз фінансової стійкості, платоспроможності та рентабельності підприємства. До уваги беруться показники ліквідності, прибутковості, обсягу капіталу, можливості залучення фінансування.
- Виробничий потенціал – оцінка ефективності виробничих потужностей, рівня технологічного забезпечення, якості обладнання та його здатності забезпечувати обсяги виробництва відповідно до попиту.
- Інноваційний потенціал – спроможність підприємства до створення та впровадження інновацій, включаючи нові технології, продукти та процеси, що підвищують його конкурентоспроможність.
- Організаційно-управлінський потенціал – аналіз ефективності системи управління, структури організації, рівня кваліфікації персоналу та механізмів мотивації, які впливають на стабільність та адаптивність підприємства до змін.
- Маркетинговий потенціал – оцінка здатності підприємства досліджувати ринок, адаптувати продукцію чи послуги до потреб споживачів і ефективно просувати їх.

Процес оцінки економічного потенціалу допомагає визначити сильні та слабкі сторони підприємства, дає можливість розробити стратегію розвитку,

поліпшити управлінські рішення та підвищити загальну ефективність діяльності.

Така оцінка може бути здійснена на основі економічної категорії «потенціал», яка дозволяє комплексно аналізувати можливості підприємства. Важливо, щоб ця оцінка відображала специфіку соціально-економічних відносин і включала інтегральні показники всіх аспектів діяльності, таких як фінансовий, виробничий, інноваційний і управлінський потенціали. Це дає змогу всебічно оцінити стан підприємства і його можливість досягати поставлених цілей у різних напрямках діяльності. У найзагальнішому сенсі оцінка є результатом аналізу процесу управління як у цілому, так і визначення його якісних та кількісних характеристик. Це дозволяє виявити рівень ефективності функціонування об'єкта, його відповідність поставленим цілям і здатність досягати запланованих результатів у рамках управлінського процесу.

Об'єктом оцінки в цьому випадку є економічний потенціал підприємства (ЕПП). Оцінка ЕПП – це процес визначення його обсягу в певних одиницях, таких як натуральні, вартісні чи інші показники. Цей процес дозволяє кількісно виміряти можливості підприємства в різних аспектах діяльності, що допомагає у прийнятті ефективних управлінських рішень.

Оцінка економічного потенціалу (ЕПП) є важливою складовою для розуміння ефективності та перспектив економічної системи. Зазначено, що при оцінці важливо враховувати не тільки загальну величину ЕПП, але й складові його елементи. Це дозволяє більш точно визначити як основні, так і допоміжні ресурси, які сприяють економічному зростанню.

Крім того, оцінка може бути проведена в двох формах [39]

1. Інтервальна оцінка – визначення потенціалу за конкретний проміжок часу, наприклад, за рік. Така оцінка дозволяє враховувати тимчасові коливання та циклічні фактори, які можуть впливати на економічну ситуацію.

2. Сумарна оцінка за середній цикл відтворення – ця форма оцінки дозволяє отримати загальний показник за певний період, рівний середньому циклу відтворення ЕПП, що дає змогу оцінити стійкість та довгострокову ефективність.

Оцінка за середнім циклом відтворення має перевагу в тому, що вона дозволяє врахувати всі сезонні, циклічні та інші варіації, що можуть мати значення для стратегічного планування в довгостроковій перспективі.

Проведення оцінки економічного потенціалу підприємства дозволяє:

1. *Визначити рівень розвитку підприємства:* дає змогу оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси (людські, фінансові, матеріальні) для досягнення економічних цілей та стабільного розвитку.

2. *Виявити резерви для підвищення ефективності:* виявити слабкі місця в структурі ресурсів або в управлінських процесах, що дозволяє визначити напрямки для поліпшення ефективності виробництва, зниження витрат або збільшення прибутковості.

3. *Аналізувати конкурентоспроможність підприємства:* допомагає виявити, наскільки підприємство здатне конкурувати на ринку, чи є у нього необхідні конкурентні переваги, а також як добре воно адаптується до змінюваного зовнішнього середовища.

4. *Прогнозувати фінансові результати:* дозволяє спрогнозувати можливі фінансові результати діяльності в майбутньому, що є важливим для планування та стратегічного управління.

5. *Оцінити здатність підприємства до інновацій і розвитку:* включає в себе оцінку інноваційної активності підприємства, здатності адаптуватися до нових технологій, процесів і змін на ринку, що визначає його довгострокову життєздатність.

6. *Підтримувати прийняття стратегічних рішень:* є важливим інструментом для розробки стратегії підприємства, визначення пріоритетних напрямків розвитку, планування інвестицій і ресурсного забезпечення.

7. *Аналізувати можливості для залучення інвестицій:* допомагає виявити сильні сторони підприємства, що можуть бути цікавими для потенційних інвесторів. Вона також дозволяє оцінити здатність підприємства генерувати доходи та забезпечувати прибутковість для інвесторів.

8. *Розробляти заходи щодо мінімізації ризиків:* виявлення слабких місць та оцінка зовнішніх факторів дозволяють зменшити ризики та адаптувати стратегію підприємства до змін у зовнішньому середовищі (економічна, політична ситуація, зміни в законодавстві тощо).

Загалом, оцінка економічного потенціалу є основою для ефективного управління підприємством, прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку та забезпечення його стабільності та конкурентоспроможності.

Аналіз методів оцінки ЕПП та його складових дозволяє зробити висновок, що найбільш поширеним є підхід, який базується на фактичних значеннях показників, що описують поточний стан підприємства. Однак, на нашу думку, такий підхід не повністю відображає суть цієї економічної категорії, яка в першу чергу має зосереджуватися на потенційних можливостях підприємства.

Розглянемо методологію оцінки економічного потенціалу підприємства, яка включає сукупність принципів, підходів, критеріїв, методів і показників, що застосовуються під час проведення оцінювання.

Принципи оцінки ЕПП наведені у таблиці 1.1. Даний перелік не є вичерпним. Окрім зазначених принципів, існують також вимоги до оцінки окремих складових елементів ЕПП. Що стосується результатів оцінки, то вони повинні бути інформативними, зрозумілими для користувачів та простими для застосування.

Оцінка економічного потенціалу підприємства є важливою складовою для розуміння його здатності до ефективного використання ресурсів та досягнення сталого розвитку. Принципи оцінки економічного потенціалу підприємства можна розглядати через кілька ключових аспектів [39]:

Принципи оцінки економічного потенціалу підприємства

Системності	Процес оцінки повинен ґрунтуватися на обліку того, що ЕПП є дуже складною стохастичною системою
Узгодженості	Означає необхідність взаємопов'язання окремих етапів процесу оцінки, узгодження показників, що використовуються під час оцінки, а також результатів оцінки елементів економічного потенціалу підприємства.
Варіантності	Означає необхідність отримання кількох варіантів значень величини економічного потенціалу підприємства. Така вимога впливає з того, що основу економічного потенціалу складають обмежені ресурси, і один і той самий ресурс може забезпечувати кілька взаємовиключних можливостей. Як наслідок, існує кілька наборів (пакетів) можливостей, які потрібно оцінювати.
Оптимальності	Припускає вибір якнайкращого з даних наборів (пакетів) можливостей, тобто того, величина оцінюваних можливостей якого максимальна
Комплексності	Розгляд всіх складових ЕПП в їх взаємозв'язку і залежності з іншими процесами і явищами
Адекватності	Оцінка, по-перше, повинна точно відповідати суті даного поняття, а по-друге, модель оцінки повинна адекватно відображати існуючу реальність.
Ефективності (або рентабельності) процесу оцінки	Означає необхідність перевищення економічного ефекту від визначення величини ЕПП і використання отриманих даних над витратами, які пов'язані з проведенням оцінки.

1. Комплексність оцінки. Оцінка економічного потенціалу повинна враховувати всі основні аспекти діяльності підприємства: виробничі, фінансові, організаційні, кадрові та інші. Оскільки підприємство є складною системою, для повної оцінки необхідно враховувати взаємодію всіх його компонентів.

2. Аналіз ресурсного потенціалу. Важливим аспектом є оцінка ресурсів, які є у розпорядженні підприємства. Це включає:

- матеріальні ресурси (основні засоби, сировина, енергія);
- фінансові ресурси (капітал, кредитні можливості, ліквідність);

- трудові ресурси (кваліфікація та кількість працівників);
- інформаційні ресурси (дані, технології, інтелектуальна власність).

3. Продуктивність та ефективність використання ресурсів. Оцінка економічного потенціалу має ґрунтуватися на ефективному використанні наявних ресурсів для досягнення максимально можливого результату. Це включає:

- визначення рівня виробничої потужності підприємства.
- оцінка рівня ефективності використання капіталу, праці та інших ресурсів.
- аналіз рентабельності підприємства.

4. Інноваційний потенціал. У сучасних умовах важливим є потенціал підприємства для впровадження нових технологій, інноваційних процесів і продуктів. Це включає в себе:

- розробку нових продуктів або послуг;
- впровадження сучасних технологій і управлінських практик;
- створення або удосконалення системи науково-дослідних робіт і технологічних розробок.

5. Фінансова стабільність та стійкість. Економічний потенціал підприємства також оцінюється через фінансову стабільність:

- здатність забезпечувати належну ліквідність і платоспроможність;
- ризики фінансових криз, можливість залучення зовнішніх фінансових ресурсів;
- здатність забезпечувати безперервність виробничого процесу в умовах змін у ринковому середовищі.

6. Адаптивність і гнучкість. Економічний потенціал підприємства також залежить від його здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі (економічні, політичні, соціальні зміни), гнучко реагувати на зміни попиту, інноваційні виклики та кризові ситуації.

7. Конкурентоспроможність. Конкурентоспроможність підприємства є важливим показником його економічного потенціалу, оскільки визначає

здатність підприємства ефективно діяти на ринку. Це включає:

- вивчення конкурентного середовища;
- оцінка продуктивності та вартості пропонованих товарів чи послуг на ринку;
- здатність підтримувати лояльність клієнтів та забезпечувати довгострокову стійкість.

8. Оцінка стратегічного потенціалу. Для сталого розвитку важливо не тільки мати високий економічний потенціал на даний момент, але й здатність підприємства до стратегічного планування, прогнозування розвитку на перспективу. Це включає:

- визначення сильних і слабких сторін підприємства;
- оцінка можливостей для зростання;
- ризики, пов'язані з розвитком і змінами на ринку.

9. Прогнозування і моніторинг. Економічний потенціал підприємства не є сталою величиною, і тому важливими є принципи прогнозування та моніторингу. Оцінка повинна передбачати регулярне оновлення даних і прогнозів, що дозволяє коригувати стратегії управління.

10. Залучення інвестицій. Для забезпечення розвитку підприємства необхідно ефективно залучати зовнішні ресурси, такі як інвестиції. Це передбачає оцінку:

- інвестиційної привабливості підприємства;
- можливості отримати додаткові фінансові ресурси для розширення і модернізації виробництва.

Принципи оцінки ЕПП є багатогранними і повинні включати в себе як внутрішні фактори (ресурси, ефективність), так і зовнішні (конкурентне середовище, ринкові можливості). Оцінка економічного потенціалу дозволяє не тільки виявити сильні і слабкі сторони підприємства, але й визначити напрями його розвитку, забезпечити зростання конкурентоспроможності і стійкості в умовах змінного економічного середовища.

Розглянемо тепер основні підходи до оцінки економічного потенціалу

підприємства. Варто зазначити, що серед науковців з цього питання немає єдиної думки. Існуючі концепції оцінки економічного потенціалу окремих підприємств або соціально-економічних систем різних рівнів можна умовно поділити на три основні групи, залежно від критеріїв, які лежать в основі кожного підходу [39]:

- *ресурсні* (витратні) – визначення величини ЕПП по сумі витрат на його створення і використання;

- *відносні* (порівняльні) – проводяться двома способами:
 - на основі порівняння з аналогічними підприємствами, тобто підприємствами того ж масштабу, сфери діяльності та спеціалізації. Цей підхід передбачає оцінку потенціалу підприємства через порівняння його показників з аналогічними підприємствами, що дозволяє визначити його місце на ринку і ефективність у відповідній галузі.

- через ефективність витрачених ресурсів на його формування та використання. Оцінка потенціалу ґрунтується на тому, як раціонально та ефективно підприємство використовує свої ресурси для досягнення економічних результатів. Важливим є аналіз співвідношення між витраченими ресурсами та досягнутими результатами. Однак варто зазначити, що існують й інші можливі критерії для порівняння, але описані вище є найбільш поширеними.

- *цільові* (результатні) – за величиною позитивних результатів від його використання.

Методи оцінки економічного потенціалу підприємства – це способи та прийоми, що застосовуються для здійснення оцінки і отримання конкретних результатів. Вони дозволяють аналізувати різні складові ЕПП та виявляти його сильні та слабкі сторони. Основними методами оцінки ЕПП та його складових елементів є [39]:

1. Експертний метод – оцінка економічного потенціалу на основі думок фахівців і експертів, які мають досвід у відповідній сфері діяльності. Цей метод часто застосовується, коли неможливо використати точні кількісні

показники.

2. Бальний метод – кожному елементу економічного потенціалу надається певний бал, який відображає його значення. Потім ці бали сумуються, що дозволяє отримати загальну оцінку економічного потенціалу підприємства.

