

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ
НА РИНКУ УКРАЇНИ»

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

Виконав: студент групи МгКЕМБ-1-22
Яновський Ілля Ігорович

Керівник д.е.н., доц.
Пузирьова Поліна Володимирівна
Рецензент к.е.н, доц. Шацька З.Я.

Київ 2023

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ

Факультет управління та бізнес-дизайну

Кафедра смарт-економіки

Спеціальність 051 Економіка

Освітня програма Корпоративна економіка та міжнародний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри СЕ

_____ Анна ОЛЕШКО

« ____ » _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

_____ Яновському Іллі Ігоровичу _____

1. Тема кваліфікаційної роботи Економічний потенціал міжнародних компаній на ринку України _____

Науковий керівник роботи Пузирьова Поліна Володимирівна, д.е.н., доцент,
затверджені наказом КНУТД від «12» вересня 2023 року № 210-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи наукова, навчально-методична література, законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють міжнародну діяльність, звітність підприємства ТОВ «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА», інформація та статистичні дані Державної служби статистики тощо. _____

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно опрацювати)
Вступ. Аналіз економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України. Дослідження економічного потенціалу підприємства. Стратегія і особливості розвитку економічного потенціалу підприємств на різних рівнях. Висновки. _____

4. Дата видачі завдання _____ 04.09.2023 р. _____

5. Консультанти розділів кваліфікаційної роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Вступ	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	04.09.23.	12.09.23.
Розділ 1	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	13.09.23.	22.09.23.
Розділ 2	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	23.10.23.	13.10.23.
Розділ 3	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	14.10.23.	20.10.23.
Висновки	Поліна ПУЗИРЬОВА, доцент кафедри СЕ	21.10.23.	25.10.23.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	12.09.2023	
2	Розділ 1 Аналіз економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України.	22.09.2023	
3	Розділ 2. Дослідження економічного потенціалу підприємства	13.10.2023	
4	Розділ 3. Стратегія і особливості розвитку економічного потенціалу підприємств на різних рівнях	20.10.2023	
5	Висновки	25.10.2023	
6	Оформлення (чистовий варіант)	27.10.2023	
7	Подача кваліфікаційної роботи науковому керівнику для відгуку	01.11.2023	
8	Подача кваліфікаційної роботи для рецензування (за 14 днів до захисту)	10.11.2023	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи на наявність ознак плагіату та текстових співпадінь (за 10 днів до захисту)	13.11.2023	
10	Подання кваліфікаційної роботи завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	16.11.2023	

З завданням ознайомлений:

Студент

Ілля ЯНОВСЬКИЙ

Науковий керівник

Поліна ПУЗИРЬОВА

АНОТАЦІЯ

Яновський І.І. Економічний потенціал міжнародних компаній на ринку України. – рукопис.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 – Економіка. – Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2023 рік.

Дослідження присвячено теоретичним аспектам економічному потенціалу підприємств в Україні на різних рівнях. Визначено виробничі сторони оцінки економічного потенціалу підприємств в контексті їх практичного застосування. Зазначено основні компоненти структури економічного потенціалу підприємств. Здійснено загальну характеристику діяльності ТОВ «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА». Проаналізовано вплив транснаціональних корпорацій на економіку України. Досліджено аналіз потенціалу підприємств у сфері торгівлі з урахуванням міжнародного досвіду. Запропоновано різні методи і стратегії виходу міжнародного підприємства на ринок України.

Ключові слова: економіка підприємства, вплив, торгівля, економічний потенціал, структура.

ANNOTATION

Yanovsky I.I. The economic potential of international companies in the Ukrainian market. - manuscript.

Qualifying work in specialty 051 - Economics. - Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2023.

The study is devoted to theoretical aspects of the economic potential of enterprises in Ukraine at different levels. The production sides of the assessment of the economic potential of enterprises in the context of their practical application are determined. The main components of the structure of the economic potential of enterprises are indicated. The general description of the activity of "PROCTER&GAMBLE UKRAINE" LLC is carried out. The influence of transnational corporations on the economy of Ukraine is analyzed. The analysis of the potential of enterprises in the field of trade, taking into account international experience, is investigated. Various methods and strategies of an international enterprise entering the Ukrainian market have been proposed.

Keywords: enterprise economy, influence, trade, economic potential, structure.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ.....	10
1.1.Огляд компанії споживчих товарів Procter & Gamble на ринку України.....	10
1.2.Економічний потенціал підприємства на різних стадіях його життєвого циклу.....	18
1.3.Визначення впливу транснаціональних корпорацій на економіку України.....	25
Висновки до розділу 1.....	31
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	32
2.1.Аналіз потенціалу підприємств у сфері торгівлі.....	32
2.2.Основні компоненти структури економічного потенціалу підприємств.....	39
2.3.Виробничі сторони оцінки економічного потенціалу підприємств в контексті їх практичного застосування.....	48
Висновки до розділу 2.....	56
РОЗДІЛ 3. СТРАТЕГІЯ І ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ.....	57
3.1.Створення системи планування розвитку економічного потенціалу підприємства на кількох рівнях.....	57
3.2.Стратегічні шляхи зміцнення економічного потенціалу підприємства.....	68
3.3.Особливості реалізації економічного потенціалу розвитку підприємств за принципами управління їхніми ресурсами.....	75
Висновки до розділу 3.....	84
ВИСНОВКИ.....	85
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	88

ВСТУП

За останні десятиліття глобальні економічні та торговельні зміни призвели до значного зростання зацікавленості міжнародних компаній у входженні на ринок України. Цей процес відбувається в умовах геополітичних та економічних трансформацій, що спричинили значні виклики та можливості для учасників економічної взаємодії. Однак, не зважаючи на зростаючий інтерес, дослідження економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України залишається актуальним і надзвичайно важливим завданням. Різноманіття чинників, таких як політична нестабільність, економічні реформи, соціокультурні відмінності та юридичні нюанси, створюють складні умови для успішного функціонування міжнародних компаній на українському ринку. Таким чином, дослідження економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України є важливим внеском у вивчення динаміки та перспектив подальшого економічного розвитку країни в умовах її взаємодії з глобальними економічними суб'єктами.

Питанням економічного потенціалу підприємства займалися такі вчені, як: Мізюк Б.М., Алексеєва Н.Ф., Вороніна М.О., Непогодіна Н.І., Фігурнов Е.П., Шеверя М.Ю., Красноруцький О.О., Руденко С.В., Коваль Л.В., Орехова А.І., Пузирьова П.В., Ареф'єва О.В., Бугай В.З., Федулова Л.І., Васильківський Д.М., Гудзь Ю. Ф., Коваль Л.В. та ін.

Економіка України перебуває в стадії активних трансформацій та стрімкого пошуку шляхів для сталого економічного зростання. Тема «Економічний потенціал міжнародних компаній на ринку України» є вкрай актуальною та важливою для економічного розвитку країни з ряду причин:

– привабливість для інвестицій - Україна знаходиться в стадії активного привертання іноземних інвестицій для підтримки свого економічного розвитку. Розуміння впливу міжнародних компаній на

внутрішній ринок може допомогти створити сприятливі умови для притягнення та утримання інвестицій;

- торговельна інтеграція - Україна прагне зміцнити свої торговельні зв'язки з іншими країнами та розвивати міжнародний бізнес. Розглядання економічного потенціалу міжнародних компаній може сприяти формулюванню стратегій для ефективно торгівлі та співпраці;

- створення робочих місць і розвиток галузей - міжнародні компанії, входячи на український ринок, мають потенціал створювати нові робочі місця та розвивати різні галузі економіки. Розуміння їхнього внеску може бути корисним для розвитку пріоритетних напрямків;

- оптимізація взаємодії з внутрішнім бізнес-середовищем - розглядання та аналіз взаємодії міжнародних компаній з внутрішнім бізнес-середовищем України може визначити можливості для оптимізації цієї взаємодії, сприяючи покращенню конкурентоспроможності внутрішнього бізнесу;

- вплив на економічну стійкість - зрозуміння ролі та впливу міжнародних компаній на економічну стійкість України дозволяє розробляти стратегії, спрямовані на забезпечення сталого розвитку та подолання економічних труднощів.

Дослідження економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України не лише допоможе зрозуміти вплив їхньої діяльності, але і надасть підстави для розробки стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та сталого економічного розвитку країни.

Мета дослідження – комплексна розборка економічного потенціалу на ринку України на прикладі компанії Procter & Gamble, дослідження методів та процедури стратегічного планування, розробка стратегії підприємства, зокрема пошук ефективного способу виходу на український ринок.

До основних завдань, які необхідно вирішити в роботі слід віднести:

- визначити поняття економічний потенціал ринку України;
- визначити економічний потенціал на ринку України;

- дослідити основні форми виходу підприємства на український ринок;
- проаналізувати основні стратегії підприємства при виході на ринок України;
- аналіз потенціалу підприємств у сфері торгівлі;
- визначити основні компоненти структури економічного потенціалу підприємств;
- запропонувати стратегію збільшення економічного потенціалу на українському ринку;
- проаналізувати економічний потенціал на ринку України;

Предметом кваліфікаційної роботи є теоретичні, науково – методичні та практичні аспекти аналізу економічного потенціалу підприємства на виробництві ТОВ «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА» та пошук шляхів її удосконалення.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є господарська діяльність ТОВ «ПРОКТЕР ЕНД ГЕМБЛ УКРАЇНА».

Методологія дослідження. В кваліфікаційній роботі було використано спеціальні й загальнонаукові методи дослідження серед яких основними були: аналіз і синтез – для визначення понять економіка підприємства; факторний та структурний аналіз – для дослідження чинників, що впливають на потенціал на ринку України та дослідження динаміки й структури показників.

Наукова новизна отриманих результатів визначається вкладом автора у вирішення актуального наукового завдання, пов'язаного з розробкою конкретних рекомендацій та науково-методичних основ для розвитку економічного потенціалу підприємства. Цей внесок полягає в наступному:

1. Стратегічне управління. Компанії, які успішно впроваджують стратегії управління та розвитку бізнесу, можуть досягати високого рівня конкурентоспроможності та ефективно використовувати свій економічний потенціал.

2. Взаємодія з місцевими фірмами та галузевими об'єднаннями. Співпраця міжнародних компаній з місцевими фірмами, науковими установами та галузевими об'єднаннями може сприяти обміну знаннями та інноваційними ідеями.

3. Законодавче середовище. Стабільність законодавчого середовища та наявність заохочувальних програм для інновацій може сприяти розвитку наукової новизни в економічному потенціалі компаній.

4. Ринкові умови. Ринкові умови та особливості споживчого попиту можуть стимулювати компанії до впровадження новаторських рішень та продуктів.

5. Соціально-економічні фактори. Соціальна відповідальність бізнесу, етичні стандарти та інші соціально-економічні фактори можуть впливати на спроможність компаній генерувати інновації.

Практичне значення економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України визначається кількома ключовими аспектами:

- економічний розвиток - міжнародні компанії можуть сприяти економічному зростанню України, вносячи значний внесок у галузі інвестицій, створення робочих місць і розвиток промисловості;

- технологічний прогрес - участь міжнародних компаній може сприяти трансферу технологій та інновацій, що підвищує рівень технічного розвитку в Україні та розширює спектр доступних технологій;

- підвищення конкурентоспроможності - залучення міжнародних компаній на ринок України може сприяти конкуренції, що, в свою чергу, підштовхує внутрішні підприємства до підвищення якості продукції та послуг, оптимізації бізнес-процесів і зменшення цін;

- розвиток людського капіталу - міжнародні компанії можуть сприяти підвищенню рівня навчання та навичок працівників, розвиваючи програми корпоративного навчання та підтримуючи освітні ініціативи в регіоні;

- посилення стандартів управління - участь міжнародних компаній може призвести до впровадження високих стандартів корпоративного

управління та етичних практик, що сприяє покращенню ділового середовища в країні;

– розширення ринків і зовнішньоекономічних зв'язків - міжнародні компанії можуть допомагати у вивозі українських товарів і послуг на світові ринки, розширюючи можливості експорту та залучення іноземних інвестицій.

Усі ці аспекти взаємодії міжнародних компаній з українським ринком сприяють сталому економічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності країни в глобальному контексті.

Апробація результатів дослідження. Основні положення та результати кваліфікаційної роботи обговорювалися на Міжнародній науково-практичній конференції (25 квітня 2023 р., м. Київ).

Публікації. За результатами дослідження опублікована одна теза. Загальний обсяг публікації складає 0,1 друк. арк.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (який налічує 108 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 102 сторінки машинописного тексту, містить 10 таблиць та 8 рисунків.

РОЗДІЛ 1

АНАЛІЗ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНИХ КОМПАНІЙ НА РИНКУ УКРАЇНИ

1.1. Огляд компанії споживчих товарів procter & gamble на ринку України

Procter & Gamble (P&G) — американська транснаціональна корпорація, яка має регіональні представництва у понад 80 країнах. В 45 країнах компанія виробляє продукцію. Понад 300 торгових марок компанії продаються у 140 країнах світу, річний обіг становить \$76,5 млрд. Компанія має понад один мільйон акціонерів та майже 150 тис. працівників [98].

Історія створення світового бренда Procter & Gamble.

Все почалося майже 180 років тому. Тоді в 1837 році Уїльям Проктер і Джеймс Гембл ухвалили рішення об'єднати свої зусилля і створити компанію по виготовленню свічкою і мила.

У цьому ж році 22 серпня був підписаний договір, згідно з яким вони офіційно підтвердили співпрацю. Таким чином, на світло з'явилася фірма Procter & Gamble.

У 1879 році син Джеймса Гембла, Джеймс розробив нову формулу мила Ivory, воно за якістю анітрохи не поступалося закордонному оливковому милу, що дорого коштує, але стояло на порядок дешевше.

У 1915 в Канаді був побудований перший завод, там випускалися косметичні бренди Ivory і Crisco.

А в 1926 році особливо стало популярне мило з отдушками і запахами, таким чином, в продаж поступило славнозвісне мило Camay.

У 1933 по радіо прозвучала реклама першого синтетичного миючого засобу - Dreft.

У 1939 році, коли в США з'явилося телебачення, Procter & Gamble відразу розмістили свою рекламу, по суті це була перша телевізійна реклама в світі.

У 1946 році був розроблений революційний пральний порошок Tide, на сьогоднішній день один з самих популярних в світі.

В 1956 році в місті Пеорії уперше в продажі з'явилися підгузники Pampers.

У 1963 році Procter & Gamble купує компанію Folgers, тим самим розширюючи свій асортимент, тепер P&G випускає і кава. У 1967 році з'являється ще один дуже відомий нам продукт, пральний порошок Ariel. Далі, 1983 рік знаменується виключно жіночою розробкою, на полицях магазинів з'являються жіночі прокладки Always.

У 1987 року Procter & Gamble купує компанії, які проводять зубну пасту Blend-a-Med і Blendax.

В 1989 році P&G виходять на парфюмерний ринок, купуючи парфюмерну компанію Noxell і її бренд Cover Girl, Noxzema і Clarion. Через рік в підкоренні Procter & Gamble з'являється і бренд Old Spice.

А в 1991 році компанія доповнила свою колекцію косметичних брендів всесвітньо-відомої мазкої декоративної косметики Max Factor, а пізніше і Beatrix.

У 1992 році в продажі з'явився шампунь Pantene Pro-V, цей засіб по догляду за волоссям швидко отримав величезну популярність. У 1997 році Procter & Gamble купує Tambrands, тим самим виводить бренд тампонів Тамрах на міжнародний ринок.

У 1999 році Procter & Gamble заповнює нову нішу торгівлі, купуючи компанію Iams, це був самий відомий виробник кормів для тварин. Далі в 2001 нова купівля Clairol - бренд фарби для волосся, який визнаний одним з кращих в світі.

У 2001 році Procter & Gamble купує Jean Patou Paris (паризький парфюмерний будинок) і стає господарем ліцензії на випуск аромату Lacoste.

Далі в 2003 році крім ароматів Baldessarini, Hugo Boss, Lacoste, Jean Patou і Giorgio Beverly Hills, в асортименті Procter & Gamble з'являється Valentino.

У 2003 році Procter & Gamble стає господарем контрольного пакету акцій всесвітнього лідера по догляду за волоссям Wella AG (Londa). Крім цього у володіння компанії P&G попадають ліцензії на аромати Dunhill, Montblanc, Gucci, Rochas, Escada, Puma, Anna Sui і Ghost.

У 2005 році Procter & Gamble і компанія Gillette об'єднуються в одну. Таким чином, до іншим брендам доповняються Gillette, Braun, Duracell і Oral-B.

У цьому ж році була створена лінія парфюмерії P&G Prestige products, одна з самих великих в світі, в цьому ж році був підписаний договір з Dolce&Gabbana, на використання імені бренда.

Важливим методом придбання конкурентних переваг є створення союзів компаніями. У історії Procter&Gamble було декілька злиття:

1963 - P&G вийде на світовий ринок каву, придбаваючи Folgers.

1985 - P&G посилює свої позиції в категорії коштів по догляду за здоров'ям, придбаваючи компанію Richardson Vicks, в тому числі її бренди Vicks і Oil of Olay.

1987 - Компанія розширює свою присутність в категорії коштів особистої гігієни на європейському ринку, придбаваючи лінію зубних паст Blend-a-Med і Blendax.

1989 - P&G вийде на ринок парфюмерії і косметики, придбаваючи компанію Noxell і її всесвітньо відому бренди Cover Girl, Noxzema і Clarion.

1990 - Компанія розширює свою присутність на ринку товарів особистої гігієни для чоловіків, придбаваючи лінію товарів Old Spice.

1991 - Компанія виходить на ринок Східної Європи, відкриваючи офіси в Чехословаччині, Угорщині, Польщі і Росії. Придбання Max Factor і Beatrix посилило присутність компанії на світовому ринку косметичних товарів і престижній парфюмерії.

1997 - Компанія розширює свою присутність в категорії товарів жіночої гігієни і, з придбанням компанії Tambrands, виходить на новий глобальний ринок. Тампони Tampraх - лідер світового ринку тампонів.

1999 - P&G вступає на ринок кормів для тварин, придбаваючи компанію Iams - світового лідера в області кормів для тваринних преміум класу.

2001 - P&G придбаває бізнес Clairol у компанії Bristol Myers Squibb Co. Торгова марка Clairol є одним з лідерів на світовому ринку в категорії коштів для фарбування волосся.

2003 - P&G придбаває контрольний пакет акцій компанії Wella AG, світового лідера на ринку коштів догляду за волоссям, що забезпечує P&G широке представництво в бистрорастущем сегменті професійних коштів по догляду за волоссям.

2005 - Компанії Procter & Gamble і Gillette зливаються в одну компанію. До сім'ї брендів P&G додалися такі всесвітньо відомі марки як Gillette, Braun, Duracell і Oral-B.

Придбавши в 2005 році компанію Gillette, Procter&Gamble стає лідируючою компанією в споживчому секторі, обійшовши Unilever.

Після поглинання компанії Gillette, Procter&Gamble укріпила своє положення і виявилася здатною обслуговувати ще більше покупців на більшій кількості ринків.

Розглянемо історію створення основних брендів компанії P&G, які знаходяться на ринку вже досить довгий час, і не втрачають довір'я покупців.

Мило Самау. Після того, як Джеймс Гембл розробив формулу недорогого білого мила (під назвою Ivory), схожого за своїми якостями з високоякісним милом, що імпортується на основі оливкового масла і після успішної проби пера в рекламній сфері (в 1882 р. перша друкарська реклама в загальнонаціональній газеті), популярність і доходи компанії P&G стали стрімко зростати вгору. З 1915 року компанія P&G вийде за межі США - в Канаді побудовані перші виробничі потужності. Все це сприяло тому, що у

відповідь на стрімко зростаючу популярність косметичного мила з отдушками Ivory і Crisco, компанія P&G в 1926 році розробляє і виводить на ринок мило Camau.

Пральний порошок Tide. У загальнонаціональній ефір вийде один з перших радіосериалов «Ма Перкінс», спонсором якого є пральний порошок Oxydol компанії P&G. Его популярність приводить до того, що і інші марки компанії починають спонсировать нові «мильні опери». Аматори радіопостановок стають вірними покупцями товарів Procter & Gamble в магазинах. З'являється Dreft - перший синтетичний миючий засіб (СМС) для побутового використання. Винахід СМС з'явився основою для справжнього перевороту в області чистячих і миючих технологій. Після декількох років наукових і дослідницьких випробувань в 1946 році в світло вийде «чарівний засіб для стирки» - пральний порошок Tide. Через свою нову і вдосконалену формулу, а також завдяки чудовій якості і розумній ціні, до 1950 року Tide стає абсолютним лідером ринку миючих коштів.

Як відомо, Tide і до цього дня залишається одним з лідерів продажу на ринку миючих коштів. По-перше, це пов'язано з незмінною якістю продукції, а, по-друге, існує декілька видів і підвидів даного прального порошка (для ручної і машинної стирки, для кольорових тканин, дитячого одягу і інш.)

Шампуні для волосся Pantene Pro-V. Починаючи з 1985 року, P&G посилює свої позиції в категорії коштів по догляду за здоров'ям, придбаваючи компанію Richardson Vicks, в тому числі її бренди Vicks і Oil of Olay. А в 1986 році компанія розробляє унікальну технологію, що дозволяє споживачу використати один і той же продукт для миття волосся і догляду за ними - Pert Plus/Rejoice (шампунь і бальзам 2 в 1). Цей продукт швидко стає світовим лідером серед шампунів. 1992 рік ознаменувався для компанії P&G виходом на ринок шампуня Pantene Pro-V. Невдовзі цей невеликий бренд, придбаний в складі компанії Richardson Vicks, стає самої бистрорастущей маркою шампуня в світі. Це була чергова перемога компанії P&G на ринку.