3. Рейтинговий метод – підприємства оцінюються за певними показниками, і на основі цих показників складається рейтинг. Цей метод дозволяє порівняти підприємства між собою та визначити їх місце в певній групі.

4. Метод аналогій – оцінка ЕПП на основі порівняння з аналогічними підприємствами, що працюють у тій же галузі або мають схожу спеціалізацію. Цей метод дозволяє визначити потенціал підприємства через порівняння з іншими.

5. Аналіз чинників – виявлення і оцінка факторів, що впливають на економічний потенціал підприємства, таких як ресурси, інвестиції, технології, управлінські рішення тощо. Цей метод дає змогу глибше зрозуміти причини та ефекти змін у потенціалі підприємства.

6. Методи моделювання – використання математичних моделей для оцінки економічного потенціалу. Це можуть бути різноманітні економічні моделі, що дозволяють прогнозувати зміну потенціалу підприємства в залежності від різних умов та факторів.

7. Економіко-математичні методи – використання статистичних і математичних методів для кількісної оцінки економічного потенціалу. Це можуть бути методи регресії, кореляційного аналізу, оптимізації та інші, що дозволяють детально вивчити взаємозв'язки між різними показниками та спрогнозувати зміни в економічному потенціалі.

Ці методи можуть використовуватися окремо або в комбінації для більш точного та комплексного аналізу економічного потенціалу підприємства. Вибір того чи іншого методу оцінки економічного потенціалу підприємства залежить від кількох факторів, зокрема:

1). Обраний підхід до оцінки – залежно від того, який загальний підхід обрано (порівняльний, ресурсний, ефективності тощо), можуть бути застосовані різні методи. Наприклад, для порівняльної оцінки можуть використовуватися методи порівняння з аналогами або рейтингові методи, а для більш детального аналізу ефективності використання ресурсів – економіко-математичні або аналіз чинників.

2). Цілі оцінки – залежно від того, що саме необхідно оцінити: загальний економічний потенціал підприємства, окремі його елементи, ефективність використання ресурсів чи інші аспекти. Наприклад, для стратегічного планування може бути доцільно використовувати методи моделювання, тоді як для оперативного моніторингу – бальний чи експертний методи.

3). Тип і повнота початкової інформації – для застосування певних методів потрібна наявність конкретної інформації. Якщо вона є неповною або неточною, може бути доцільно застосовувати методи, що не потребують високої точності даних (експертні методи), а якщо інформація точна і детальна, можна використовувати економіко-математичні методи.

4). Специфіка оцінюваного елементу ЕПП – різні елементи економічного потенціалу можуть вимагати різних методів оцінки. Наприклад, для оцінки виробничих можливостей підприємства може бути доцільно застосувати аналіз чинників або метод аналогій, а для оцінки фінансової стійкості – економіко-математичні методи або бальний метод.

5). Інші чинники – такі як ресурси та час, що є в розпорядженні для оцінки, рівень складності завдання та необхідна точність оцінки. Наприклад, якщо час обмежений, можуть бути застосовані більш прості методи, такі як експертний або бальний методи.

Отже, вибір методу оцінки економічного потенціалу підприємства обумовлений комплексним підходом, який враховує зазначені та інші фактори, що забезпечує отримання найбільш точних і достовірних результатів.

Вибір конкретного методу оцінки залежить від обраного підходу до

оцінки, цілей аналізу, типу та повноти доступної інформації, специфіки елементу економічного потенціалу, що оцінюється, а також інших факторів.

Процес оцінки економічного потенціалу підприємства дійсно включає кілька ключових етапів, кожен з яких має важливе значення для отримання точних і обґрунтованих результатів. Ось детальніший опис кожного з етапів [40]:

1. Формування категорій оцінки (об'єкт, суб'єкт та мета оцінки):

- об'єкт оцінки: визначення того, що саме оцінюється. Це може бути економічний потенціал підприємства в цілому або окремі його складові (фінансовий, трудовий, інноваційний, тощо).

- суб'єкт оцінки: особи чи організації, які здійснюють оцінку (наприклад, аудитори, економісти, консалтингові компанії).

- мета оцінки: з'ясування, чому проводиться оцінка (наприклад, для аналізу ефективності діяльності підприємства, при прийнятті інвестиційних рішень, при реструктуризації або продажу підприємства).

2. Встановлення критерію (критеріїв) оцінки.

Критерії оцінки – це параметри, за якими здійснюється оцінка. Вони можуть бути різними в залежності від мети оцінки, але загалом включають: рентабельність, ліквідність, платоспроможність, динаміка зростання, ефективність використання ресурсів, конкурентоспроможність тощо. Критерії визначають ключові фактори, що впливають на економічний потенціал підприємства, і орієнтують на конкретні аспекти його діяльності.

3. Вибір показника (або системи) і встановлення одиниць вимірювання.

Показники – це конкретні величини, які використовуються для вимірювання економічного потенціалу підприємства (наприклад, валовий доход, чистий прибуток, фонд з/п, обсяг інвестицій, продуктивність праці тощо). Важливо правильно вибрати систему показників, які дозволяють комплексно оцінити потенціал підприємства, а також визначити відповідні одиниці вимірювання (у відсотках, грошових одиницях, кількості одиниць продукції тощо).

4. Вибір способу оцінки (методи, методика, модель):

– методи оцінки – це конкретні способи, які дозволяють отримати необхідні дані. Наприклад, можна використовувати фінансові методи, методи мультиплікаторів, аналіз балансів і звітів, методи прогнозування тощо.

– методика оцінки – це система прийомів і процедур, які реалізують методи на практиці. Вона включає алгоритм і послідовність дій, а також рекомендації щодо використання інструментів оцінки.

– моделі оцінки – це математичні чи економетричні моделі, що дають змогу точно визначити економічний потенціал з урахуванням багатьох факторів і змінних.

5. Проведення оцінки і отримання результату.

На цьому етапі відбувається безпосереднє застосування обраної методики та інструментів оцінки до реальних даних підприємства. Збір та аналіз даних, обчислення необхідних показників. За результатами оцінки формується звіт, в якому зазначено, наскільки ефективно підприємство використовує свої ресурси, які є потенційні можливості для розвитку та де є проблеми чи ризики.

Цей процес дозволяє отримати детальну та точну картину економічного стану підприємства і визначити його можливості для подальшого зростання чи розвитку, а також сформулювати рекомендації для підвищення ефективності.

В оцінці економічного потенціалу підприємства використовуються два основних види методів: «методи прямої оцінки» та «методи непрямой оцінки». Кожен з них має свої особливості та застосовується в різних умовах, в залежності від мети оцінки, доступності даних і точності необхідних результатів (табл. 1.2.).

Методи прямої оцінки передбачають безпосереднє вимірювання економічного потенціалу підприємства через конкретні показники, що мають безпосереднє відношення до реальних даних підприємства. Ці методи дозволяють точно оцінити окремі аспекти економічного потенціалу на основі вже наявної інформації.

Порівняння методів прямої і непрямой оцінки

Критерій	Методи прямої оцінки	Методи непрямой оцінки
Безпосередність вимірювання	Оцінка безпосередньо за допомогою конкретних фінансових показників або витрат	Оцінка через узагальнені показники або математичні моделі
Застосування	Точна оцінка на основі реальних даних підприємства	Оцінка на основі порівняльного аналізу або прогнозних моделей
Точність	Висока, так як використовуються фактичні дані	Може бути менш точною через залежність від припущень і прогнозів
Приклад	Аналіз бухгалтерських звітів, оцінка фінансових показників	Порівняння з іншими підприємствами, використання коефіцієнтів

Основними методами прямої оцінки є:

- метод балансових показників: оцінка економічного потенціалу здійснюється на основі даних бухгалтерського балансу підприємства (активи, пасиви, власний капітал, поточні зобов'язання, обсяги продажу, рентабельність тощо);
- метод оцінки через доходи: це метод, при якому економічний потенціал оцінюється через прогнозовані чи фактичні доходи підприємства. Наприклад, через величину чистого прибутку, грошових потоків або рентабельність бізнесу;
- метод інвестиційної оцінки: визначення економічного потенціалу підприємства через його здатність залучати інвестиції та отримувати прибуток на капіталовкладення. Це може включати оцінку показників, як-от чистий приведений дохід (NPV), внутрішня норма доходності (IRR) тощо;
- метод витрат: оцінка через величину витрат підприємства, включаючи операційні витрати, амортизацію, витрати на виробництво та

реалізацію продукції. Це дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів підприємства [39].

Методи непрямої оцінки базуються на використанні різних математичних моделей, індикаторів або коефіцієнтів, які дозволяють оцінити економічний потенціал підприємства не через безпосередні дані, а через узагальнені показники, що характеризують більш загальні аспекти діяльності.

Основними методами непрямої оцінки є:

- метод порівняльних показників: оцінка потенціалу підприємства здійснюється через порівняння його фінансових та економічних показників з показниками інших підприємств або середніми значеннями по галузі чи ринку. Цей метод часто використовується для порівняння підприємств одного рівня або в межах певного сегмента;
- метод коефіцієнтів: використовують спеціальні коефіцієнти, які дають змогу оцінити ефективність діяльності підприємства, порівнюючи різні аспекти його роботи, зокрема коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт рентабельності, коефіцієнт оборотності активів і т. д.;
- моделі фінансового прогнозування: використовуються різні економічні та фінансові моделі для прогнозування результатів діяльності підприємства, таких як моделі дисконтованих грошових потоків, моделі факторного аналізу, методи аналізу чутливості та сценарні методи. Ці моделі можуть передбачати, як зміняться показники підприємства за різних умов;
- метод кореляційно-регресійного аналізу: застосовується для виявлення залежностей між різними економічними показниками та оцінки впливу змінних факторів на економічний потенціал підприємства. Наприклад, визначення залежності між витратами на маркетинг і обсягами продажу, або між рівнем інвестицій і рентабельністю [39].

Методи прямої оцінки дозволяють отримати точнішу і конкретнішу картину економічного потенціалу підприємства, оскільки вони ґрунтуються на реальних фінансових та операційних даних. Вони є більш підходящими

для детального аналізу внутрішнього стану підприємства.

Методи непрямої оцінки більш універсальні і застосовуються, коли необхідно провести порівняння або прогнозування, або коли доступ до детальних внутрішніх даних обмежений. Вони дозволяють отримати загальну картину, базуючись на порівняльному аналізі або математичних моделях.

Підсумовуючи, можна зазначити, що єдина теорія оцінки економічного потенціалу підприємства наразі перебуває на стадії розвитку. Було запропоновано кілька концептуальних підходів, що ґрунтуються на різних критеріях оцінки і орієнтовані на вирішення конкретних завдань. Однак, незважаючи на наявні відмінності в підходах до основних складових теорії оцінки ЕПП, усі вони погоджуються щодо визначення суті, цілей, завдань та об'єкта оцінки економічного потенціалу підприємства, що дозволяє сформулювати загальну методологічну основу.

Класичні методики оцінки, як правило, використовують фактичні показники діяльності підприємства, такі як:

- фінансові результати (прибуток, рентабельність, витрати);
- обсяги виробництва і продажу;
- зовнішні та внутрішні умови (конкурентне середовище, законодавчі зміни тощо).

Така оцінка фокусується на поточному стані і досягнутому результаті. Вона дає змогу зрозуміти, як підприємство працює на даний момент, але не дозволяє в повному обсязі оцінити його здатність до розвитку в майбутньому.

На нашу думку економічний потенціал – це не лише результат поточної діяльності, а й здатність підприємства реалізувати свої можливості в майбутньому, в тому числі через ефективне використання ресурсів, інновації, гнучкість до змін в зовнішньому середовищі та інші фактори, які можуть проявитися в перспективі. По друге – потенційні можливості підприємства включають:

- ресурсний потенціал (наявність матеріальних, фінансових і людських ресурсів);
- інноваційний потенціал (можливості для впровадження нових технологій, продуктів);
- організаційний потенціал (можливість ефективного управління та організації виробничих процесів);
- фінансовий потенціал (можливість залучення інвестицій, доступ до кредитування та інших фінансових ресурсів).

Вважаємо, що альтернативними підходами до оцінки економічного потенціалу, тобто більш повної його оцінки є:

1) Прогнозна оцінка: передбачає не тільки аналіз поточних показників, але й оцінку можливих змін у майбутньому, використовуючи різні методи прогнозування та моделювання. Наприклад, можна оцінити, наскільки ефективно підприємство зможе використовувати свої ресурси у майбутньому для реалізації нових проектів.

2) Моделі на основі факторів: такі моделі враховують не тільки поточні показники, а й потенційні можливості підприємства, залежно від зміни певних факторів (наприклад, зміни на ринку, інновації в продукції тощо).

3) Метод оцінки «максимальних можливостей»: визначення максимально можливих обсягів виробництва, використання ресурсів або прибутку, до яких підприємство здатне дійти за умови оптимального використання наявних можливостей.

Таким чином слід акцентувати увагу на важливості правильної оцінки економічного потенціалу підприємства (ЕПП), оскільки існуючі методики часто орієнтуються на фактично досягнуті значення показників, тобто на результативність поточної діяльності підприємства. Однак, такий підхід не відображає повністю сутність економічного потенціалу, який, на нашу думку, більше стосується потенційних можливостей підприємства, а не лише фактичних результатів.