Майстерня краси від Max Factor. Легендарний майстер макіяжа Макс Чинник народився в Росії, в місті Лодзь (зараз це територія Польщі). Після навчання він довгий час працював гримером російських Імператорських театрів, а в 1904 році поїхав разом з сім'єю в Америку, де невдовзі заснував фірму Max Factor&Co, яка відразу стала лідером в області виробництва гриму і спеціальної косметики для кінематографа. У 1916 році частина асортименту Max Factor&Co уперше поступила в роздрібний продаж. Серед епохальних нововведень Max Factor&Co - спеціальний макіяж для чорно-білого і кольорового кінематографа і телебачення, принцип «колірної гармонії», який полягає в поєднанні відтінків всього макіяжа з природним кольором особи, очей і волосини. Фірма Max Factor уперше створила гамму макіяжа для «платинових» блондинок, а також стала називати свою продукцію «make-up». Раніше це слово вживалося тільки у вузькому колу акторів. У 1991 році придбання Max Factor компанією P&G посилило її присутність на світовому ринку косметичних товарів і престижній парфюмерії.

У цей час компанія займається виробітком довготривалої структури, тобто знаходиться на етапі зрілості. Організація збільшує випуск продуктів, розширює спектр послуг, що надаються. Procter&Gamble належить 23 бренда з світовим продажем, що перевищує 1 мільярд американських доларів, а також ще 20 брендів з продажем вище за 500 мільйонів доларів. Саме ці 43 бренда є локомотивом зростання компанії і забезпечують щорічне зростання продажу в розмірі 10%.

Основні бренди компанії:

- миючі і чистячі кошти: Fairy, Tide, Ariel, «Міф», Ace, Mr. Clean, Lenor, Comet, Fairy Oxi, Mr. Proper, Dreft;
- дитячі подгузники: Pampers;
- засобу жіночої гігієни: Always, Alldays, Tampax, Discreet, Naturella.

Procter & Gamble (P&G) є однією з найбільших та найвідоміших міжнародних компаній у галузі споживчих товарів.

Продукція Procter&Gamble з'явилася на українському ринку у 1990 році. На початку 1993 року стало зрозуміло, що перша за розмірами країна Європи потребує більшого, ніж просто імпорт товарів. Тому у 1993 році у Києві було відкрито офіс компанії, який початково складався з трьох людей і містився у підвалі Медичної бібліотеки. З початку 1995 компанія інвестувала близько 200 мільйонів доларів в основні кошти, оборотний капітал, дистриб'юторську інфраструктуру, а також маркетингову підтримку своєї продукції. У 1997 році в рамках глобального придбання компанією Procter&Gamble фірми «Тамбранде», завод в місті Бориспіль, що випускає засоби жіночої гігієни, став частиною Procter&Gamble в Україні. Більш ніж 80 % продукції заводу експортується до країн Східної та Західної Європи, а також Північної та Латинської Америки. У 1999 році за свою благодійну діяльність компанія «Проктер енд Гембл Україна» нагороджена дипломом фестивалю-конкурсу «Золота Фортуна». У 2000 відкривається Дистрибуційний Центр у Львові [98].

«Проктер енд Гембл Україна» у 2001 році була нагороджена Дипломом за бездоганне виконання вимог податкового законодавства України. Починаючи з 2002 року торгові марки компанії стають переможцями фестивалю-конкурсу «Вибір року». Нагороджена Грамотою «За високий рівень митної культури та сумлінне виконання впродовж 2002—2003 рр. зобов'язань перед Державним бюджетом України». Влітку 2004 року виробничі потужності Procter&Gamble в Україні поповнилися заводом в Покрові (Дніпропетровська область), який виробляє мийні та чистячі засоби *Gala*, жіночі прокладки *Only You*, пральний порошок *Dax* та засоби по догляду за волоссям *Shandy*. На початку 2007 року завод Procter&Gamble у Покрові розширив свій асортимент за рахунок виробництва загалом більше 20 різновидів мила марок *Safeguard* та *Camay* [98].

Сьогодні в Procter&Gamble в Україні, включаючи заводи в містах Бориспіль та Покров, напряму зайнято майже 2000 чоловік. P&G представляє на ринку України більш ніж 40 торгових марок. Від часу своєї появи на

українському ринку компанія займається благодійністю. В рамках співпраці з Національним благодійним фондом та Міністерством охорони здоров'я України компанія надала благодійну допомогу на суму понад 1 мільйон 300 тисяч доларів США для забезпечення дитячих медичних закладів, лікарень та центрів унікальним медичним обладнанням. Програма проводиться щорічно з 1998 року.

Впродовж років компанія є найбільшим рекламодавцем в Україні, зокрема на телеринку та в друкованих ЗМІ.

Розглянемо деякі ключові аспекти їхньої ринкової позиції. До їхнього портфеля входять бренди в області гігієни (наприклад, Pampers, Always), товарів для дому (наприклад, Tide, Bounty), косметики (наприклад, Pantene, Olay), а також інших продуктів. P&G діє в численних країнах світу і має значну глобальну присутність. Їхні товари доступні для споживачів у різних регіонах, що дозволяє компанії ефективно використовувати різноманітні ринки і адаптувати свою стратегію до місцевих умов. P&G відома своєю активною інноваційною діяльністю в галузі досліджень та розвитку. Компанія постійно впроваджує нові технології та покращення у свої продукти, щоб відповідати змінам в уподобаннях споживачів і забезпечувати конкурентоспроможність. P&G вкладає значні зусилля в маркетинг та рекламу своїх брендів. Вони проводять масштабні рекламні кампанії, спрямовані на залучення уваги споживачів та підтримку усвідомленості брендів. P&G активно конкурує на ринку споживчих товарів, і їхня здатність адаптуватися до змін у галузі і ефективно конкурувати з іншими гравцями свідчить про їхню сильну ринкову позицію.

Як виробник споживчих товарів, P&G віддана забезпеченню високої якості своїх продуктів. Це допомагає підтримувати довіру споживачів і утримувати сильну репутацію компанії. Історія входження компанії Procter & Gamble (P&G) на ринок України є чинником, що підтверджує успішність та стійкість цієї міжнародної компанії.

P&G, будучи світовим лідером у сфері споживчих товарів, ймовірно, проводила дослідження ринку, щоб визначити потенційно прибуткові та стратегічно важливі ринки для свого входження, активно брала участь у соціальних та благодійних ініціативах на користь української громади, що сприяло позитивному іміджу компанії в країні. P&G уклала партнерські угоди з місцевими дистриб'юторами або підприємствами для представлення своїх продуктів на українському ринку.

Відомо, що P&G часто використовує стратегію ліцензування та партнерства для розвитку свого бізнесу в різних країнах. З метою успішного входження на український ринок P&G, ймовірно, проводила адаптацію свого продуктового асортименту та маркетингових стратегій до місцевих умов та потреб споживачів.

P&G вели активну рекламну та маркетингову кампанію для встановлення своїх брендів серед українських споживачів. Вхід на український ринок був успішним, P&G розширила свою присутність, представляючи нові продукти та бренди на ринку.

Компанія співпрацювала з місцевими владними органами та галузевими асоціаціями для відповідності місцевому законодавству та стандартам.

Тобто, входження Procter & Gamble на ринок України, ймовірно, відбувалося з урахуванням стратегічних та місцевих особливостей з метою успішного встановлення та розвитку на цьому ринку.

1.2. Економічний потенціал підприємства на різних стадіях його життєвого циклу

Суть категорії "економічний потенціал" розглядається як на макро-, так і на мікрорівнях. Дослідження вказує на те, що часто вчені сприймають терміни "економічний потенціал підприємства" і "потенціал підприємства" як взаємозамінні. Однак наше дослідження свідчить про те, що економічний

потенціал підприємства є підтипом загального підприємницького потенціалу. Він визначається використанням можливостей для ефективного управління ресурсами підприємства і є складною та багатогранною сутністю, яка змінюється протягом існування підприємства, змінюючи свої параметри та взаємозв'язки [4; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34].

Несприйняття термінів як синонімів відображається у тому, що економічний потенціал підприємства розглядається як частина загального підприємницького потенціалу, що визначається можливостями ефективного управління ресурсами на різних етапах життєвого циклу підприємства. У науковому середовищі існують різні класифікації економічного потенціалу підприємства, проте багато з них не є чіткою через об'єднання мікро- та макрорівнів одночасно.

Отже, ми пропонуємо систематизувати та розробити класифікацію видів економічного потенціалу підприємства, зосереджуючись на мікрорівні його функціонування (таб. 1.1).

Запропонована класифікація може бути застосована і для виокремлення складових підприємницького потенціалу підприємства. Чітко структурована класифікація видів підприємницького потенціалу підприємства дозволяє більш повно розкрити його сутність та виокремити характеристичні особливості. Це важлива передумова для формування достовірної вихідної інформації, проведення оцінки потенціалу підприємства та визначення шляхів підвищення ефективності його використання.

У розробленій класифікації економічного потенціалу підприємства виокремлено критерій, за яким економічний потенціал розділяється в залежності від фаз життєвого циклу бізнесу. Ми вважаємо це доцільним, оскільки змінні умови господарювання призводять до інтенсивної зміни етапів життєвого циклу підприємства.

Класифікація видів економічного потенціалу підприємства

Класифікаційна ознака	Види
1. За масштабом формування і використання	– зовнішній – внутрішній
2. За часом дії	– потенціал у ретроспективі – потенціал у перспективі
3. За функціональним призначенням	– виробничий – ресурсний – технологічний – інноваційний – організаційний – фінансовий – інвестиційний – ринковий та ін.
4. Залежно від життєвих стадій бізнесу	– стартовий (початковий) – розвиваючий (малий, середній) – продуктивний (великий, досягнутий) – згортаючий (середній, малий) – вичерпаний
5. За ступенем використання	– запланований – фактичний (досягнутий)
6. За напрямком діяльності	– імпортний – експортний

Джерело: побудовано автором на основі [4; 28; 29; 30; 31; 32; 33; 34]

Ефективне управління та використання підприємницького потенціалу стає можливим лише при згоді всіх його ключових компонентів, які

відповідають зовнішньому середовищу розвитку. На наш погляд, значущим чинником, що впливає на особливості управління економічним потенціалом, є етап життєвого циклу підприємства, який формується під впливом змінного макросередовища та внутрішніх умов господарювання.

Відсутність врахування циклічної динаміки розвитку ускладнює можливість ефективного аналізу поточного стану підприємства та чинників, що його визначають. Значущість цього аспекту визначається правильним визначенням поточного положення суб'єкта господарювання при розробці майбутніх стратегій і формуванні концепції управління, що є найбільш ефективною в існуючих умовах.

Найбільш поширеним в науковій літературі є підхід до ідентифікації стадій життєвого циклу підприємства, аналогічний життєвому циклу людини, який включає «зародження», «зростання», «зрілість», «спад» і «реcesію». Етап спаду настає, коли підприємство вичерпує внутрішні можливості зростання і стикається із завданням знаходження можливостей для подальшого розвитку через зовнішнє зростання. На цьому етапі відбувається диференціація товарів і ринків. Оскільки зовнішній розвиток надає підприємству можливість росту у майбутньому через злиття і поглиблення компаній, створення фінансово-монопольних та фінансово-промислових груп, підприємство на цьому етапі має змогу забезпечити подальший розвиток чи, у випадку невдачі, перейти до кризи та самоліквідації.

Важливо відзначити, що темп проходження стадій життєвого циклу в значній мірі визначається внутрішнім підприємницьким потенціалом у процесі розвитку підприємства та зовнішніми умовами його функціонування. Ключовими компонентами внутрішнього потенціалу підприємства є його структура, персонал, технології та капітал [38; 54; 55; 56; 57; 58; 59; 60; 61].

У свою чергу, умови зовнішнього функціонування підприємства визначаються сукупністю позитивних та негативних векторів впливу зовнішніх чинників, таких як фази мезо- та макроциклу (кризи, депресії,

пожвавлення, підйому), державна економічна політика, попит споживачів і промисловий попит, інфляція та інші аспекти.

З урахуванням вищезазначеного, ми можемо встановити певну залежність між розміром економічного потенціалу підприємства та його життєвими стадіями, проводячи аналіз (рис. 1.1) [62; 63; 64; 65; 66; 67; 68].

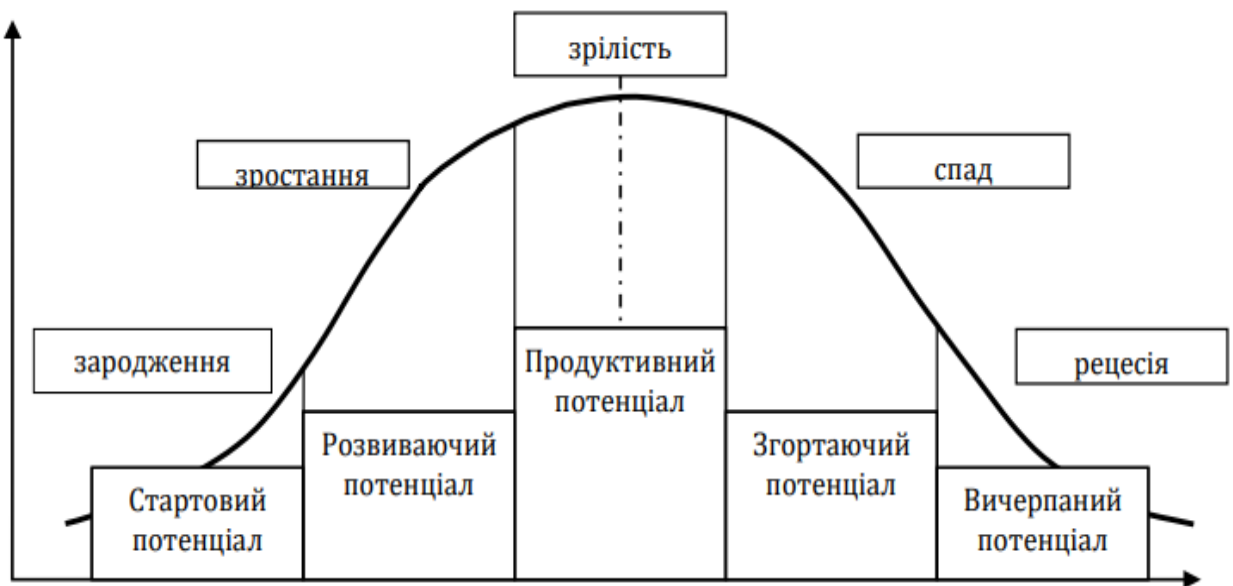


Рис.1.1 Залежність величини економічного потенціалу підприємства від життєвих стадій бізнесу

Джерело:[62; 63; 64; 65; 66; 67; 68]

Зауважається, що розмір наявного підприємницького потенціалу підприємства тісно пов'язаний із ступенем розвитку бізнесу. На початкових етапах життєвого циклу, таких як «зародження» і «зростання», підприємницький потенціал збільшується завдяки накопиченню ресурсів та можливостей. Збільшується здатність виконувати складні виробничі завдання, подолання ринкових бар'єрів і витримання тиску конкуренції.

На цих етапах підсилюється взаємодія між складовими підприємницького потенціалу, підвищується ефективність їх взаємодії, і за допомогою синергії досягається покращений загальний економічний результат. У життєвих стадіях «спаду» і «реcesії» бізнесу відбувається оборотна ситуація, що характеризується низьким використанням наявного

потенціалу, зменшенням можливостей господарювання та іншими негативними тенденціями.

Таблиця 1.2

Характеристика особливостей використання економічного потенціалу на різних стадіях життєвого циклу підприємства

Стадія життєвого циклу	Вид економічного потенціалу	Структура потенціалу	Характеристика
Зародження	Стартовий потенціал	Проста лінійна структура або одноосібне управління, централізація управління	Використання капіталу засновників, добір персоналу, повільне зростання кількісних та якісних ознак функціонування складових внутрішнього економічного потенціалу підприємства
Зростання	Розвиваючий потенціал	Ускладнена лінійна, функціональна, штабна, дивізійна структура, делегування повноважень, командне управління	Використання підприємницького управління, зростання активів та власного капіталу, покращення кількісних та якісних ознак функціонування складових внутрішнього потенціалу підприємства
Зрілість	Продуктивний потенціал	Проектні, матричні, мережеві структури управління, децентралізація управління	Використання професійного менеджменту, зростання статутного капіталу, сталість активів, незмінність прибутку. Відносна стабільність якісних та кількісних показників функціонування підприємства, зменшення темпів економічного зростання
Спад	Згортаючий потенціал	Оптимізація організаційної структури	Погіршення кількісних та якісних показників функціонування підприємства
Рецесія	Вичерпний потенціал	Спрощення організаційної структури	Криза менеджменту, внутрішні конфлікти, зменшення нерозподіленого прибутку, скорочення активів

Джерело: побудовано автором на основі [62; 63; 64; 65; 66; 67; 68]

Взаємодія економічного потенціалу та умов розвитку підприємства виявляється різною на кожній стадії життєвого циклу, визначаючи тривалість пройдених етапів та кількісні та якісні показники реалізації кожної із них. Згідно проведеного дослідження, на стадії народження підприємства ключовим чинником успішного розвитку є наявність внутрішніх ресурсів та підприємницьких можливостей [78; 82; 83; 92; 97; 99; 100; 101; 102; 103; 105].

На етапі зростання основні компоненти потенціалу підприємства формуються, частка ринку ще не закріпилася, інвестиційний імідж не визначений. Тому підприємство повинно протистояти негативним загрозам зовнішнього впливу, що може створити ризик для подальшого успішного розвитку та ефективності його діяльності.

На етапі зрілості економічний потенціал підприємства вже визначений, існують постійні клієнти, а також встановлений інвестиційний імідж. Це гарантує стабільний потік виручки від продажу продукції, прибуток і інвестиції. Підприємства на цьому етапі розвитку мають потенціал внутрішнього опору від внутрішніх та зовнішніх загроз, який сформований під час проходження етапу зростання.

Стадія занепаду виникає, коли внутрішній економічний потенціал стає недостатнім для динамічного та успішного подальшого розвитку. Аналіз практики банкрутства підприємств свідчить про те, що вплив зовнішніх чинників має пріоритетне значення для визначення рівня внутрішнього опору, що призводить до етапу ліквідації. Залежно від ступеня негативних тенденцій на етапі рецесії, можуть бути вдосконалені механізми злиття і поглиблення підприємств, або створення вертикально-інтегрованих груп, які можуть забезпечити подальший розвиток підприємства, переходячи на новий етап життєвого циклу.

1.3. Визначення впливу транснаціональних корпорацій на економіку України

На сьогоднішній день, транснаціональні корпорації (ТНК) відіграють суттєву роль у економіці України. Велика кількість промислових підприємств нашої держави належить до власності ТНК. З їх продукцією ми зустрічаємося щодня. Тому питання впливу ТНК на економіку країни є дуже важливим.

Транснаціональні корпорації - це підприємства, що володіють виробничими активами або контролюють їх в двох або більше країнах.

Найчастіше контроль здійснюється через прямі іноземні інвестиції, але також можлива участь корпорації у зарубіжному виробництві за допомогою створення альянсу з іноземною фірмою.

Основними ознаками ТНК є:

- здійснення виробництва товарів або послуг, не менше ніж у 6 країнах;
- частка іноземних працівників становить не менше ніж 25%;
- структура активів складає не менше ніж 25% капіталовкладень за кордоном;
- річний обсяг не менше 1 млрд дол.;
- обсяг реалізації товарів за межами головної материнської компанії складає не менше 20%;
- єдина стратегія управління розвитку національних підприємств, які входять в організаційну структуру ТНК.

Українські ТНК мають вплив в регіонах завдяки великим фінансовим коштам, зв'язків з громадськістю, політичному лобі. Серед позитивних моментів присутності в регіоні ТНК можна

відзначити використання нових технологій, збільшення кількості робочих місць, суми зібраних податків.

Наймасштабнішими транснаціональними корпораціями, що працюють на території нашої країни, є Coca-Cola, Daewoo, Sigma-Bleyzer, Western NIS Enterprise Fund, «Укртатнафта», Macdonald's Ukraine Ltd, Cargill PepsiAmericas і PepsiCo та Nestle, Procter & Gamble. Крім того, в Україні зафіксовано близько 7362 філій іноземних ТНК, водночас у світі загалом їх понад 800 000. Тобто на Україну припадає лише 0,9% їх загальної кількості.

У 2019 р. найпривабливішим для ТНК та інвесторів із країн ЄС та США були такі сектори української економіки: харчова промисловість та переробка сільськогосподарських продуктів (16,3% від загального обсягу прямих іноземних інвестицій); торгівля (15,0%); фінансова сфера (9,1%); машинобудування (8,6%); транспорт (7,6%); операції з нерухомістю (5,2%); фармацевтика та нафтохімічна промисловість (4,1%). Сьогодні в Україні найбільша кількість ТНК представлена у переробній промисловості.

Таблиця 1.3

Фінансові результати ТНК в Україні за 2019 р.