Розділ II. Управління економічним потенціалом ТзОВ „Неском”

2.1. Аналіз та оцінка ефективності використання фінансово-інвестиційного потенціалу ТзОВ „Неском”

Аналіз та оцінка ефективності використання фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства є важливими складовими частинами загальної оцінки економічного потенціалу підприємства. Вони дозволяють не тільки зрозуміти, наскільки ефективно використовуються фінансові ресурси та інвестиції, а й оцінити їхній вплив на загальний розвиток підприємства в умовах змінного економічного середовища. Вивчення фінансово-інвестиційного потенціалу в контексті економічного потенціалу підприємства дозволяє виявити, як добре підприємство використовує наявні ресурси для досягнення своїх стратегічних цілей.

Успішність діяльності підприємства в сучасних умовах в значній мірі залежить від ефективності управління його фінансово-інвестиційним та кадровим потенціалом. Саме наявність достатнього капіталу та різноманітних активів є основою стабільного функціонування підприємства та гарантією його конкурентоспроможності на ринку. Їх роль у діяльності підприємства полягає, насамперед, у забезпеченні фінансової стабільності для безперебійної роботи, що є ключовою умовою для досягнення стратегічних цілей.

Саме тому першочерговим завданням є аналіз динаміки обсягу, структури загальних фінансових показників та їх основних складових, що визначають фінансову стійкість підприємства.

Загальна сума капіталу підприємства за період з 2021 по 2023 роки демонструвала стабільну тенденцію до зростання (табл. 2.1), що є яскравим показником його інтенсивного розвитку.

Що стосується суми власного капіталу, то вона стабільно зростала протягом усіх періодів дослідження, хоча темпи приросту були незначними.

Таблиця 2.1.

**Динаміка капіталу виробничо-торговельного підприємства
ТзОВ “Неском” на кінець року**

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Загальна сума капіталу, тис. грн.	149759,0	182078,5	227272,0
в т.ч. власного капіталу	14014,7	20168,1	20873,8
позикового капіталу	135744,3	161910,4	206398,2
Темп росту загальної суми капіталу по відношенню до 2005 року, %	–	121,6	151,8
в т.ч. власного капіталу	–	143,9	148,9
позикового капіталу	–	119,3	152,0
Питома вага капіталу, %			
власного	9,4	11,1	9,2
позикового	90,6	88,9	90,8

Сума позикового капіталу також зростала протягом 2021-2023 років. Таку тенденцію можна пояснити, насамперед, збільшенням обсягів залучених банківських кредитів, що стало можливим завдяки зниженню процентних ставок та пом'якшенню кредитної політики банків.

Таким чином, за період з 2021 по 2023 роки на підприємстві спостерігалось значне зростання загальної суми капіталу та його складових, що свідчить про покращення ділової активності. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність управління фінансовою стійкістю, враховуючи зростання частки позикового капіталу в загальній сумі капіталу підприємства.

Що стосується структури власного капіталу, то в основному переважали статутний та додатково вкладений капітал, що сприяло загальному зростанню суми власного капіталу. При цьому, у 2021 році частка статутного капіталу зменшилася, що було зумовлено збільшенням питомої ваги вилученого капіталу та зменшенням частки непокритого збитку. У 2023 році частка статутного капіталу знову зросла і досягла свого максимального

значення (табл. 2.2). Негативний вплив на розмір та структуру власного капіталу мав непокритий збиток, проте до кінця 2022 року ситуація покращилася: його сума зменшилася, що пояснюється прибутковою діяльністю підприємства в цей період. Це також сприяло покращенню питомої ваги відповідної складової власного капіталу. Однак, у 2023 році Частка непокритого збитку знову збільшилася, що вказує на наявність певних фінансових труднощів.

Таблиця 2.2.

Динаміка структури власного капіталу ТзОВ “Неском”, %

Показники	Роки			Темп росту в 2023 році по відношенню до 2021 року, %
	2021	2022	2023	
Статутний капітал	110,6	89,7	120,9	109,4
Додатковий вкладений капітал	59,7	39,7	40,0	66,9
Резервний капітал	7,4	4,8	4,4	60,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-64,3	-23,2	-50,1	78,0
Вилучений капітал	13,4	11,0	15,3	113,9

Безумовно, підприємство торгівлі функціонує в умовах жорстких ресурсних обмежень, насамперед фінансових. Характерним для таких підприємств є низький рівень забезпеченості власним оборотним капіталом, що змушує їх активно використовувати позикові ресурси для фінансування поточної діяльності. Крім того, через часові розбіжності між витратами на закупівлю товарів і отриманням виручки від їх реалізації, постає значна потреба в оборотних активах, а отже, і в залученні позикових коштів. Це, в свою чергу, пояснює збільшення суми позикового капіталу підприємства торгівлі та його частки в загальному обсязі капіталу.

У структурі позикового капіталу підприємства торгівлі основну частку становив капітал, залучений із зовнішніх джерел, а також короткостроковий позиковий капітал (табл. 2.3). Варто зазначити, що частка коштів, залучених

із зовнішніх джерел, в середньому становила 99%, а частка короткострокового позикового капіталу була високою (приблизно 93%), хоча мала тенденцію до зменшення. Це зниження відбувалося за рахунок збільшення як суми, так і частки довгострокового позикового капіталу.

Досягнення конкурентоспроможності на ринку неможливе без здійснення довгострокових інвестицій, які відповідають стратегії розвитку підприємства і сприяють отриманню прибутку в майбутньому. Тому особливо важливим є залучення довгострокового позикового капіталу для фінансування інвестиційної діяльності. Це створює умови для прискореного введення в експлуатацію нових основних засобів, скорочення періоду окупності інвестицій, а також сприяє підвищенню технічного рівня підприємства та розвитку його виробничого потенціалу. У цьому контексті позитивною є тенденція до збільшення суми довгострокового позикового капіталу підприємства торгівлі та його частки в загальній сумі позикового капіталу.

Таблиця 2.3.

Динаміка структури позикового капіталу ТзОВ “Неском”, %

Показники	Роки			Темп росту в 2023 році по відношенню до 2010 року, %
	2021	2022	2023	
За строками залучення:				
довгостроковий позиковий капітал	6,6	7,5	7,2	110,2
короткостроковий позиковий капітал	93,4	92,5	92,8	99,3
За джерелами залучення:				
позиковий капітал, залучений із внутрішніх джерел	2,9	0,9	0,7	23,7
позиковий капітал, залучений із зовнішніх джерел	97,1	99,1	99,3	102,3

Наступним важливим фінансовим показником, що відображає ефективність управління фінансово-інвестиційним потенціалом, є структура активів, яку варто проаналізувати більш детально.

Таким чином, за період 2021-2023 років на підприємстві спостерігалось стабільне зростання суми як необоротних, так і оборотних активів. При цьому темпи приросту оборотних активів випереджали темпи приросту необоротних (табл. 2.4). В структурі активів підприємства основну частку становили оборотні активи, які перевищували 80%, і їх частка постійно збільшувалася.

Таблиця 2.4.

Динаміка активів ТзОВ “Неском” на кінець року

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Загальна сума активів, тис. грн.	149759,0	182078,5	227272,0
в т.ч. необоротних активів	28269,7	32036,4	41960,0
оборотних активів	121489,3	150042,1	185312,0
Темп росту загальної суми активів по відношенню до 2001 року, %	–	121,6	151,8
в т.ч. необоротних активів	–	113,3	148,4
оборотних активів	–	123,5	152,5
Питома вага активів, %			
необоротних	18,9	17,6	18,5
оборотних	81,1	82,4	81,5

В структурі оборотних активів підприємства торгівлі найбільшу частку займала дебіторська заборгованість, і її питома вага постійно зростала (табл. 2.5). Це може свідчити, з одного боку, про пом'якшення кредитної політики торговельних підприємств, а з іншого – про зростання дебіторської заборгованості, зокрема товарного характеру. Таке зростання може бути спричинене прагненням реалізувати надлишкові товарні запаси. Однак ця тенденція не завжди є позитивною, оскільки у випадку ненадійності чи неплатоспроможності дебіторів торговельні підприємства можуть зіткнутися

з дефіцитом ліквідних коштів, що погіршить їх платоспроможність і фінансову стійкість. У такому випадку підприємства не зможуть формувати необхідні оборотні активи за рахунок власних коштів, змушуючись залучати кредити, і при цьому можуть виникнути проблеми з розрахунками за існуючими зобов'язаннями.

Попри збільшення суми запасів, їх частка в загальній структурі оборотних активів зменшувалася. Водночас сума та питома вага грошових коштів зростали, що є позитивним аспектом для забезпечення платоспроможності підприємства та підтримання його фінансової стійкості.

Таблиця 2.5

**Динаміка обсягу та структури оборотних активів ТзОВ “Неском”
на кінець року**

Показники	Роки						Темп росту суми в 2023 році по від- ношенню до 2021 року, %
	2021 рік		2022 рік		2023 рік		
	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	Сума, млн. грн.	Питома вага, %	
Запаси	20483,6	16,9	23111,4	15,5	30852,2	16,6	150,6
Дебіторська заборгованість	91590,2	75,7	115230,7	77,1	137831,6	74,4	150,5
Грошові активи	5156,6	4,3	6300,3	4,2	10094,2	5,4	195,8
Інші види оборотних активів	3688,3	3,1	4829,0	3,2	6534,0	3,5	177,2
Всього	120918,7	100,0	149471,4	100,0	185312,0	100,0	153,3

Сучасна торгівля є однією з найбільш динамічних галузей національної економіки, зокрема в останні роки. Постійний процес адаптації господарського механізму до цивілізованих стандартів і зростання

конкуренції з боку міжнародних торговельних мереж вимагають перегляду традиційних підходів до управління торговельним підприємством. Тому дослідження фінансової стійкості підприємств торгівлі на сучасному етапі їх діяльності є надзвичайно важливим і актуальним.

Отже, для кількісної оцінки фінансової стійкості виробничо-торговельних підприємств необхідно використовувати розрахунок наступних показників (додаток А).

Аналіз фінансової стійкості підприємства показує, що впродовж 2021-2023 років спостерігається критично незадовільний стан та тенденція до подальшого погіршення фінансової стійкості. Значення показників не відповідають загально-прийнятим нормам і демонструють негативну динаміку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка часткових показників фінансової стійкості підприємства
на кінець року**

Показники	Роки			Темп росту в 2023 році по відношенню до 2021 року, %
	2021	2022	2023	
Показники оцінки структури капіталу				
Коефіцієнт фінансової автономії	0,094	0,111	0,092	98,14
Коефіцієнт покриття боргу	0,103	0,125	0,101	97,96
Коефіцієнт довгострокового залучення капіталу	0,369	0,362	0,404	109,53
Коефіцієнт структури залученого капіталу	0,060	0,071	0,069	113,61
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,148	0,174	0,154	103,93
Коефіцієнт кредиторської заборгованості	0,921	0,632	0,658	71,48
Коефіцієнт участі запасів у покритті поточних зобов'язань	0,163	0,155	0,162	99,44

<i>Показники оцінки структури активів</i>				
Коефіцієнт необоротних активів	0,189	0,176	0,185	97,81
Коефіцієнт оборотних активів	0,811	0,824	0,815	100,51
Коефіцієнт співвідношення оборотних та необоротних активів	4,298	4,683	4,416	102,77
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними активами	-0,037	0,007	-0,027	71,82
Коефіцієнт забезпеченості запасів власними оборотними активами	-0,220	0,044	-0,160	72,73
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	-0,322	0,050	-0,236	73,55
Коефіцієнт маневрування власних оборотних активів	-1,144	6,227	-2,045	178,70

Коефіцієнт автономії в 2022 році досяг найвищого значення – 0,11, що значно нижче бажаного рівня, який забезпечує фінансову стійкість (понад 0,5). Вже в 2023 році цей коефіцієнт зменшився ще більше не перевищуючи базового значення, що є свідченням високої залежності від зовнішнього фінансування і вказує на незадовільний рівень фінансової стійкості підприємства. Подібні тенденції спостерігаються і в динаміці коефіцієнту покриття боргу.

Збільшення обсягів залучених банківських кредитів, що, без сумніву, погіршувало фінансову стійкість підприємства. Така ситуація вимагала покращення ділової активності для збільшення прибутку та забезпечення здатності своєчасно погашати кредитні зобов'язання. Водночас залучення кредиторської заборгованості було для підприємства безкоштовним або менш затратним джерелом фінансування, тому її скорочення могло призвести до додаткового фінансового навантаження у вигляді відсотків за банківські кредити.

Разом з тим спостерігається тенденція щодо збільшення коефіцієнтів забезпеченості та маневрування власним та власним оборотним капіталом.

Однак, слід відзначити, що приріст цих показників був надзвичайно незначним і не зміг забезпечити достатнього рівня фінансової стійкості підприємства в період аналізу (табл. 2.6).

Важливо також визначити тип поточної фінансової стійкості. Відповідно до аналітичних даних, наведених у таблиці 2.7, протягом 2021-2023 років підприємство перебувало в критичному фінансовому стані, що ще раз підтверджує зроблені раніше висновки щодо незадовільного рівня його фінансової стійкості.