Корпорація	Галузь	Виручка за 2019р., млн дол.
Procter&Gamble	Хімічна	6833,1
Danone	Продуктова	6472,4
JT International	Тютюнова	8203,7
Philip Morris	Тютюнова	6775,1
Bunge	Агропромислова	6723,7
Nestle	Харчова	6728,5
Toyota	Машинобудування	5477,6
Shell	Нафтогазова	5255,8

Джерело: побудовано автором на основі [98]

Зазначимо, що ТНК присутні у всіх сегментах національного ринку, що, звичайно, покращує параметри національного конкурентного середовища, має позитивний вплив на мікрота макроекономічну динаміку.

Українська економіка має привабливий характер для іноземних інвесторів через природосировинний потенціал, відносно дешеву робочу силу та високий технічний рівень підготовки спеціалістів. Безперечно, транснаціональні корпорації можуть модернізувати капіталоемні виробництва, що дасть змогу покращити їх загальний технологічний рівень, збільшити конкурентні переваги на світових товарних ринках.

Отже, ТНК відіграють важливу роль для розвитку національного та світового господарства. Транснаціональні корпорації впливають на економіку приймаючих країн, прискорюють науково-технічний процес, інтернаціоналізацію господарського життя; завдяки їм залучаються прямі іноземні інвестиції, відкривається доступ до фінансових ресурсів ТНК і до зовнішніх ринків.

Поряд із тим, транснаціональні корпорації мають негативні наслідки своєї діяльності. Це може проявлятися в:

- однобічній спеціалізації вітчизняного виробництва, зумовленій інтересами іноземного капіталу;
- у встановленні монопольних цін та диктуванні своїх умов у приймаючій країні;
- в ухиленні від сплати податків шляхом перекачування доходів з однієї країни в іншу.

Позитивними наслідками для країн базування полягають в одержанні доступу до додаткових джерел ресурсів; збільшенні прибутків за рахунок розміщення виробництва в країнах з дешевою сировиною і низьким рівнем оплати праці; одержанні вищих прибутків в країнах з низьким податковим тиском; безперешкодному доланні митних бар'єрів країн застосування капіталу.

Негативний вплив на економіку країн базування транснаціональних корпорацій пов'язують з відпливом інвестицій за межі країни та можливим скороченням внаслідок цього рівня зайнятості.

Основною тенденцією світової економіки стало прискорення темпів глобалізації, зумовлене міжнародною міграцією капіталів, поглибленням поділу праці і спеціалізації країн. Сучасні процеси функціонування економічних систем характеризуються все більшим посиленням ролі та впливу транснаціональних корпорацій (ТНК) на їх функціонування. Глобалізація процесів в світовій економіці на фоні активізації ТНК актуалізує питання транснаціоналізації українських компаній, що дозволить виступати їм у ролі конкурентоздатних суб'єктів ринку поряд із світовими лідерами. Формування потужних фінансовопромислових структур, здатних адекватно реагувати на зовнішні впливи, активно розвивати міжнародні господарські зв'язки повинно стати пріоритетним напрямом розвитку національних бізнес-структур. Процес транснаціоналізації, що характеризується посиленням взаємозв'язку і взаємозалежності суб'єктів світової економічної системи в результаті глобальних операцій ТНК сьогодні досяг планетарних масштабів. ТНК перетворились на головну силу ринкового виробництва й міжнародного поділу праці, на домінуючий чинник світової економіки й міжнародних економічних відносин. Здатність ТНК гнучко пристосовувати механізм інвестиційної діяльності, організаційні методи й засоби до змін, що відбуваються в національній і світовій економіці, перетворили їх на глобальні господарчі структури, що розглядають світове господарство як сферу застосування свого капіталу. Вони створили потужні системи маркетингу та засоби сучасної реклами, що дає їм змогу маніпулювати смаками та вподобаннями споживачів в усьому світі. На тлі вищезазначених процесів відбувається поступове зростання об'ємів міжнародного виробництва.

Обґрунтування сучасних процесів функціонування ТНК, визначення тенденцій структурних перетворень економіки під впливом

транснаціоналізації та окреслення перспективних шляхів розвитку цих процесів. Оцінюючи вплив ТНК на динаміку світового економічного розвитку маємо можливість виділити кілька основних напрямків:

1. Формування динаміки, структури та рівня конкурентоспроможності економіки на світовому ринку товарів і послуг.

2. Контроль міжнародного руху капіталу та прямих іноземних інвестицій, оскільки ТНК є основним інвестором в країни, що розвивається, й досить відчутно впливають на їхній економічний розвиток.

3. Прискорення створення та передачі інновацій, концентруючи їх у своїх наукових центрах і підприємствах. Завдяки виробничим і фінансовим можливостям ТНК сконцентрували у своїх руках найбільш наукоємні виробництва. Вони ж виробляють найновіші види продукції з найбільш затребуваними споживачами характеристиками, тим самим сприяють процесу технологічного розвитку виробництва.

4. Розширення і прискорення міжнародної трудової міграції, сприяння розповсюдженню професійних знань, процесу обміну досвідом між співробітниками із різних країн і руху робочої сили слідом за прямими іноземними інвестиціями.

Тим самим створюється міжнародний ринок праці, до якого характерною рисою є конвергенція професійної підготовки персоналу. Таким чином, ТНК є важливим рушієм головних процесів сучасної економіки.

Для ТНК привабливими галузями української економіки є харчова промисловість, галузі машинобудування і металообробки, фінансова, страхова та торговельна сфери. Однією з умов привабливості діяльності ТНК є наявність в Україні важливих чинників зростання виробництва, серед них можна виділити:

– природні ресурси (значні запаси сировинних ресурсів (вугілля, залізна та марганцева руди, сірка, ртуть, титан, уран, граніт, мінеральні солі тощо) і відповідну добувну і транспортну інфраструктуру);

– наявність достатньо розвинутої регіональної транспортної інфраструктури (трубопроводів, транзитних терміналів, залізниць і автомобільних доріг, мереж електропередач, морських портів). Згідно з оцінками JAA, Україна належить до перших 16 % країн світу за довжиною асфальтованих доріг, перших 37 % – за використанням електроенергії та перших 43 % – за рівнем телефонізації. Щоправда, старіння інфраструктури підриває деякі із зазначених переваг України;

– відносно дешева кваліфікована робоча сила (питома вага офіційної заробітної плати в структурі доходів населення України збільшується, але розрив у вартості робочої сили з промислово розвинутими країнами ще досить значний);

– комп'ютерні технології і програмне забезпечення дають Україні та ТНК надзвичайно великі можливості, оскільки не потребують жодного обладнання чи устаткування крім комп'ютера а переважна більшість витрат виробничих припадає на робочу силу. За рахунок різниці ставок заробітної плати виготовлення того ж програмного продукту в Україні обходиться на кілька порядків дешевше, ніж у США. Тобто український науково-дослідний інститут, весь бюджет якого не перевищує кількох мільйонів гривень, може створювати реальну конкуренцію західним ТНК з їх багатомільярдними оборотами.

– Інтернет – надає ще більше можливостей для закріплення на цьому ринку не потребує жодних капіталовкладень, крім витрат на мінімальне комп'ютерне забезпечення;

– економіко-географічне розташування України (традиційні економічні зв'язки управлінських фірм із компаніями країн СНД, Балтії, які склалися в попередні роки і зберегли своє значення в період ринкової трансформації механізму взаємного співробітництва, роблять Україну привабливим плацдармом для освоєння ринків сусідніх країн).

Висновок до розділу 1

На підставі отриманих результатів можна констатувати, що міжнародні компанії, які працюють на українському ринку, мають значний економічний потенціал, виявляючи стабільний ріст та підтримуючи високий рівень конкурентоспроможності. Важливим аспектом виявилось управління внутрішніми ресурсами, адаптація до місцевих умов та ефективна стратегія взаємодії з українськими споживачами.

Успіх міжнародних компаній на ринку України, як підкреслено в даній роботі, визначається їх здатністю адаптуватися до особливостей місцевого бізнес-середовища та вивченням потреб та попиту споживачів. Отже, аналіз економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України є важливою передумовою для розробки ефективних стратегій розвитку та управління, спрямованих на досягнення стійкого успіху в умовах глобальної економічної динаміки та конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Аналіз потенціалу підприємств у сфері торгівлі

У періоди економічних криз, особливо під час несприятливих обставин, таких як глобальна пандемія COVID-19, виявляються значні зміни у параметрах та результатах діяльності підприємств. У цих умовах стратегічні моделі розвитку, механізми ціноутворення та інструменти забезпечення конкурентоспроможності на ринку відчутно переосмислюються. Отже, наразі особливу увагу слід приділяти вивченню, формуванню, аналізу та управлінню економічним потенціалом підприємств.

Це важливо, оскільки економічний потенціал є ключовим чинником, що визначає прийняття стратегічних управлінських рішень. Він визначає формування та реалізацію програм дій на перспективу та виступає як основний керівник економічного розвитку підприємства. Таким чином, дослідження сутності економічного потенціалу підприємства, яке становить основу його економічного розвитку, разом із структуризацією його функціональних компонентів і комплексним аналізом, надає можливість визначити принципи активізації економічної політики підприємства для збільшення інтенсивності ключових економічних процесів.

Економічний потенціал підприємства можна визначити як комплексне поняття, яке описує загальний набір можливостей, доступних підприємству із урахуванням наявних економічних ресурсів. Важливо відзначити, що сам факт наявності економічного потенціалу ще не вказує на ефективність діяльності підприємства, оскільки його використання може бути неповним. Дійсно, в практиці часто виникають ситуації, коли організація з значним економічним потенціалом має дуже низькі результативні показники, або,

навпаки, підприємство, яке здійснює ефективну діяльність, обмежене ресурсами (і, отже, має обмежений економічний потенціал).

З цього приводу вважаємо, що головною метою методів оцінки економічного потенціалу підприємства повинно бути не лише визначення можливостей для здійснення діяльності, але й оцінка ефективності їх використання протягом визначеного періоду.

Зважаючи на складність розглядуваного терміну та різноманітність підходів до структурування економічного потенціалу підприємства, виникає необхідність розгляду основних методологічних підходів до оцінювання цього потенціалу. У сучасній науковій літературі існують три визначені методологічних підходи, які можуть бути використані для оцінки економічного потенціалу підприємства та мають власні методи та прийоми: підхід, орієнтований на акумуляцію активів – майновий (з урахуванням підприємства як цілісного майнового комплексу) або витратний (якщо розглядається оцінка окремих активів); порівняльний (ринковий) підхід; доходний підхід.

Однак ці підходи переважно використовуються для вартісної оцінки економічного потенціалу суб'єкта господарювання, часто з метою продажу бізнесу, і не надають можливості для оцінки динаміки стану економічного потенціалу або розробки стратегій управління для майбутнього розвитку підприємства. Також слід відзначити, що методи оцінки економічного потенціалу підприємства можна розділити на дві основні групи: експрес-діагностика та фундаментальна діагностика.

Наприклад, використовуючи експрес-аналіз, який був запропонований В. С. Мартиновським, можна швидко оцінити стан і динаміку розвитку економічного потенціалу організації, базуючись на ефективності використання ресурсів. Однак виявлення дестабілізуючих чинників, що впливають на зміну коефіцієнта, в розрізі окремих складових потенціалу може бути складнішим завданням. Під час поглиблення кризових явищ на підприємстві, що веде до зниження (погіршення ефективності використання)

його економічного потенціалу, експрес-діагностика має бути розширена за допомогою системи фундаментальної діагностики. Під час проведення фундаментального аналізу широко використовують методи моделювання та оцінки економічного потенціалу підприємства, базуючись на експертних оцінках.

Зазвичай, оцінювання економічного потенціалу здійснюється через порівняння інтегральних показників, що відображають досягнення стратегічних цілей підприємства у контексті результативності підприємницької діяльності, ефективності використання капіталу та здатності суб'єкта управління відтворювати і повною мірою використовувати виробничі, фінансові, маркетингові та інвестиційні можливості тощо.

Я вважаю, що оцінку економічного потенціалу підприємства слід здійснювати за комплексним підходом, базуючись на аналізі його основних функціональних компонентів (див. рис. 2.1.)

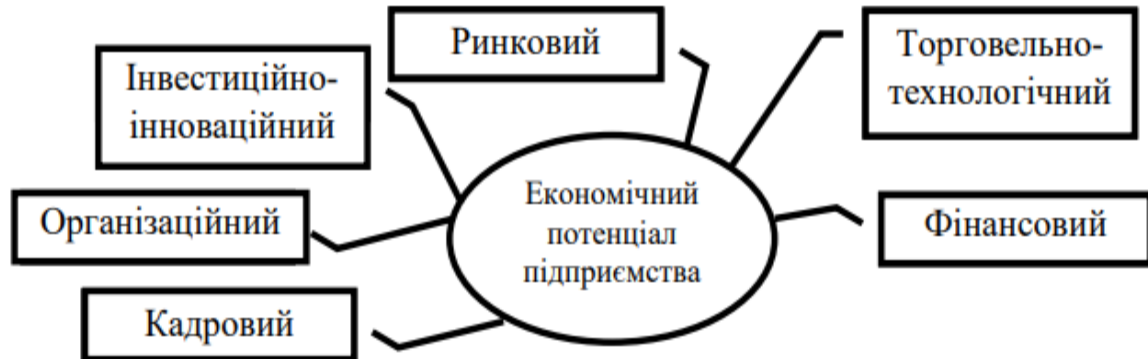


Рис. 2.1. Складові економічного потенціалу підприємства торгівлі

Джерело: [5]

Важливо відзначити, що перерахований на рис. 2.1. перелік функціональних компонентів економічного потенціалу підприємства може бути адаптований з урахуванням конкретної галузі та сфери діяльності обраного підприємства. У нашому випадку, класифікація компонентів економічного потенціалу була структурована з урахуванням особливостей діяльності торгових підприємств в Україні, а джерелом інформації для

перевірки запропонованого підходу слугувала річна фінансова звітність ТОВ "Фірма «Ерідон» за період з 2018 по 2020 роки, яка зосереджена на торгівельній діяльності.

Основний принцип розрахунку інтегрального показника для конкретної функціональної складової економічного потенціалу підприємства, який впроваджено в авторській методиці, базується на використанні формули середньої геометричної. Цей розрахунок здійснюється на основі середньорічних темпів зростання конкретних показників за аналізований період, враховуючи лише ті показники, зростання яких має позитивний характер для підприємства, тобто є "стимуляторами" (згідно з формулою 2.1):

$$\bar{x} = n\sqrt{x_1 * x_2 * x_3 \dots x_n} \quad (2.1)$$

де X – комплексний показник для конкретної підсистеми;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$ – відповідні значення середньорічного темпу зростання для окремих показників при оцінці даної підсистеми економічного потенціалу підприємства.

Отже, чим вище значення інтегрального показника, тим більш стійкою є відповідна функціональна складова економічного потенціалу підприємства в динаміці. На нашу думку, динамічна модель оцінювання виявляється більш інформативною, оскільки дозволяє проаналізувати економічний потенціал підприємства впродовж часу, виявити конкретні тенденції у його стані та ефективності використання. З урахуванням обсягу розрахунків в рамках цієї методики вважаємо за доцільне представити деякі етапи розрахунку інтегрального показника економічного потенціалу обраного підприємства.

Для проведення аналізу фінансової складової економічного потенціалу МПП "Ерідон" були розраховані основні показники платоспроможності, фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності підприємства. Згідно з методикою оцінки, був визначений середньорічний темп їх зміни, а

також розрахований інтегральний показник рівня фінансової складової економічного потенціалу підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Показники оцінки фінансової складової економічного потенціалу МПП

Фірма «Ерідон» за 2018–2020 рр.

№ з/п	Показники	Значення			Середньорічний темп зростання
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	
Показники платоспроможності					
1	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,86	0,73	0,87	1,00
2	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття)	2,80	1,92	2,12	0,91
3	Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	1,79	1,58	1,15	0,86
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,77	0,40	0,38	0,79
Показники фінансової стійкості					
5	Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,30	0,25	0,31	1,01
6	Коефіцієнт фінансової стійкості	0,66	0,51	0,55	0,94
7	Коефіцієнт співвідношення позикового та власного капіталу	2,31	3,01	2,26	0,99
8	Коефіцієнт фінансової стабільності	0,53	0,43	0,33	0,86
9	Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,51	0,35	0,35	0,88
10	Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,49	0,65	0,65	1,10
Показники ділової активності					
11	Коефіцієнт оборотності активів	1,28	1,64	1,51	1,06
12	Коефіцієнт оборотності власного капіталу	4,71	5,74	4,93	1,02
Показники рентабельності					
13	Рентабельність активів, %	3,69	2,63	4,28	1,05
14	Рентабельність власного капіталу, %	13,57	9,21	13,93	1,01
15	Рентабельність діяльності, %	2,88	1,60	2,83	0,99
Інтегральний показник по підсистемі		-	-	-	0,96

Джерело: взято зі звітності МПП Фірма «Ерідон» за 2018–2020 рр

Згідно з таблицею 2.1, інтегральний показник фінансової складової економічного потенціалу МПП "Фірма «Ерідон»" за аналізований період становить 0,96, вказуючи на зниження рівня фінансової складової. Важливо відзначити, що вибір конкретних показників для кожної складової економічного потенціалу повинен відповідати особливостям галузі та сфери діяльності підприємства, а також враховувати основні цілі аналізу та внутрішні бізнес-процеси компанії.

Так, для підприємств у сфері торгівлі рекомендується зосередитися на ключових фінансових показниках, представлених у таблиці 2.1, оскільки саме ці параметри можуть більш повно та інформативно висвітлити фінансове становище та фінансовий потенціал підприємства. Для визначення параметрів торговельно-технологічної складової економічного потенціалу передбачено оцінку ефективності використання основних засобів за такими коефіцієнтами: фондоозброєність, фондовіддача, коефіцієнт придатності основних засобів та їх рентабельність.

Однак для ринкової складової економічного потенціалу підприємства торгівлі рекомендується враховувати такі показники: частка ринку, збитковість продажу, прибутковість чистих активів, співвідношення виручки від реалізованої продукції і витрат на збут. Розрахунок цих показників дозволяє сформулювати повну картину щодо маркетингового положення підприємства.

При розробці показників інвестиційно-інноваційної компоненти економічного потенціалу підприємства рекомендується враховувати лише ті коефіцієнти, які точно відображають рівень стійкості підприємства до інвестицій. Наприклад, це можуть бути коефіцієнт капіталізації прибутку та частка довгострокових фінансових інвестицій у загальному обсязі активів.

Щодо показників для оцінки трудових ресурсів, вони мають якісний характер, такі як досвід працівників, рівень освіти персоналу, професіоналізм трудових ресурсів тощо. Однак для кількісного вимірювання кадрової складової економічного потенціалу можна використовувати такі показники, як продуктивність праці, рентабельність трудових ресурсів, коефіцієнт співвідношення виручки від реалізації продукції та фонд оплати праці.

Оцінка ефективності та стабільності функціонування організаційної підсистеми економічного потенціалу підприємства здійснюється в основному через аналіз організаційної структури. Цей аналіз можна провести за допомогою розрахунку різних показників, таких як коефіцієнт ефективності організаційної структури управління, коефіцієнт децентралізації управління,

коефіцієнт керованості для керівників вищої ланки, коефіцієнт продуктивності апарату управління, коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління.

Отримані результати, які включають інтегральні показники різних функціональних складових економічного потенціалу МПП Фірми «Ерідон», обчислені на основі темпів зростання вказаних вище коефіцієнтів за досліджуваний період, представлені в табличному вигляді в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Інтегральні показники по складовим економічного потенціалу МПП
Фірми «Ерідон»

Складові економічного потенціалу	Інтегральний показник по підсистемі
Фінансова	0,96
Торговельно-технологічна	1,1
Ринкова	1,07
Кадрова	1,15
Організаційна	1,07
Інвестиційно-інноваційна	0,85

Джерело: побудовано на основі [77]

На основі підрахунку інтегральних показників для кожної складової економічного потенціалу підприємства визначається середньозважена оцінка рівня економічного потенціалу в цілому. У табл. 3 встановлені коефіцієнти вагомості для кожної складової економічного потенціалу [22; 77; 42; 80].

Таким чином, середньозважена оцінка економічного потенціалу МПП Фірми «Ерідон» за аналізований період розраховується за формулою:

$$\text{ЕСП} = 0,96 \times 0,3 + 1,10 \times 0,2 + 1,07 \times 0,15 + + 1,21 \times 0,1 + 1,07 \times 0,15 + 0,85 \times 0,1 = 1,04$$

З даних табл. 2.3 можна зробити висновок про покращення економічного потенціалу МПП Фірми «Ерідон» за розглянутий період, оскільки інтегральний показник перевищує 1.

Таблиця 2.3

Коефіцієнти вагомості складових економічного потенціалу
торговельного підприємства.

Складова підсистема економічного потенціалу	Вагомість
Фінансова	0,3
Торговельно-технологічна	0,2
Ринкова	0,15
Кадрова	0,1
Організаційна	0,15
Інвестиційно-інноваційна	0,1
Разом	1

Джерело: побудовано на основі [42]

Отже, пропоную проводити оцінку економічного потенціалу підприємства в динаміці, використовуючи "показники-стимулятори". Таким чином, позитивна середньозважена оцінка рівня економічного потенціалу, яка перевищує 1, свідчить про позитивні зрушення у зміцненні економічного потенціалу підприємства та більш ефективне використання наявних ресурсів. Це також застосовується до оцінки окремих функціональних складових.