Таблиця 2.7

**Оцінка типу поточної фінансової стійкості підприємства
на кінець року, тис. грн.**

№	Показники	Роки			Темп росту в 2023 році по відношенню до 2021 року, %
		2021	2022	2023	
1	Сума власних оборотних активів	-4506,5	1011,8	-4936,6	109,5
2	Сума власних оборотних активів і короткострокових кредитних ресурсів	3143,1	11999,1	10955,9	348,6
3	Загальний розмір основних джерел формування запасів	121489,3	150042,1	185907,4	153,0
4	Сума запасів	20483,6	23111,4	30852,2	150,6
5	Надлишок чи недостатність власних оборотних активів	-24990,1	-22099,6	-35788,8	143,2
6	Надлишок чи недостатність власних оборотних активів та короткострокових кредитних ресурсів	-17340,5	-11112,3	-19896,3	114,7
7	Надлишок чи недостатність загального обсягу основних джерел для формування запасів	101005,7	126930,7	155055,2	153,5
8	Тип поточної фінансової стійкості *	КФС	КФС	КФС	

*КФС – критичний фінансовий стан

Попри це, існує потенціал для покращення ситуації. Враховуючи результати розрахунку допоміжних показників, можна пісумувати, що за певних умов підприємство має можливість покращити свою фінансову стійкість у майбутньому, що відкриває перспективи для стабілізації його фінансового становища.

Серед основних показників платоспроможності підприємства варто відзначити, що лише загальний коефіцієнт покриття не відповідав нормативному значенню, хоча його поступове збільшення є позитивною динамікою. Крім того, відбулося зростання проміжного коефіцієнта покриття та коефіцієнта абсолютної ліквідності, що свідчить про покращення здатності підприємства швидко покривати свої короткострокові зобов'язання.

Позитивним було зменшення коефіцієнта відволікання оборотних активів у запаси, що є свідченням більш ефективного використання ресурсів підприємства. Разом з тим, збільшення коефіцієнту відволікання оборотних активів у дебіторську заборгованість – негативний сигнал. Це пов'язано з ризиком того, що частина дебіторської заборгованості може стати простроченою чи безнадійною, що, в свою чергу, зменшить суму ліквідних активів підприємства і призведе до погіршення його платоспроможності та фінансової стійкості.

Таким чином, хоча спостерігається деяке покращення в платоспроможності підприємства, певні фактори все ж залишаються ризиковими і потребують подальшого управлінського контролю для забезпечення стабільної фінансової ситуації.

Отже, аналіз фінансової стійкості виявив низку проблем, пов'язаних із недостатнім і неефективним управлінням капіталом та активами, а також їхньою структурною організацією. Виявилось, що наявність суперечливих результатів при розрахунку часткових показників фінансової стійкості не дозволяє отримати повну та однозначну картину фінансового стану підприємства в певний період. Це підкреслює необхідність розробки більш досконалих методик для оцінки фінансової стійкості, що включають

комплексний підхід до аналізу та вдосконалення моделей управління цією стійкістю. Для цього важливим є також удосконалення інформаційної бази аналізу, що дозволить приймати обґрунтованіші управлінські рішення та забезпечить більш точну оцінку поточного фінансового стану підприємства.

Такий комплексний підхід дозволяє не тільки оцінити поточну ефективність використання фінансово-інвестиційного потенціалу, а й виявити проблемні моменти та знайти шляхи для його оптимізації.

Таким чином, аналіз та оцінка ефективності використання фінансово-інвестиційного потенціалу підприємства в контексті загального економічного потенціалу є важливим етапом стратегічного управління. Це дозволяє не лише підвищити фінансову стійкість і прибутковість підприємства, а й забезпечити його довгостроковий розвиток, сприяючи використанню всіх доступних ресурсів для досягнення конкурентних переваг на ринку.

2.2. Аналіз ефективності управління кадровим потенціалом на підприємстві

Аналіз ефективності управління кадровим потенціалом підприємства є важливим інструментом для оцінки того, наскільки ефективно використовуються людські ресурси для досягнення стратегічних та оперативних цілей організації. Управління кадровим потенціалом передбачає не тільки найм, але й розвиток, мотивацію, утримання працівників, а також оптимізацію їхньої праці.

на підприємстві В розрізі економічного потенціалу, аналіз ефективності управління кадровим потенціалом, є важливим для оцінки взаємозв'язку між людськими ресурсами та економічними результатами діяльності організації. Кадровий потенціал вважається важливим фактором, що визначає економічну ефективність підприємства, оскільки саме від кваліфікації, мотивації та продуктивності працівників залежить ефективність використання інших ресурсів – матеріальних, фінансових і технологічних.

Економічний потенціал підприємства як сума всіх його ресурсів, які можуть бути використані для досягнення цілей і отримання прибутку, включає в себе:

- матеріальні ресурси (обладнання, сировина, приміщення),
- фінансові ресурси (капітал, кредити, інвестиції),
- технологічні ресурси (інновації, виробничі процеси),
- людські ресурси (кадровий потенціал).

У цьому контексті кадровий потенціал є одним із ключових компонентів економічного потенціалу підприємства, оскільки без належної організації праці та ефективного використання людських ресурсів навіть наявність великих фінансових і матеріальних ресурсів не гарантує високої ефективності діяльності.

Однією з найважливіших складових загальної системи управління персоналом є управління чисельністю та складом працівників підприємства.

Основна мета такого управління – оптимізувати витрати на робітників для виконання основної роботи для забезпечення функціонування підприємства, а також гарантування наявності на кожному робочому місці працівників з відповідними професіями, спеціальностями та рівнями кваліфікації. Виконання даної функції тісно пов'язане з загальною стратегією виробничо-торговельного менеджменту, оскільки трудовий потенціал підприємства безпосередньо сприяє досягненню всіх поставлених цілей діяльності підприємства.

Управління чисельністю та складом персоналу включає кілька етапів, які виконуються послідовно (рис. 2.1).

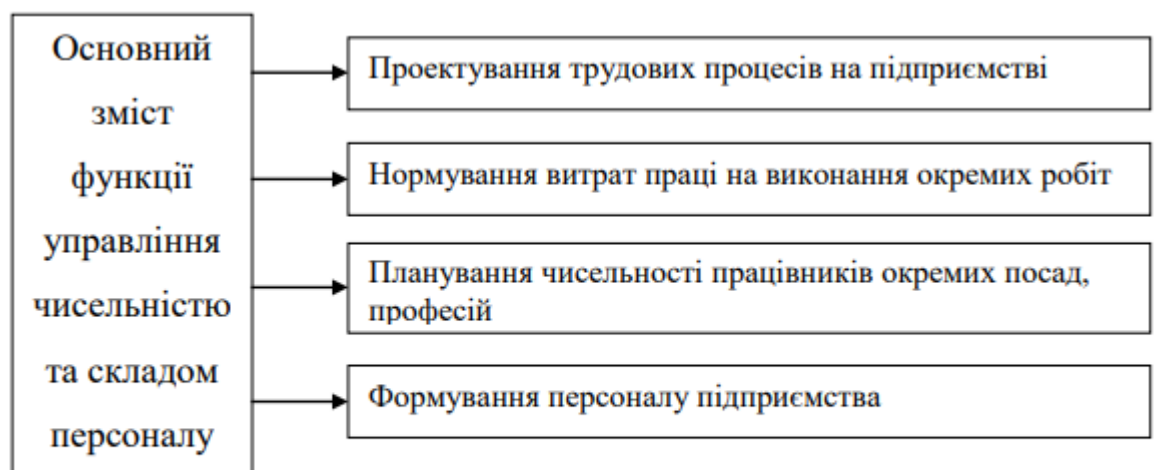


Рис. 2.1. Функція управління чисельністю і складом персоналу підприємства: етапи реалізації

1-й етап. При проектуванні трудових процесів на підприємстві необхідно визначити загальний обсяг роботи та розподілити його між окремими групами виконавців. Цей обсяг має бути розподілений таким чином, щоб кожна група виконувала свою частину завдань. Такий розподіл ґрунтується на поділі праці, що передбачає відносне відокремлення різних видів діяльності в межах виробничо-торговельного підприємства.

2-й етап. При нормуванні витрат на працю для виконання робіт потрібно розробити та втілити спеціальну систему норм праці, яка повинна включати

наступні елементи: норму чисельності, норму часу, норму виробітку та норму обслуговування.

3-й етап. Планування чисельності працівників за окремими посадами, професіями та рівнями кваліфікації включає визначення планової кількості таких працівників. Попередньо аналізують динаміку персоналу та ефективність використаного робочого часу в попередньому періоді.

4-й етап. Формування персоналу підприємства включає комплекс заходів, спрямованих на добір необхідних працівників з ринку праці, їх підготовку у відповідних навчальних закладах, а також підвищення кваліфікації існуючих працівників. Крім того, передбачено забезпечення заміни працівників, які вибувають [45].

При вирішенні задач управління рухом персоналу особливу увагу необхідно приділяти на запобігання плинності персоналу. Рівень плинності персоналу оцінюється за допомогою наступної формули:

$$P_{nn} = \frac{(P_v + P_a)}{Ч_c} \times 100\% \quad (2.1)$$

P_{nn} — рівень плинності персоналу в періоді, %;

P_v — число працівників, що звільнилися в звітному періоді за власним бажанням, чол.;

P_a — число працівників, звільнених у звітному періоді з ініціативи адміністрації, чол.;

$Ч_c$ — середньоспискова чисельність працівників у періоді, чол.

Одним з важливих етапів аналізу є ефективність управління кадровим потенціалом через економічні показники, а саме: продуктивність праці, вартість кадрів та ефективність їх використання, індекс рентабельності кадрів.

Продуктивність праці – це один із основних економічних показників, що відображає ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві. Вона безпосередньо залежить від кваліфікації, мотивації, рівня навчання та загальної організації праці.

Управління продуктивністю праці включає кілька етапів, які виконуються послідовно (рис. 2.2).

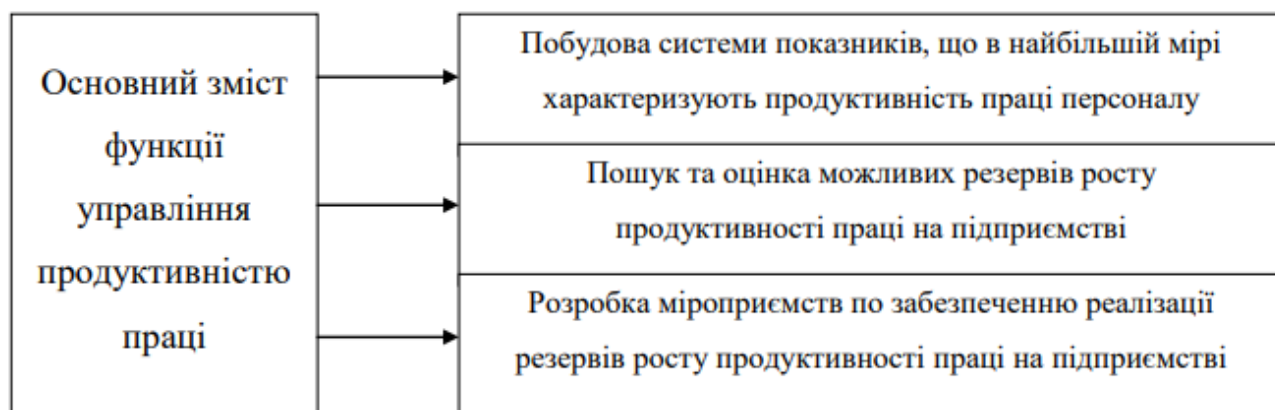


Рис. 2.2. Етапи реалізації функції управління продуктивністю праці на підприємстві

Створення системи показників, які найбільш точно відображають продуктивність праці персоналу підприємства, є однією з ключових умов ефективного управління цим процесом.

Продуктивність праці розраховується за такою формулою:

$$N = \frac{P}{t} \quad (2.2),$$

де: N – продуктивність праці (швидкість виконання роботи);

P – виробіток (розмір виконаної роботи);

t – час виконання роботи (обсяг витрат живої праці за визначений період часу)

Показники оцінки результатів та витрат праці на підприємстві наведені у таблиці 2.8.

Комбінуючи різні показники оцінки результатів і витрат праці, можна створити розширену систему показників продуктивності праці, що відповідає специфічним умовам роботи будь-якого виробничо-торговельного підприємства. Така комбінація дозволяє охопити всі види та рівні його діяльності.

Система основних показників оцінки результатів і витрат праці на підприємствах

Показники оцінки результатів праці	Показники оцінки витрат праці
1. Обсяг продажу товарів і реалізація платних послуг; 2. Обсяг товарообігу в цілому; 3. Обсяг продажу окремих груп товарів у вартісних показниках; 4. Обсяг продажу окремих видів товарів у натуральних показниках; 5. Обсяг реалізації платних послуг; 6. Кількість наданих покупцям послуг у натуральних показниках; 7. Обсяг окремих видів виконаних допоміжних операцій (фасувальні операції, вантажно-розвантажувальні операції і т.п.); 8. Обсяг окремих видів виконаних господарських операцій (закупівля товарів і т.п.) у вартісних або натуральних показниках.	1. Середньоспискова чисельність персоналу в цілому; 2. Середньоспискова чисельність працівників окремих категорій, професій, спеціальностей, рівнів кваліфікації; 3. Число відпрацьованих людиноднів; 4. Число відпрацьованих людиногодин; 5. Загальна сума фонду заробітної плати; 6. Загальна сума сукупних витрат на зміст персоналу.