2.2. Основні компоненти структури економічного потенціалу підприємств

Дослідження різноаспектного аналізу структур економічного потенціалу викликають особливий науковий інтерес, де, крім ресурсного забезпечення, вивчаються інші аспекти. До складових економічного потенціалу підприємств відносяться всі аспекти, пов'язані з формуванням та розвитком підприємств. Об'єктивні складові, пов'язані з матеріально-

речовими формами економічного потенціалу підприємств, споживаються та відтворюються у різних формах під час формування та функціонування.

До них в першу чергу відносяться:

- виробничий потенціал
- інноваційний потенціал
- інвестиційний потенціал
- потенціал відтворення

На рис. 2.2. представлені основні компоненти економічного потенціалу підприємств, враховуючи їх об'єктивні та суб'єктивні складові.

Інноваційний потенціал визначається як можливість підприємств генерувати, імплементувати та впроваджувати інноваційні ідеї для систематичного технологічного, технічного, виробничого, організаційного та управлінського оновлення.

Виробничий потенціал відображається як явні та приховані можливості підприємств щодо залучення і використання чинників для виробництва максимально можливих обсягів товарів і послуг. Також важливо розглядати його як сукупність ресурсного забезпечення, що функціонує і здатне виготовляти певні обсяги товарів.

Таким чином, можна визначити, що виробничий потенціал господарюючих

суб'єктів є поліструктурними системами. До складу виробничого потенціалу з

елементами інноваційності можуть входити наступні компоненти:

- потенціал земельних ресурсів і природнокліматичні умови;
- потенціал основних фондів;
- потенціал оборотних активів;
- потенціал нематеріальних активів;
- потенціал виробничого персоналу.

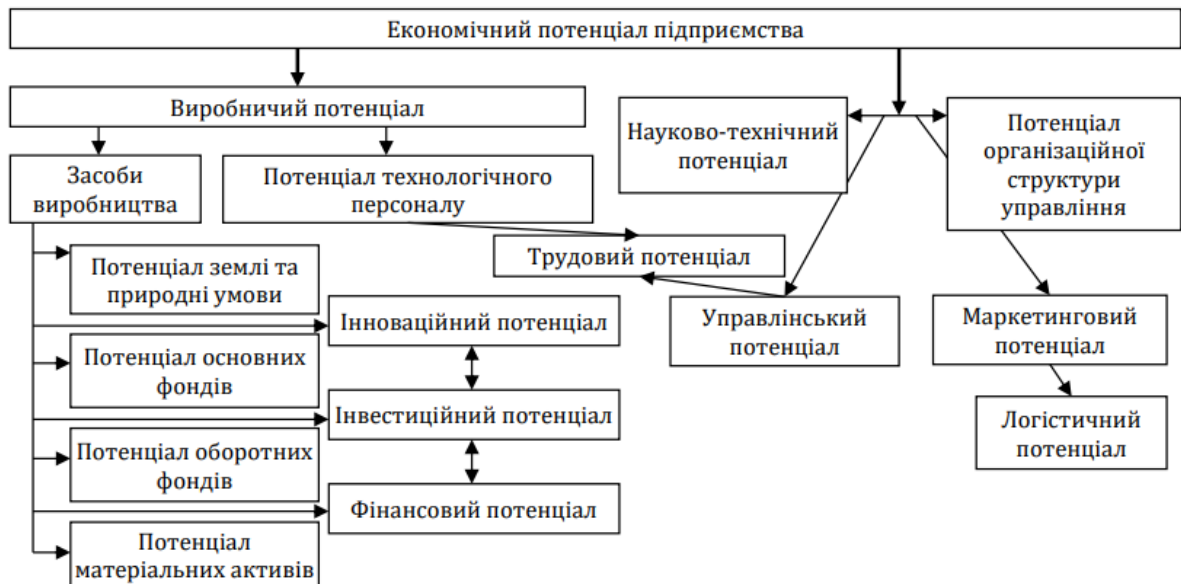


Рис. 2.2. Основні компоненти економічного потенціалу підприємств

Джерело: [80]

Потенціал земельних ресурсів та природно-кліматичних умов відображає можливості підприємств у використанні природних ресурсів у своїй виробничо-комерційній діяльності як окремі суб'єкти бізнесу. Потенціал основних фондів відображає наявні та приховані можливості основних фондів, які становлять технічну та технологічну базу виробничих потужностей підприємств. Потенціал оборотних активів є складовою частиною виробничих капіталів підприємств у вигляді конкретних об'єктів праці (зокрема сировини, палива, енергії, будівельних матеріалів та допоміжних матеріалів), які знаходяться у системі виробничих запасів, у незакінченому виробництві, у напівфабрикатах власного виробництва та в затратах на виробництво на майбутні періоди.

Потенціал нематеріальних активів включає можливості суб'єктів господарювання використовувати права на інновації або існуючі товари інтелектуальної праці у комерційному процесі з метою просування корпоративних інтересів для повного задоволення потреб потенційних споживачів. Потенціал виробничого персоналу представляє здатність працівників виробляти різноманітні товари, надавати послуги або виконувати роботи. Інвестиційний потенціал визначається обсягом власних або

залучених фінансових ресурсів підприємств, якими вони можуть розпоряджатися для проведення оперативної та перспективної діяльності [2; 18].

Серед широко визнаних економічних підходів для оцінки інтелектуальної власності можна виділити такі методи: дохідний, витратний та ринковий, які включають в себе розрахунок ціни, а також визначення розміру ліцензій, ліцензійних платежів і роялті. Ці методи можна узагальнити у вигляді рівняння:

$$C_{nn} = \left(\sum_{i=1}^n S + P \right) * Kt \quad (2.1)$$

де C_{nn} – вартість на реалізацію наукомісткої продукції;

S – поточні витрати на розробку та впровадження;

P – прибуток підприємства;

Kt – коефіцієнт техніко-економічного старіння наукомісткої продукції, який обчислюється за наступною формулою:

$$Kt = \left(1 - \frac{Nt}{At} \right) \quad (2.2)$$

де Nt – номінальний термін використання наукомісткої продукції; At – фактичний термін використання наукомісткої продукції.

Даний підхід повністю відтінює процес оцінки інтелектуальної власності на підприємстві, оскільки враховує всі необхідні аспекти. Однак іноді може виникнути ситуація, коли компанія стикається з неефективним законодавчим захистом від недобросовісної конкуренції.

Головною складовою фінансового потенціалу суб'єктів бізнесу є інвестиційний потенціал. Відтворення економічного потенціалу підприємств є неперервним процесом оновлення всіх його складових. Під поняттям "потенціали процесів відтворення виробництва" розуміються сукупності

різних ресурсів, таких як нематеріальні, фінансові, матеріально-технічні та інші, що перебувають у розпорядженні підприємств або можуть бути додатково залучені для формування можливостей простого чи розширеного відтворення чинників виробництва та інших складових їх потенціалу. Суб'єктивне формування складових пов'язане з їх соціальною формою виявлення. Ці складові не передбачають споживання, а складаються для створення передумов, зокрема чинників загальноекономічних, загальногосподарських і соціальних раціональності в споживанні об'єктивних складових. Це свідчить про наявність суб'єктивних елементів у потенціалі підприємств, які можуть мати вирішальний вплив на розвиток основних чинників виробництва та результативність функціонування економічної системи. Важливо враховувати, що навіть успішне підприємство з великим потенціалом може відрізнятись від інших за результатами діяльності через відмінності в цільовій орієнтації систем. Розмір досягнених результатів буде тим вищим, чим ефективніше забезпечено економічне досягнення поставлених завдань. Наукове забезпечення процесів виробництва та їх результативність також залежать від якості управлінських процесів. До суб'єктивних складових економічного потенціалу підприємств входять також удосконалення в галузі науково-технічного потенціалу, управлінського потенціалу, організаційної структури та структури управління, а також маркетингового потенціалу.

Науково-технічний потенціал господарських суб'єктів є комплексною оцінкою рівня наукового забезпечення виробничих процесів. Його складові включають науку, техніку, технології, інженерію, виробничий досвід, ресурсне забезпечення та наявність науково-технічних кадрів, які можуть вирішувати завдання технічного характеру та досягати відповідних цілей.

Управлінський потенціал визначається вміннями та властивостями керівників на всіх рівнях та в структурах організації. Він охоплює формування, функціонування та створення умов для конкурентоспроможного розвитку соціальних та економічних систем суб'єктів бізнесу, що взагалі є

інтеграцією функціонально-структурних та нематеріальних елементів потенціалу.

Потенціал організаційної структури та управління представляє собою корпоративні механізми формування та функціонування підприємств. Його рівень результативності визначається ефективністю функціонально відокремлених елементів системи та характером їх взаємодії.

Маркетинговий потенціал господарюючого суб'єкта можна структурувати та спрямовувати для максимального задоволення потреб цільової аудиторії та оптимального використання ринкових можливостей. Основні функції маркетингового потенціалу включають визначення потреб і обсягу попиту, організацію виробництва, продажі та післяпродажне обслуговування. У контексті маркетингового потенціалу слід виділяти логістичний компонент.

Беручи до уваги особливості функціонування та структурні аспекти логістичних процесів в системах господарюючих суб'єктів, переважно за об'єктними характеристиками, логістичний потенціал підприємств можна визначити як максимальну продуктивність або функціональні можливості внутрішніх структур, які систематично інтегруються. Вони охоплюватимуть всі види виробничо-комерційної діяльності з:

- транспортування у просторі і русі у часі
- розміщення персоналу
- перевезення, розміщення їх у службових приміщеннях
- перевезення відповідності до графіків матеріалів і готової продукції
- транспортування, зберігання, складування та перерозподіл
- формування енергетичних потоків
- формування інформаційних потоків, зокрема, в частині, передачі, обробки, зберігання і трансформації.

Загалом, логістичний потенціал суб'єктів бізнесу в кожній конкретній галузі включає в себе логістику персоналу, логістику матеріалів і готової продукції, а також логістику інформаційних потоків і подібне. Особливо

важливим у структурі підприємських потенціалів є інфраструктурний, трудовий та інформаційний потенціали. Ці компоненти не завжди підпадають під раніше визначену класифікацію складових економічного потенціалу підприємств. Водночас, їх важко чітко віднести до об'єктивних або суб'єктивних складових.

Трудовий потенціал визначається як персоніфікована робоча сила, що розглядається в комплексі всіх якісних характеристик. Це поняття дозволяє, по-перше, оцінювати ефективність використання можливостей трудового потенціалу як окремого працівника, так і в цілому колективу. Це необхідно для стимулювання людських чинників. По-друге, це забезпечує якісну структуровану збалансованість для подальшого розвитку особистих і конкретизованих за потребою чинників виробництва [26; 36].