Економічна ефективність управління кадровим потенціалом також визначається через вартість кадрів та ефективність їх використання, тобто через витрати на персонал і їх співвідношення з доходами або прибутками. До витрат на персонал слід включати:

- заробітна плата (витрати на оплату праці);
- соціальні витрати (витрати на медичне страхування, пенсії, бонуси, інші пільги);
- навчання та розвиток (витрати на підвищення кваліфікації).

Розрахунок таких показників дозволяє визначити, наскільки витрати на персонал виправдовуються економічними результатами, тобто чи веде підвищення витрат на кадри до зростання виробничої ефективності або навпаки – до економічних збитків.

Індекс рентабельності кадрів показує, як витрати на персонал впливають на фінансовий результат підприємства.

Індекс рентабельності кадрів розраховується за формулою:

$$I_{\kappa} = \frac{\Pi}{B_n} \times 100 \quad (2.3),$$

де: I_{κ} – індекс рентабельності кадрів;

Π – чистий прибуток;

B_n – витрати на персонал

Цей показник допомагає оцінити, наскільки ефективно використовуються кошти, вкладені в розвиток і підтримку кадрів, та наскільки ці витрати сприяють отриманню фінансових результатів.

Оцінка ефективності кадрового потенціалу через фінансові показники включає:

а) витрати на навчання та розвиток, які порівнюються з показниками продуктивності праці, зростанням обсягів виробництва та загальним доходом;

б) показник витрат на персонал до прибутку, який дозволяє оцінити, наскільки зростання витрат на кадри виправдано з точки зору економічного ефекту [45].

Проведемо оцінку ефективності кадрового потенціалу і економічної ефективності в контексті організаційних змін на підприємстві.

Оптимізація чисельності персоналу. Оптимальне співвідношення чисельності персоналу і обсягів виробництва має вирішальне значення для економічної ефективності підприємства. Перевищення чисельності працівників без відповідного зростання обсягів виробництва призводить до непотрібних витрат, що знижує рентабельність підприємства.

Автоматизація та технологічні інновації. Інвестування в нові технології, автоматизацію та інноваційні процеси підвищує ефективність використання кадрів, зменшує витрати на трудові ресурси і покращує економічні показники підприємства.

Підприємства, що впроваджують новітні технології і процеси, часто можуть за рахунок зниження залежності від фізичної праці збільшувати свою продуктивність без істотного збільшення витрат на кадри.

Мотивація та ефективність кадрового потенціалу. Система мотивації працівників безпосередньо впливає на їхню продуктивність, а отже, і на економічні результати підприємства. Висока мотивація працівників дозволяє підвищити їх залученість до процесів та результатів, зменшити плинність кадрів і забезпечити високу стабільність роботи.

Побудова системи додаткового стимулювання (включає різні форми стимулювання) і має на меті підвищення трудової мотивації персоналу. Слід зазначити, що соціальні виплати персоналу в різних формах не входять до цієї системи, оскільки вони не пов'язані безпосередньо зі стимулюванням праці.

Індивідуалізація умов матеріального стимулювання найбільш кваліфікованих працівників є одним із сучасних напрямків організації їхнього стимулювання, який активно застосовується в міжнародній практиці. Така індивідуалізація досягається через впровадження контрактної форми оплати праці на підприємствах. Індивідуальний контракт, як особлива форма трудового договору, характеризується максимальною увагою до інтересів обох сторін, зокрема шляхом детального визначення системи їх взаємних зобов'язань.

Слід також відмітити інтеграцію кадрового потенціалу з іншими ресурсами підприємства – фінансовими, матеріальними та технологічними. Від ефективності цієї інтеграції залежить здатність підприємства реалізовувати свої економічні цілі.

Аналіз ефективності управління кадровим потенціалом в контексті економічного потенціалу підприємства дозволяє зрозуміти, наскільки правильно організоване використання людських ресурсів впливає на економічну стабільність і розвиток організації.

Після проведеного аналізу важливо не лише оцінити поточний стан, але й визначити можливі напрямки покращення управління кадровим потенціалом, а саме:

- Розробку нових стратегій мотивації та підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- Впровадження програм для зниження плинності кадрів;
- Покращення системи оцінки та оптимізація чисельності персоналу;
- Оптимізацію методів оцінки продуктивності праці та взаємозв'язку між витратами на персонал і фінансовими результатами.
- Інвестування в автоматизацію та технологічні інновації для зниження витрат на трудові ресурси;

Ефективне управління кадровим потенціалом забезпечує не тільки підвищення продуктивності, а й довгострокову стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

**Розділ III. Шляхи підвищення ефективності використання
економічного потенціалу підприємством в сучасних умовах**

**3.1. Механізм стимулювання ефективного використання економічного
потенціалу підприємства**

В умовах сучасної економіки стимулювання ефективного використання економічного потенціалу підприємства є надзвичайно актуальним, проте під єдиною термінологією часто приховуються різні об'єкти та аспекти дослідження. У більшості випадків це стосується максимізації (мінімізації) певних відносних (як інтегральних, так і приватних) показників ефективності використання ресурсів підприємства, таких як фондоозброєність, фондovіддача, оборотність обігових коштів, рентабельність тощо, або абсолютних показників, як-от валова виручка, дохід, прибуток, ринкова капіталізація. На нашу думку, цей підхід є важливим для оцінки загальної економічної ефективності підприємства та його підрозділів. Однак він не повністю передає економічну суть і завдання оцінки використання економічного потенціалу підприємства (ЕПП).

Аналіз показує, що на сьогодні розроблено кілька комплексних систем оцінки діяльності підприємства. Однією з найбільш популярних у країнах з розвинутою ринковою економікою є система збалансованих показників, або Balanced Scorecards [39]. Ця система дозволяє всебічно оцінити діяльність компанії будь-якого розміру та сфери діяльності. Структура системи представляє собою матрицю основних статистичних показників, на основі якої можна проводити синтетичні дослідження. Під синтетичними дослідженнями маються на увазі комбіновані методи аналізу, такі як кластерний аналіз (для об'ємно-структурних досліджень), факторний аналіз (для структурно-динамічного аналізу) та інші. Це дозволяє здійснювати комплексний аналіз діяльності підприємства з різних аспектів і вимірів, надаючи гнучкість у виборі підходів та методів для детального дослідження конкретних елементів або взаємозв'язків між ними.

Отже, набір статистичних показників у цій системі дає можливість не лише здійснювати моніторинг, тобто оцінювати поточний стан підприємства, але й відстежувати динаміку та структуру показників. Важливим аспектом є те, що в цій системі є простір для аналітичного маневру та дослідницького пошуку, що робить її привабливою для різних господарюючих суб'єктів. Це дозволяє адаптувати систему до специфічних умов і потреб кожного підприємства, забезпечуючи гнучкість та можливість детального аналізу різних аспектів його діяльності (рис. 3.1).

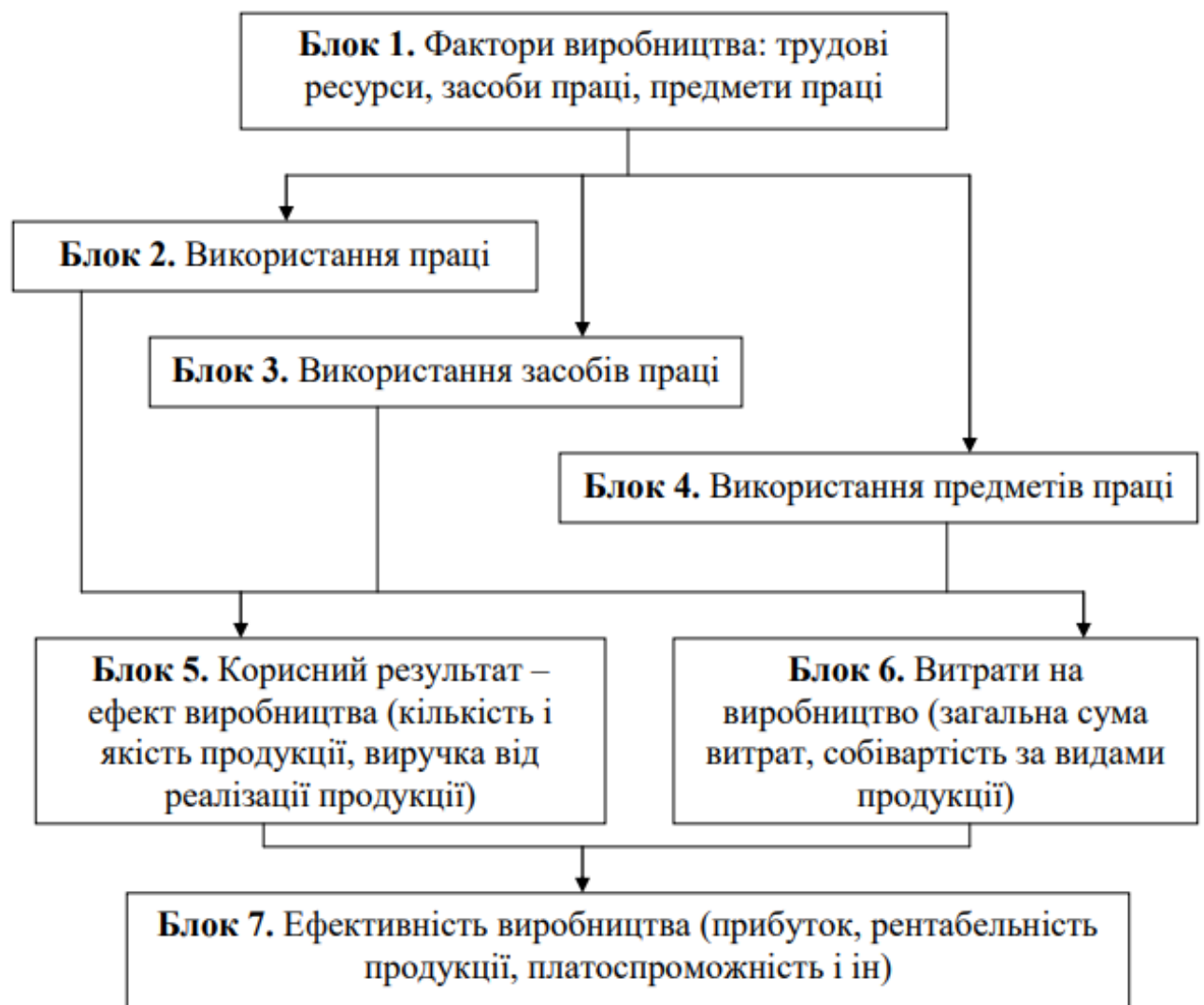


Рис. 3.1. Блок-схема комплексного аналізу діяльності підприємства на основі системи збалансованих рахункових карт

Однак слід зауважити, що систему збалансованих рахункових карт зручно застосовувати в умовах стабільних економічних відносин, на

стабільних ринках і за наявності ефективно відпрацьованої системи збору статистичної інформації. У контексті перехідної економіки, на нашу думку, довгострокове прогнозування діяльності господарюючого суб'єкта повинно здійснюватися виключно на основі використання розгорнутої системи показників, яка б охоплювала різноманітні аспекти його діяльності. Це дозволить більш точно оцінювати ситуацію в умовах невизначеності та швидких змін у зовнішньому середовищі.

При цьому показники повинні бути кількісними і мати характеристику, яка дозволяє вимірювати їх величину – так звану «міру». Без цього неможливо чітко сформулювати критерії досягнення мети та оцінити, чи наближається господарюючий суб'єкт до цієї мети, чи віддаляється від неї. Лише за допомогою кількісних показників можна визначити, в якій мірі поточні результати відповідають потенційно можливим або бажаним показникам, що дозволяє здійснювати ефективний моніторинг і коригування стратегії розвитку.

На жаль, на сьогодні в основному на підприємствах використовуються фінансові показники [26], що значно знижує ефективність стратегічного управління. В рамках стратегічного управління виникає необхідність вимірювати не лише результат діяльності, а й ефективність реалізації стратегії, тобто оцінювати, наскільки успішно здійснюється досягнення поставлених цілей [36]. Це стає можливим лише за умови наявності набору формалізованих показників, які дозволяють описати стратегію підприємства в кількісних термінах. У зв'язку з цим перед керівництвом підприємства постає завдання сформувати систему показників, що була б достатньо повною, але водночас не надто складною та громіздкою.

Основою для такого підходу може стати концепція синтезу стратегічних ініціатив та оперативного управління, яка реалізується за допомогою комплексної системи підтримки формування і ухвалення управлінських рішень [12]. З точки зору предмета цього дослідження, на нашу думку, необхідно вирішити дві основні проблеми:

1) Формування системи показників.

2) Формування системи підтримки ухвалення рішень.

Напрями вирішення зазначених проблем достатньо нетривіальні, оскільки необхідно досягнути певного балансу між кількістю інформації і швидкістю її обробки. В зв'язку з цим виникає завдання розробки критерію оптимізації кількості інформації (k_{opt}) для прийняття управлінських рішень. Слід зазначити, що такий критерій сам по собі може представляти труднощі для розрахунків, тому його склад визначається ним самим, тобто крім оптимізації системи показників може здійснюватися самооптимізація системи. У найзагальнішому вигляді критерій може бути наступним:

$$k_{opt} = N / t_l, \quad (3.1)$$

де: N – кількість досліджуваних показників;

t_l – загальний час обробки всіх показників з поправкою на економію часу, що досягається за рахунок паралельної обробки даних.

Чим більше значення (k_{opt}) тим більше показників можна обробити за відповідний часовий період, тобто підвищити ефективність прийняття рішень.

Співвідношення (3.1) отримало назву «золотого правила економіки підприємства», означає наступне: по-перше, прибуток збільшується швидше, ніж обсяг продажу продукції, (свідчить про зниження витрат на виробництво і обіг); по-друге, обсяг продажу зростає швидше, ніж активи підприємства (вказує на більш ефективне використання ресурсів); по-третє, порівняно з попереднім періодом – економічний потенціал підприємства збільшується.

У додатку А наведено перелік показників, розрахунок і аналіз яких необхідні для оцінки ефективності використання економічного потенціалу підрозділів підприємства.

Загальновизнано, що основними показниками (додаток Б), за допомогою яких можна охарактеризувати господарську діяльність підприємства, є обсяг реалізації продукції (робіт, послуг), прибуток та величина активів підприємства (вкладеного капіталу). При оцінці динаміки даних показників,

важливим є співставлення темпів їх зміни. Оптимальним співвідношенням, яке базується на взаємозв'язку цих показників, є наступне:

$$\sigma^P > \sigma^Q > \sigma^C > 100\%, \quad (3.2.)$$

де: $\sigma^P, \sigma^Q, \sigma^C$ – темпи зміни балансового прибутку, об'єму реалізації, суми активів (капіталу) відповідно.

Підсумовуючи вищенаведене, на нашу думку, механізм стимулювання ефективного використання економічного потенціалу підприємства повинен охоплювати комплекс заходів, спрямованих на забезпечення максимальної віддачі від ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей. Оскільки економічний потенціал підприємства складається з таких складових, як фінансові, матеріальні, трудові ресурси та інноваційний потенціал, механізм стимулювання повинен охоплювати всі ці аспекти.

Перспективи розвитку механізму стимулювання ефективного використання ЕПП слід розглядати в кількох ключових напрямках:

1. *Інтеграція сучасних технологій і інновацій.* Застосування новітніх інформаційних технологій, автоматизація управлінських процесів, використання аналітичних інструментів, таких як великий дані (Big Data), штучний інтелект (AI) і машинне навчання для прогнозування та оптимізації використання ресурсів. Впровадження цих технологій дасть змогу значно підвищити точність прогнозування економічних результатів, що, в свою чергу, допоможе в більш ефективному використанні економічного потенціалу.

2. *Покращення системи управління підприємством.* Розвиток гнучких стратегій управління, зокрема, застосування збалансованих систем показників (Balanced Scorecards), що дозволяють інтегрувати фінансові та нефінансові показники для оцінки ефективності діяльності підприємства. Успішне впровадження цих систем допоможе не тільки контролювати поточний стан, але й коригувати стратегії відповідно до змін у зовнішньому

середовищі.

3. *Оцінка ефективності на рівні підрозділів.* Створення інструментів для глибшої оцінки ефективності не тільки на рівні всього підприємства, але й на рівні окремих підрозділів. Це дозволяє точніше визначати сильні та слабкі сторони організації, оптимізувати використання ресурсів на кожному етапі виробничого процесу і тим самим підвищувати загальну ефективність.

4. *Формування культури постійного вдосконалення.* Розвиток культури інновацій і постійного вдосконалення серед співробітників підприємства. Це включає стимулювання ініціативи працівників, активне впровадження нових ідей і технологій, навчання та розвиток персоналу для підвищення їхньої кваліфікації та продуктивності. За допомогою цього можна підвищити ефективність використання як матеріальних, так і людських ресурсів.

5. *Розвиток стратегічного партнерства.* Пошук стратегічних партнерів і налагодження ефективної взаємодії з іншими підприємствами, організаціями, науковими установами та державними структурами. Взаємодія з такими партнерами дозволяє не лише оптимізувати витрати, але й використовувати нові технології та інновації, що сприяють підвищенню економічного потенціалу.

6. *Адаптація до змін у зовнішньому середовищі.* Враховуючи зміни ринків і економічних умов, підприємства повинні бути гнучкими у своїх підходах до використання економічного потенціалу. Створення механізмів швидкої адаптації до зовнішніх змін, таких як зміни в законодавстві, глобальні економічні коливання чи інші форс-мажорні фактори, стає важливою складовою механізму стимулювання ефективності.

7. *Управління ризиками і стійкість до економічних шоків.* Розробка системи управління ризиками, яка дозволяє оцінювати та знижувати негативні впливи зовнішніх і внутрішніх факторів на економічний потенціал підприємства. Важливим є також розвиток системи фінансової стійкості, яка дозволяє підприємству успішно протистояти економічним шокам і зберігати свою конкурентоспроможність навіть у складних умовах.

8. *Мотивація і стимулювання персоналу.* Важливим аспектом є розробка ефективних механізмів мотивації співробітників, які б орієнтували їх на досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємства. Використання систем преміювання, бонусів, а також можливість кар'єрного росту є важливим чинником стимулювання співробітників до ефективного використання економічного потенціалу.

9. *Стале використання ресурсів і екологічна ефективність.* Акцент на сталий розвиток та збереження природних ресурсів. Впровадження екологічно чистих технологій та економії ресурсів може стати важливим фактором у забезпеченні ефективного використання економічного потенціалу підприємства. В умовах глобальних змін клімату та посилення екологічних вимог це також може стати конкурентною перевагою.

Таким чином розвиток механізму стимулювання ефективного використання ЕПП в сучасних умовах господарювання потребує комплексного підходу, що охоплює не тільки фінансові та технічні аспекти, а й організаційні, кадрові та стратегічні фактори. Використання інноваційних технологій, адаптація до змінюваного зовнішнього середовища та розвиток культури постійного вдосконалення є основними складовими цього процесу.

3.2. Формування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства

Проблеми економічної безпеки можуть постати перед підприємством не лише під час кризових ситуацій, але й у періоди стабільного економічного середовища. При цьому набір завдань, які необхідно вирішувати, відрізняється залежно від ситуації.

При вирішенні завдань економічної безпеки в умовах стабільної роботи підприємство орієнтується на забезпечення безперебійного виробничого процесу та реалізації продукції, запобіганні матеріальним і фінансовим втратам, захисті службової інформації від несанкціонованого доступу, а також протидії недобросовісній конкуренції та кримінальним проявам.

У кризові періоди найбільшу загрозу для підприємства становить руйнування його економічного потенціалу, який є основним фактором його життєздатності. Оцінка економічної безпеки є особливо важливою, оскільки їх економічний потенціал, який активно задіяний у виробничих процесах, виступає ключовим стабілізуючим чинником антикризового розвитку та забезпечує основу для економічного зростання.

Оцінка економічної безпеки підприємства залежить від точного визначення загроз, правильного вибору показників (індикаторів) їх прояву та розробки комплексу заходів для запобігання небезпеці, які відповідають масштабам і характеру загроз. Виходячи з цього одним із ключових завдань забезпечення безпеки є створення системи кількісних і якісних показників економічної безпеки підприємства. У таблиці 3.1 наведені три основні класифікаційні групи індикаторів економічної безпеки підприємства.

Якісна характеристика параметрів індикаторів, що характеризують стан підприємства, включає в себе опис різних рівнів або категорій, які визначають поточний стан економічної безпеки підприємства. Ці параметри дають змогу оцінити, наскільки підприємство віддалене від кризових ситуацій і в якому стані перебуває його економічний потенціал. Залежно від

виробничо-технологічної специфіки підприємства та відхилень індикаторів економічної безпеки від граничних значень, стан підприємства можна оцінювати як нормальний, передкризовий, кризовий або критичний.

Таблиця 3.1.

Основні класифікаційні групи індикаторів економічної безпеки підприємства

Класифікаційні групи	Індикатори економічної безпеки підприємства
Індикатори виробництва	▪ динаміка виробництва (зростання, спад і т.д.); ▪ реальний рівень завантаження виробничих потужностей; ▪ частка НДДКР в загальному об'ємі робіт; ▪ частка НДР в загальному об'ємі НДДКР; ▪ темпи оновлення основних фондів; ▪ стабільність виробничого процесу; ▪ питома вага виробництва у ВВП (для особливо великих підприємств монополістів); ▪ оцінка конкурентоспроможності продукції; ▪ вікова структура і технічний ресурс парку машин і устаткування
Фінансові індикатори	▪ об'єм «портфеля» замовлень; ▪ фактичний і необхідний об'єм інвестицій (для підтримки і розвитку наявного потенціалу); ▪ рівень інноваційної активності (об'єм інвестицій в нововведення); ▪ рівень рентабельності виробництва; ▪ фондвіддача (капіталоємкість) виробництва; ▪ прострочена заборгованість (дебіторська і кредиторська); ▪ частка забезпеченості власними джерелами фінансування
Соціальні індикатори	▪ рівень оплати праці відносно середнього показника по промисловості або економіці в цілому; ▪ рівень заборгованості по зарплаті; ▪ втрати робочого часу; ▪ структура кадрового потенціалу (вікова, кваліфікаційна)

У таблиці 3.2 наведені основні категорії, які можуть використовуватися для характеристики стану підприємства на основі індикаторів економічної безпеки

Таблиця 3.2.

Якісна характеристика параметрів індикаторів, що характеризують стан підприємства

Стан підприємства	Параметри індикаторів економічної безпеки
Нормальний	Індикатори економічної безпеки перебувають у межах граничних значень, а ступінь використання наявного потенціалу наближається до технічно обґрунтованих нормативів завантаження обладнання та виробничих площ.
Передкризовий	Перевищується бар'єрне значення хоча б одного з індикаторів економічної безпеки, а інші наближаються до своїх граничних значень. При цьому технічні та технологічні можливості для покращення умов і результатів виробництва ще не втрачені, і є можливість застосувати превентивні заходи для запобігання загрозам.
Кризовий	Перевищується бар'єрне значення більшості основних індикаторів економічної безпеки, і з'являються ознаки безповоротного спаду виробництва та часткової втрати потенціалу через вичерпання технічного ресурсу обладнання та виробничих площ, а також скорочення персоналу.
Критичний	Порушуються всі (або майже всі) бар'єри, які відокремлюють нормальний стан від кризового, і часткова втрата потенціалу стає неминучою та невідворотною.

Забезпечити економічну безпеку підприємства неможливо без попереднього збору, обробки і систематизації початкової інформації. Первинна інформація для формування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства повинна включати:

- перелік критичних ситуацій, що можуть загрожувати економічній безпеці підприємства;
- перелік стратегій розвитку підприємства;
- перелік індикаторів економічної безпеки та їх граничних (нормативних) значень;
- перелік заходів для підвищення рівня безпеки економічного потенціалу підприємства.

Вирішення задачі забезпечення економічної безпеки підприємства неможливе без попереднього збору, обробки та систематизації початкової інформації. Для формування ефективного механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства первинна інформація повинна бути подана у вигляді таких складових:

1) *Набір критичних ситуацій, що загрожують економічній безпеці підприємства.* Це опис можливих загроз та ризиків, які можуть негативно вплинути на стабільність та життєздатність підприємства, таких як економічні кризи, зміни в законодавстві, техногенні аварії, проблеми з постачанням чи збутом тощо.

2) *Набір стратегій розвитку підприємства.* Окреслення стратегічних напрямів розвитку підприємства, включаючи плани щодо диверсифікації діяльності, інвестування, розширення ринку та інші довгострокові цілі, що повинні забезпечити стійкість і зростання підприємства в умовах змінного економічного середовища.

3) *Перелік індикаторів економічної безпеки і їх граничних (нормативних) значень.* Визначення основних показників (фінансових, виробничих, кадрових тощо), що дозволяють оцінювати стан економічної безпеки підприємства. Для кожного індикатора мають бути встановлені граничні або нормативні значення, що дозволяють вчасно виявляти відхилення від оптимальних умов і вживати коригувальних заходів.

4) *Набір заходів щодо підвищення рівня безпеки економічного потенціалу підприємства.* Комплекс заходів, спрямованих на зниження

ризиків та загроз для економічного потенціалу підприємства, включаючи вдосконалення внутрішніх процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, удосконалення системи управління ризиками, впровадження нових технологій та інновацій, а також заходи щодо кадрової безпеки та захисту інформації.

Ця первинна інформація стає основою для формування системи управління економічною безпекою, що дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в умовах зовнішнього та внутрішнього середовища та забезпечити стабільний розвиток.

Слід зазначити, що на даний момент процедури інформаційного наповнення процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, як правило, не є формалізованими. Єдиним винятком є етап, що стосується розробки стратегій розвитку підприємства, де зазвичай використовуються чітко визначені підходи та методики для збору та аналізу необхідної інформації.

Основною проблемою реалізації процедури оптимізації є формування набору індикаторів економічної безпеки, які б не лише якісно, але й кількісно відображали відповідність окремих структурних елементів ЕП встановленим граничним значенням. Це дає змогу не лише оцінити поточний стан підприємства, але й точно визначити, коли й де необхідно вжити коригувальних заходів для підтримання стабільності та безпеки економічного потенціалу.

Забезпечення нормативних значень індикаторів, як правило, здійснюється наступним чином. Нормативним значенням індикатора є певна допустима величина цього індикатора, яка виступає як обмеження в оптимізаційному процесі. Це значення визначає межу, за якою показник не повинен виходити, щоб забезпечити стабільність і ефективність функціонування підприємства, а також гарантує відповідність економічного потенціалу встановленим стандартам безпеки та ефективності.

Внаслідок специфіки проблеми нормативи можуть бути поділені на два класи: «граничні» та «оптимальні». На відміну від традиційного розуміння терміна «норматив» як значення показника, яке має бути обов'язково дотримане, у цьому контексті йдеться про встановлення граничних, критичних значень показників. Наближення до цих значень або їх негативне відхилення сигналізують про потенційну небезпеку. Такий сигнал може вказувати або на вже реалізовану загрозу, або на високу ймовірність її виникнення в найближчому майбутньому.

Норматив граничного значення індикатора є, насамперед, інструментом сигналізації про ймовірну небезпеку. Це дозволяє вчасно виявити негативні тенденції та вжити відповідних заходів до того, як ситуація стане критичною.

«Граничні індикатори» суттєво відрізняються від «оптимальних значень» відповідних показників, оскільки оптимальні значення відображають найбільш бажані умови для ефективного функціонування підприємства. Водночас, для утримання ситуації на «дальніх підступах» до небезпеки, нормативи граничних значень повинні бути достатньо жорсткими, щоб своєчасно виявляти і реагувати на можливі загрози.

З огляду на недостатню методичну розробленість проблеми визначення кількісних значень індикаторів економічної безпеки, можна зробити висновок, що при їх нормуванні пріоритет має бути наданий «експертним оцінкам». Це дозволить врахувати специфіку підприємства, умов його діяльності та загрози, що можуть виникати в конкретному контексті. Однак, водночас необхідно здійснити зусилля для впровадження формалізованих методів нормування індикаторів економічної безпеки, щоб забезпечити більшу об'єктивність і узгодженість процесу [29].

У таблиці 3.3 наведені експертні оцінки критичних значень деяких показників, що визначають економічну безпеку підприємства. Ці оцінки є важливими для розуміння меж, при яких підприємство може зазнати значних ризиків, і служать основою для прийняття управлінських рішень щодо забезпечення стабільності та безпеки.

Таблиця 3.3.

Характеристика стану економічної безпеки підприємства

Показники економічної безпеки підприємства	Значення показника в нормальному стані виробництва, %	Нормальний рівень стану виробництва	Критичний рівень стану виробництва
Об'єм фінансування обігових засобів і т.д.	100	1	0,5
Рівень використання виробничої потужності	100	1	0,5
Рівень рентабельності виробництва	100	1	0,5
Частка НДДКР в об'ємі робіт	40	1	0,5
Частка НДР в загальному об'ємі НДДКР	20	1	0,6
Рівень зарплати до середнього в промисловості	150-200	1	0,5
Темпи оновлення ОВФ	10-13	1	0,5
Питома вага працівників старших 50 років	20	1	0,4
Питома вага обладнання з терміном експлуатації до 10 років	70	1	0,5
Фондовіддача	100	1	0,5

Діагностика, як метод оцінки стану соціально-економічної системи через реалізацію комплексу дослідницьких процедур та виявлення її слабких ланок і вузьких місць, є методом непрямих вимірювань. Елементи соціально-економічних систем, властивості яких підлягають оцінці, зазвичай не можуть бути безпосередньо спостережувані або виміряні. Тому необхідно вимірювати не безпосередні характеристики цих елементів, а параметри процесів, які вони викликають і які доступні для вимірювання. Ті самі принципи, на наш погляд, повинні бути покладені в основу механізмів стимулювання підвищення рівня безпеки підприємств [30] (табл. 3.4).

Характеристика окремих механізмів стимулювання підвищення рівня безпеки підприємств

Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства	Характеристика
Механізм економічної відповідальності підприємства	Включає систему стандартів (норм, нормативів, квот), відхилення від яких веде до визначених економічних санкцій для підприємства (від штрафів, до заборони діяльності). Важливий клас складають механізми відшкодування збитку, в яких економічна відповідальність підприємства прямо пов'язана з величиною збитку від виникнення негативної події (надзвичайної ситуації), викликаной діяльністю промислового підприємства
Механізм перерозподілу ризику	Включає механізм страхування
Механізм стимулювання підвищення рівня безпеки	До них відносяться механізми пільгового оподаткування, а також пільгового кредитування заходів з підвищення рівня безпеки (зниження ризику)

Видається, що головним показником (індикатором) забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства є фактичний оплачений об'єм реалізації товарів (послуг). Саме цей показник є ключовим для формування перспективної політики підприємства, оскільки він відображає реальний попит на продукцію або послуги, що дає можливість оцінити фінансові можливості підприємства. Оплачений об'єм реалізації має важливе значення для забезпечення розширеного відтворення, оскільки є основою для фінансування інвестиційних проектів, модернізації виробництва та розвитку нових напрямків діяльності. Він дозволяє підприємству точно визначити обсяги виробництва, які можна забезпечити з урахуванням фінансового, техніко-технологічного та ресурсного потенціалу [30].

Більш того, цей індикатор дозволяє прогнозувати оптимальний об'єм виробництва з урахуванням наявних ресурсів, що є важливим для

підтримання економічної безпеки підприємства, уникнення надмірних витрат або недовикористання потужностей. Таким чином, він є основою для стратегічного планування та ефективного управління економічним потенціалом підприємства.

Запропоновані нами підходи до формування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства не можна вважати повністю сформованими. Враховуючи складність та новизну цієї проблеми, ці підходи, швидше за все, слід розглядати як «постановочні». Одна з основних дискусійних проблем полягає у виборі критерію економічної безпеки підприємства. Така дискусійність обумовлена не внутрішніми суперечностями в системі критеріїв, а складністю самого об'єкта дослідження – промислового підприємства, яке має складну структуру та працює в умовах постійних змін на ринку.

При формуванні критерійної бази для оцінки економічної безпеки виникають серйозні труднощі, серед яких:

- визначення чітко фіксованих меж рівня економічної безпеки, оскільки ці межі можуть варіюватися залежно від умов функціонування підприємства.
- зіставність різних оцінок рівня безпеки для окремо взятого підприємства, а також для підприємств різних галузей, що ускладнює розробку єдиного універсального підходу.
- забезпечення універсальності оцінок і їх інтеграція в загальні завдання стратегічного управління, що потребує узгодженості з іншими управлінськими процесами та критеріями.

Суть запропонованих підходів полягає в об'єднанні завдань забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства, антикризового і стратегічного управління, що дозволяє створити єдину систему, здатну адаптуватися до змін зовнішнього середовища та внутрішніх факторів, оптимізуючи використання ресурсів підприємства та підвищуючи його стійкість у довгостроковій перспективі. Цей інтеграційний підхід забезпечує

комплексне управління економічною безпекою, поєднуючи короткострокові та довгострокові стратегічні цілі підприємства.

Таким чином, можемо стверджувати, що формування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства є комплексним процесом, який охоплює всі аспекти діяльності компанії, спрямовані на захист її ресурсів, забезпечення стабільного розвитку та збереження конкурентоспроможності в умовах різних внутрішніх та зовнішніх загроз.

Економічний потенціал підприємства включає в себе як матеріальні, так і нематеріальні ресурси, такі як фінансові, людські, інтелектуальні та технологічні ресурси, а також інфраструктуру та інформаційні потоки. Задля забезпечення безпеки економічного потенціалу необхідно створити комплексний механізм, що включає певні етапи, принципи та інструменти, а саме:

1. **Оцінка економічних ризиків.** Основою формування механізму є чітке розуміння ризиків, які можуть вплинути на економічний потенціал підприємства. Це включає:

➤ *Аналіз зовнішніх загроз:* Зміни в економічному середовищі (інфляція, валютні коливання, зміни в законодавстві, зовнішньоекономічна ситуація, політична нестабільність).

➤ *Аналіз внутрішніх загроз:* Неефективне управління, технологічна відсталість, низька мотивація працівників, ненадійні постачальники тощо.

Це дозволяє виявити вразливі місця системи та розробити стратегії для мінімізації негативних наслідків.

2. **Створення системи моніторингу та прогнозування.** Для ефективного забезпечення безпеки економічного потенціалу важливо налагодити систему моніторингу та прогнозування, що включає:

➤ *Моніторинг фінансових показників:* Аналіз ліквідності, рентабельності, оборотності капіталу, боргового навантаження.

➤ *Моніторинг ринкових умов:* Ситуація на ринку, зміни в конкурентному середовищі, попит на продукцію.

➤ *Прогнозування економічних змін:* Визначення можливих економічних криз, технічних або технологічних змін. Прогнозування дозволяє оперативно реагувати на зміни та вчасно вживати заходів для захисту економічного потенціалу.

3. *Формування та реалізація стратегії економічної безпеки.*

Стратегія економічної безпеки повинна бути частиною загальної стратегії розвитку підприємства, бути гнучкою та адаптивною до змін навколишнього середовища і враховувати наступні основні напрямки:

➤ *Різноманітність джерел фінансування:* Створення фінансового резерву, диверсифікація джерел інвестицій, розвиток різних видів кредитування.

➤ *Диверсифікація діяльності:* Розширення продуктового асортименту, входження в нові сегменти ринку, географічне розширення.

➤ *Ризик-менеджмент:* Використання інструментів хеджування, страхування, управління дебіторською та кредиторською заборгованістю.

➤ *Інновації та технологічний розвиток:* Інвестиції в нові технології, вдосконалення процесів, впровадження автоматизації, захист інтелектуальної власності.

4. *Забезпечення управлінської та операційної ефективності.*

Економічний потенціал підприємства значною мірою залежить від ефективності його управління. Для цього необхідно:

➤ *Розробка системи внутрішнього контролю:* Включає контроль за використанням ресурсів, фінансовими потоками, ефективністю бізнес-процесів.

➤ *Впровадження корпоративної культури безпеки:* Виховання культури відповідальності за економічну безпеку серед усіх працівників, починаючи від керівництва до лінійних співробітників.

➤ *Оцінка та вдосконалення бізнес-процесів:* Регулярна оцінка діяльності підприємства для виявлення слабких місць у фінансових та операційних процесах.

5. *Забезпечення інформаційної безпеки.* У сучасному світі інформаційні потоки стали важливою частиною економічного потенціалу підприємства. Це включає:

➤ *Захист інформації:* Створення надійних систем безпеки для захисту комерційних та технічних секретів, захист від кіберзагроз, втрата або крадіжка даних.

➤ *Контроль за доступом до критичних систем:* Впровадження систем авторизації та аутентифікації для доступу до важливих даних та ресурсів.

➤ *Захист від інформаційних війн та маніпуляцій:* Своєчасна реакція на фальшиві новини, репутаційні загрози.

6. *Оцінка та коригування ефективності механізму безпеки.* Для забезпечення довгострокової безпеки економічного потенціалу важливо постійно оцінювати результативність впроваджених заходів. Це включає:

➤ *Аналіз результатів діяльності:* Оцінка впливу заходів щодо безпеки на фінансові показники, конкурентоспроможність і стійкість компанії.

➤ *Коригування стратегії:* У разі виявлення слабких місць чи нових загроз вносити необхідні зміни в механізм забезпечення безпеки.

Отже, ормування механізму забезпечення безпеки економічного потенціалу підприємства є багатогранним процесом, що вимагає інтеграції різних аспектів – від управління фінансами до захисту інформації та кадрової політики. Він повинен бути адаптований до змінюваних умов ринку та зовнішніх загроз, що дозволяє підприємству не тільки зберігати свої ресурси, а й ефективно розвиватися в умовах змінного економічного середовища.

Висновки та пропозиції

За результатами випускової роботи можна зробити наступні висновки:

1) Економічний потенціал підприємства є фундаментом для прийняття стратегічних рішень, визначає напрямок його розвитку з урахуванням ринкових умов, зумовлює створення конкретної програми дій на майбутнє та є основним критерієм ефективного управління сучасним підприємством.

2) Структура економічного потенціалу підприємства – це відносно стабільний спосіб організації його елементів, що визначає будову, склад, принципи формування та розвитку. Структура економічного потенціалу повинна мати такі основні характеристики: стійкість, стабільність, гнучкість, пропорційність, збалансованість та інші.

З огляду на досвід попередніх досліджень, ми припускаємо, що, спираючись на ресурсно-функціональний підхід, основними структуроутворюючими елементами економічного потенціалу підприємства є наступні складові:

- кадровий потенціал;
- виробничий потенціал;
- інноваційний потенціал;
- організаційно-управлінський потенціал.

3) Аналіз та управління економічним потенціалом підприємства є критично важливими для забезпечення його стабільного функціонування, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку. У сучасних умовах нестабільної економічної ситуації та швидких змін на ринку ефективне управління ресурсами дозволяє підприємствам своєчасно адаптуватися, мінімізувати ризики та використовувати нові можливості для зростання.

Основні аспекти, які обумовлюють необхідність проведення аналізу економічного потенціалу, включають:

1. Оптимізацію ресурсів;
2. Прийняття обґрунтованих управлінських рішень;
3. Ідентифікацію потенціалу для інновацій;

4. Моніторинг та оцінку ефективності діяльності;

5. Адаптацію до ринкових змін.

Загалом, аналіз та управління економічним потенціалом є основою для забезпечення сталого розвитку підприємства, підвищення його фінансової стабільності та адаптивності до змінних умов ринку.

4) Оцінка економічного потенціалу підприємства (ЕПП) означає процес визначення та аналізу як кількісних, так і якісних характеристик об'єкта оцінки (в даному контексті об'єктом оцінки є ЕПП). Точніше, оцінка економічного потенціалу підприємства – це процес визначення його розміру в натуральних, вартісних або інших вимірниках.

Оцінка економічного потенціалу підприємства дозволяє:

- визначити поточний стан підприємства (оцінити рівень його розвитку, сильні та слабкі сторони, що допомагає виявити резерви для підвищення ефективності діяльності);

- прогнозувати можливості розвитку (спрогнозувати потенційні напрямки розвитку підприємства, враховуючи доступні ресурси та зовнішні умови);

- оцінити ефективність використання ресурсів (виявити, як ефективно підприємство використовує свої фінансові, матеріальні та людські ресурси для досягнення стратегічних цілей);

- підтримати процес прийняття управлінських рішень (надати керівництву інформацію для обґрунтованих рішень щодо розподілу ресурсів, інвестиційних проектів і стратегічних ініціатив);

- забезпечити конкурентні переваги (на основі аналізу економічного потенціалу і порівняння з конкурентами розробити стратегії для зміцнення позицій на ринку);

- оцінити ризики та виявити можливості для поліпшення (допомагає виявити потенційні ризики та області, де підприємство може підвищити свою конкурентоспроможність);

- оцінити ефективність фінансово-інвестиційної діяльності (визначити,

наскільки ефективно використовуються фінансові та інвестиційні ресурси для забезпечення сталого розвитку);

➤ підготувати основи для залучення зовнішнього фінансування (надає інвесторам і кредиторам необхідну інформацію для оцінки перспективності співпраці з підприємством).

5) Успішність діяльності підприємства в сучасних умовах в значній мірі залежить від ефективності управління його фінансово-інвестиційним потенціалом, який є однією з ключових складових економічного потенціалу підприємства.

Аналіз основних коефіцієнтів фінансової стійкості підприємства показує, що впродовж 2021-2023 років його фінансова стійкість була у вкрай незадовільному стані і мала тенденцію до подальшого погіршення.

Коефіцієнт автономії в 2022 році досяг найвищого значення – 0,11, що значно нижче бажаного рівня, який забезпечує фінансову стійкість (понад 0,5). Вже в 2023 році цей коефіцієнт ще зменшився і не перевищив базового значення, що свідчить про високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування і незадовільний рівень його фінансової стійкості. Це свідчить про значні фінансові ризики та необхідність вжиття заходів для покращення загальної фінансової стійкості підприємства, зокрема шляхом оптимізації структури капіталу та зниження залежності від позикових ресурсів.

Отже, аналіз фінансової стійкості підприємства виявив значні проблеми, які, в першу чергу, були пов'язані з недостатнім і неефективним управлінням капіталом та активами, а також їхньою структурною організацією. Виявилося, що наявність суперечливих результатів при розрахунку часткових показників фінансової стійкості не дозволяє отримати повну та однозначну картину фінансового стану підприємства в певний період.

6) Управління чисельністю та складом працівників є однією з найважливіших складових у загальній системі функцій управління персоналом підприємства.

Основною метою аналізу динаміки персоналу є виявлення тенденцій змін у його кількісному та якісному складі з точки зору відповідності темпам розвитку господарської діяльності підприємства. Для цього темпи зміни чисельності різних категорій працівників порівнюються з темпами зростання таких показників, як товарообіг, обсяг реалізованих платних послуг, валовий дохід, прибуток та інших економічних показників.

Формування персоналу підприємства передбачає комплекс заходів щодо підбору необхідних працівників з ринку праці, їхнього навчання у відповідних навчальних закладах, а також підвищення кваліфікації вже наявних працівників. Водночас здійснюється заміна працівників, які залишають підприємство.

При вирішенні завдань управління рухом персоналу особлива увага повинна бути зосереджена на зменшенні плинності кадрів. Так, на досліджуваному підприємстві рівень плинності становить 13%.

Пропозиції

Одним із ключових завдань управління економічним потенціалом підприємства є його нарощування. Для цього виділяються два основні напрямки. Перший – зовнішній, який передбачає залучення ресурсів ззовні, наприклад, через інвестиції, кредити або партнерства. Другий напрямок – внутрішній, що полягає в пошуку та реалізації резервів всередині підприємства, таких як підвищення ефективності використання наявних ресурсів або вдосконалення виробничих процесів.

Стимулювання ефективного використання економічного потенціалу підприємства вимагає комплексного підходу, який включає не лише управлінські та організаційні заходи, але й фінансову, технологічну та людську складові. Основною метою є максимізація результатів при мінімальних витратах за допомогою постійного вдосконалення, інновацій та ефективного використання ресурсів.

Ефективність системи управління персоналом має значний вплив на життєстійкість організації, оскільки сприяє розвитку її найціннішого

корпоративного ресурсу – людського потенціалу.

Слід звернути увагу на інтеграцію кадрового потенціалу з іншими ресурсами підприємства – фінансовими, матеріальними та технологічними. Від ефективності цієї інтеграції залежить здатність підприємства реалізовувати свої економічні цілі.

Аналіз ефективності управління кадровим потенціалом в контексті економічного потенціалу підприємства дозволяє зрозуміти, наскільки правильно організоване використання людських ресурсів впливає на економічну стабільність і розвиток організації.

Після проведеного аналізу важливо не лише оцінити поточний стан, але й визначити можливі напрямки покращення управління кадровим потенціалом, а саме:

- Розробку нових стратегій мотивації та підвищення рівня кваліфікації персоналу;
- Впровадження програм для зниження плинності кадрів;
- Покращення системи оцінки та оптимізація чисельності персоналу;
- Оптимізацію методів оцінки продуктивності праці та взаємозв'язку між витратами на персонал і фінансовими результатами.
- Інвестування в автоматизацію та технологічні інновації для зниження витрат на трудові ресурси.

Ефективне управління кадровим потенціалом забезпечує не тільки підвищення продуктивності, а й довгострокову стабільність та конкурентоспроможність підприємства.

Список використаних джерел

1. Арєф'єв С.О. Резерви підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства / С.О. Арєф'єв, М.М. Ничипорук // Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С. 128-134.
2. Ажаман І. А., Жидков О. І. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. № 4. С. 22-25
3. Балабанова І.В. Конкурентний потенціал як основа формування конкурентних переваг / І.В. Балабанова [Електронний ресурс]. – Режим доступу : URL: <http://www.rusnauka.com/>
4. Белінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. Вісник ХНУ. Економічні науки. 2014. № 4. С. 267-274.
5. Бужимська К.О., Царук І.М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. Бізнес Інформ. 2020. №7. С. 278-287.
6. Васьківська К.В., Децик О.І. Інвестиційна діяльність суб'єктів підприємництва в системі бізнес адміністрування. Монографія / За заг. ред. К.В. Васьківської. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2019. 192 с.
7. Вініченко І.І. Конкуренція: сутність та концепції дослідження / І.І. Вініченко // Економіка і держава. 2015. № 10. С. 8-10.
8. Волкова Н.А., Подвальна Н.Е. Організація та методика економічного аналізу. Навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 267 с.
9. Волкова Н.А., Подвальна Н.Е., Семенова К.Д. Економічний аналіз: Навч. посібник. Одеса: ППЦ «Белка». 2020. 240 с.
10. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посібник. Київ : Центр навч. л-ри. 2011. 224 с.
11. Григораш Т.Ф. Шляхи вдосконалення управління фінансовими ресурсами підприємства. Економічні науки. 2014. № 10(13). С. 59-61.

12. Гриньов А.В. Засади системного управління конкурентним потенціалом підприємства / А. В. Гриньов, В. В. Шульженко [Електронний ресурс] // Ефективна економіка. 2010. № 2. – Режим доступу : URL : <http://www.economy.nayka.com.ua>

13. Гросул В.А. Управління конкурентним потенціалом підприємств роздрібної торгівлі : монографія / В.А. Гросул, М.В. Афанасьєва, А.В. Янчев. Харків. : ХДУХТ, 2016. 244 с.

14. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. / [Гурова К. Д. та ін.]. – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 792 с.

15. Економіка та управління підприємствами: теорія, практика, перспективи розвитку: колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астроя», 2021. 188 с.

16. Ждан О.М. Економічне обґрунтування терміна «потенціал підприємства». Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.3. С. 139-142.

17. Залознова Ю.С., Трушкіна Н.В., Ринкевич Н.С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. Економічний простір. 2019. № 149. С. 65-75.

18. Зеленська М.О. Підходи до формування та структуризації потенціалу підприємства. Економічний вісник. 2011. № С. 219-224.

19. Інноваційний менеджмент: теорія та практика: навч. посібник. Нац. техн. ун-т України "Київ. політехн. ін-т". Київ : НТУУ "КПІ" : Політехніка, 2016. 388 с.

20. Колосов А.М., Колосова К.А., Штапаук Г.П. Управління стійкістю підприємства : монографія. Старобільськ : Видавництво ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2016. 336 с.

21. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження : монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

22. Кузьмін О.Є. Управління ризиками в інноваційній діяльності: навч. посібник / Кузьмін О.Є., Подольчак Н.Ю., Подольчак Н.І. Львів: В-во Національного університету «Львівська політехніка», 2012. 240 с.
23. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. Економічний вісник Донбасу. 2018. № 3(53). С. 126-130.
24. Лісовська Л.С., Гринів Н.Т. Забезпечення синергізму інноваційних процесів на підприємстві. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика. 2016. № 846. С. 103-109.
25. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: підручник. / П.П. Микитюк, В.Я. Брич, М.М. Шкільняк, Ю.І. Микитюк. Тернопіль : Економічна думка ТНЕУ, 2019. 518 с.
26. Мних Є.В., Барабаш Н.С. Фінансовий аналіз. Підручник. К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2014. 536 с.
27. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства. Київ. КНЕУ, 2008. 368 с.
28. Організаційно-економічний механізм функціонування підприємств сфери послуг: колективна монографія / За заг. ред. Б.В. Гриніва. Львів : Растр-7, 2019. 212 с.
29. Паласевич М.Б. Механізм формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства / Т.І. Городиський, М.Б. Паласевич, Б.Б. Семак // Інноваційна економіка. 2017. №9-10 (71). С.51-57.
30. Паласевич М.Б. Система чинників та загроз фінансово-економічної безпеки підприємства / М.Б. Паласевич, Т.І. Городиський, Б.Б. Семак // Сталий розвиток економіки. 2017. №3. С.203-208.
31. Полінкевич О.М., Шостак Л.В. Потенціал і розвиток бізнесу: навч. посібник. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 592 с.
32. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

33. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В., Салавеліс Д.Є. Потенціал і розвиток підприємства: Навчальний посібник. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.
34. Сорока А.М. Інноваційний розвиток як механізм управління конкурентоспроможності телекомунікаційних підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 1. С. 97-102. DOI: 10.31673/2415-8089.2019.019712
35. Стратегічне планування : навчальний посібник / О.І. Карпіщенко, К.В.Ілляшенко, О.О. Карпіщенко. Суми : Сумський державний університет, 2013. 446 с.
36. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. Справ. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.
37. Теоретико-методичні засади дослідження бізнес-процесів у підприємстві. Монографія. / Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко. Одеса : ППЦ «Белка», 2019. 242 с.
38. Теорія, методологія і практика господарсько-фінансової діяльності підприємств : колективна монографія / Кол. авторів. Полтава: ПП «Астрія», 2019. 254 с.
39. Тищенко А. Н. Оцінка ефективності використання економічного потенціалу : Монографія. Київ : ВНТУ, 2014. 350 с.
40. Федонін О.С. Новітні тенденції розвитку управління підприємствами [Текст] : монографія. Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К. : КНЕУ, 2011. 257 с.
41. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2014. – 316 с.
42. Федулова Л.І. Управління інноваціями: підручник / Л.І. Федулова; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 547 с.
43. Фінансово-економічна діяльність: Навч. посібник / О.О. Коць, П.Г. Ільчук. Львів: Видавець ПП Сорока Т. Б., 2016. 134 с.

44. Чернишова Л.І., Бескубська А.С., Прокоф'єва В.К. Управління процесом формування ресурсного потенціалу як передумова конкурентоспроможного стратегічного розвитку виробничого підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 23. С. 432-438.

45. Чобіток В. І. Ефективність формування та використання кадрового потенціалу на вітчизняних промислових підприємствах. Вісник Одеського національного університету. Серія «Економіка». 2013. Т. 18. Вип. 3/3. С. 145–147. URL: http://visnykonu.od.ua/journal/2013_18_3_3/38.pdf

46. Чумак Л.Ф. Теоретичні підходи до визначення та управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства /Л.Ф. Чумак, Г.В. Котляр. Бізнес Інформ. 2013. № 1. С. 215-219.

47. Шаманська О.І. Основні напрями підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 6. С. 166-172.

48. Шевченко В.О. Напрями використання фінансових ресурсів підприємств. Фінансове право. 2014. № 5. С. 126-133.

49. Шульгіна Л.М., Юхименко В.В. Інноваційний розвиток підприємств: формування стратегій : монографія. Київ : Univest PrePress, 2015. 212 с.