Інфраструктурний потенціал визначається як здатність підрозділів, господарств і конкретних служб забезпечувати необхідні та відповідні характеристики для ефективного ведення основного виробництва в основних підрозділах підприємства. При інтенсивному розвитку інфраструктурних компонентів потенціалу господарських суб'єктів можуть виконувати роботи або надавати виробничі послуги іншим організаціям та окремим підприємствам.

Інформаційний потенціал підприємств визначається як одна з найважливіших компонентів технічної, технологічної та управлінської бази сучасного підприємства. Він формує єдність організаційних, технічних та інформаційних потоків і можливостей, що забезпечують процеси підготовки та прийняття відповідних управлінських рішень. Інформаційний потенціал впливає на характер та специфіку виробничих процесів через збір, обробку, зберігання та оперативне розповсюдження інформаційних матеріалів та відповідних ресурсів.

Відповідно до методу декомпозиції економічний потенціал підприємства в більш загальному вигляді рекомендується визначити за формулою:

$$P = \sum_{j=1}^N p_j * k_j \quad (2.3)$$

Де P_j - кількісний або якісний показник використання j -го компонента економічного потенціалу підприємства;

k_j - коефіцієнт значущості j -го компонента економічного потенціалу (визначається за допомогою експертів) ;

N - кількість складових економічного потенціалу підприємства.

Розрахунок показників окремих компонентів (структурних елементів) економічних потенціалів нижчого рівня пропонується проводити за формулами:

$$\begin{aligned} P_{rl} &= P_{rls}k_{rls} + P_{rlk}k_{rlk} + P_{rlt}k_{rlt} + P_{rly}k_{rly} + \dots + P_{rlj}k_{rlj}, \\ P_r &= P_{rl}k_{rl} + P_{rx}k_{rx} + P_{rf}k_{rf} + P_{rm}k_{rm} + \dots + P_{rj}k_{rj}, \\ P_{(rpi)} &= P_rk_r + P_pk_p + P_ik_i + \dots P_jk_j. \end{aligned} \quad (2.4)$$

Основним стержнем економічного потенціалу суб'єктів бізнесу та вихідною точкою для формування інноваційно-інвестиційного потенціалу аграрних підприємств є їхні виробничі можливості. Виробничий потенціал підприємств є складною системою взаємозалежних компонентів, які виконують різноманітні функції в процесах виробництва товарів та досягнення стратегічних цілей для сталого та конкурентоспроможного розвитку. Важливо відзначити, що у кризових умовах здатність до виживання мають лише ті підприємства, які мають розвинений потенціал для ефективного управління фінансово-господарською діяльністю.

Показники, що характеризують рівень використання економічного потенціалу підприємства

Порядковий номер	Показники	Умовні позначення	Функціональна залежність	Індексна залежність
1	Зміна вартості продукції залежно від зміни цін і обсягів виробництва	V^t – вартість продукції; P^t – ціна продукції; Q^t – обсяг виробленої продукції; t – номер поточного періоду; τ – номер базового періоду	$V^t = P^t Q^t$	$p^{\tau t} = P^t / P^{\tau}$; $q^{\tau t} = Q^t / Q^{\tau}$; - двофакторна індексна модель: $v^{\tau t} = p^{\tau t} \cdot q^{\tau t}$
2	Вплив інтенсивних і екстенсивних чинників на приріст обсягів виробництва	D^t – показник продуктивності праці; L^t – трудові ресурси (кількість працюючих); F^t – виробничі фонди; R^t – фондівіддача	$D^t = Q^t / L^t$ $R^t = Q^t / F^t$	$l^{\tau t} = L^t / L^{\tau}$; $d^{\tau t} = D^t / D^{\tau}$; $f^{\tau t} = F^t / F^{\tau}$; $r^{\tau t} = R^t / R^{\tau}$. Двофакторні моделі залежності обсягу виробництва від: - кількості працюючих і продуктивності праці $q^{\tau t} = l^{\tau t} \cdot d^{\tau t}$; - від обсягів залучених фондів і фондівіддачі $q^{\tau t} = f^{\tau t} \cdot r^{\tau t}$
3	Зміна продуктивності праці	G^t – показник фондоозброєності	$G^t = F^t / L^t$	$g^{\tau t} = G^t / G^{\tau}$ - двофакторна індексна модель: $p^{\tau t} = g^{\tau t} \cdot q^{\tau t}$
4	Інфляція	$p^{\tau t}$ – індекс загального зростання цін; $m^{\tau t}$, $s^{\tau t}$ – індекс зміни маси платіжних засобів і швидкості їх обертання; $q^{\tau t} = 1/q^{\tau t}$ – величина, обернена індексу зростання обсягів товарів, що обмінюються		Індексна трифакторна модель управління грошовим обміном: $p^{\tau t} = m^{\tau t} \cdot s^{\tau t} \cdot q^{\tau t}$
5	Багатофакторна індексна модель			Чотирифакторна індексна модель зміни вартості продукції залежно від зміни ціни, кількості працюючих, обсягів виробництва і вартості залучених виробничих фондів: $v^{\tau t} = p^{\tau t} \cdot l^{\tau t} \cdot r^{\tau t} \cdot q^{\tau t}$

В сучасних умовах успіх кожного підприємства визначається наскільки результативно використовується його потенціал. Оскільки різноманітність ресурсів обмежена, виникає необхідність постійного пошуку внутрішніх можливостей підприємства, розробки заходів для максимально раціонального використання наявних ресурсів та резервів, а також активного розвитку власного потенціалу.

2.3. Виробничі сторони оцінки економічного потенціалу підприємств в контексті їх практичного застосування

Розвиток підприємства вимагає перегляду підходів до змісту, організації, форм і методів управлінської діяльності. Оцінка цієї діяльності може бути здійснена через призму використання й формування потенціалу підприємства. Управління діяльністю підприємства означає ефективне управління його потенціалом. Під потенціалом розуміється реальна або ймовірна здатність підприємства виконувати цілеспрямовану роботу. Таке управління передбачає розподіл фінансових ресурсів підприємства для досягнення стратегічної мети – розширеного відтворення бізнесу та максимізації його вартості. Успішність цієї діяльності залежить від правильного формування і структури потенціалу підприємства, що, в свою чергу, визначається не лише обсягом залучених ресурсів, але й ефективністю їх використання та взаємодією.

Щодо подальшого розвитку, акцент не повинен бути зроблений лише на збільшенні обсягів виробництва і продажу продукції шляхом раціонального використання ресурсів (яке, в даному випадку, більше відображає екстенсивні зміни на підприємстві). Замість цього, слід говорити про трансформації, пов'язані з використанням новітніх технологій і інновацій у сферах управління, маркетингу, фінансів, виробництва, підготовки персоналу тощо. Іншими словами, мова йде про зміни, обумовлені

інтенсивними чинниками. Ці чинники спрямовані на інноваційний розвиток підприємства, включаючи реалізацію інноваційних проектів та впровадження нововведень у всіх сферах його діяльності. Основними компонентами цього інноваційного розвитку є впровадження нововведень у всі сфери діяльності підприємства та розвиток його інноваційного потенціалу, який представляє собою систему чинників і умов, необхідних для інноваційного прогресу. Дослідження можливостей розвитку підприємства вимагає чіткої конкретизації поняття "потенціал підприємства", його класифікації та оцінки.

Отже, мета статті - обґрунтування використання концепції вартісно-орієнтованого управління (VBM-управління) для оцінки потенціалу, з метою визначення ефективності напрямів розвитку підприємства та розглядання сутності поняття "потенціал підприємства" і його складових.

Давайте розглянемо основні складові визначення потенціалу підприємства та методи його оцінки (табл. 2.5). В аналізі наукових публікацій стало очевидним, що, в першу чергу, відсутній загальновизнаний термінологічний та концептуальний апарат для категорії "потенціал підприємства" і його повноцінної класифікації. Це обставина визначає різноманіття підходів до оцінки цього поняття.

Для оцінки потенціалу рекомендується розглядати його в аспекті основних ресурсів підприємства, таких як активи, основні засоби, фінанси та трудові ресурси. Матеріальні ресурси охоплюють засоби виробництва, включаючи засоби праці та предмети праці. Фінансові ресурси включають власні та позикові кошти, а трудові ресурси представлені персоналом. Економічний потенціал підприємства враховує його майно, технології, персонал, а також внутрішні та зовнішні зв'язки та відносини, включаючи господарські, наукові, юридичні та інші. Методи і способи ведення господарства також складають частину економічного потенціалу. Для більш повної оцінки економічного потенціалу підприємства можна застосовувати синергетичний підхід, що базується на взаємодії різноманітних ресурсів для створення додаткових можливостей. Оцінка економічного потенціалу

будівельного підприємства може бути проведена як сукупність оцінок його складових, спроможних забезпечити більший ефект у системі.

Таблиця 2.5

Різноманітні підходи до визначення економічного змісту та методів оцінки поняття "потенціал підприємства"

Підхід/метод	Визначення
Сутність поняття "потенціал підприємства"	
Ресурсний	Сукупність наявних ресурсів або таких, що можуть бути залучені ззовні. Оцінка величини потенціалу зводиться до визначення вартості наявних ресурсів
Цільовий	Спроможність підприємства забезпечити своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей за наявної кількості, якості та структури ресурсів, тобто потенціал підприємства розглядається і як ресурси, і як можливості щодо їх ефективного використання в процесі досягнення цілей. Оцінка потенціалу зводиться до визначення здатності підприємства здійснювати подальшу діяльність та досягати поставлених цілей на основі використання наявних ресурсів
Структурно-функціональний	Сукупність елементів, кожен із яких виконує відповідні функції. Чим вдаліша структура об'єктів і чим краще один одному відповідають елементи та їхні функції, тим вищим буде потенціал
Результатний	Наявність ресурсів та їхня здатність у ході фінансово-господарської діяльності давати визначені результати (обсяг виробництва, виторг, прибуток). Оцінка величини потенціалу зводиться до визначення потенційного обсягу виробництва матеріальних благ і послуг, техніко-економічних і фінансових показників діяльності підприємства
Конкурентний	Джерело конкурентних переваг, які визначатимуть оптимальний розвиток підприємства в майбутньому за наявності відповідних ресурсів
Стратегічний	Розвиток підприємства спрямований на досягнення стратегічних цілей
Метод оцінки потенціалу підприємства	
Витратний	Потенціал підприємства встановлюється на рівні суми витрат на активну частину основних засобів, технологічний персонал, частину оборотних активів, технологію та інформацію тощо
Результатний	Методика ставки економічної капіталізації базується на визначенні потенціалу відповідно до суми очікуваних доходів, що їх здатне генерувати підприємство протягом тривалого часу
Аналоговий	Коефіцієнтна методика оцінки побудована на порівнянні показників підприємства з показниками його конкурентів, що працюють у цьому сегменті ринку. В даному випадку порівнюють такі коефіцієнти: ресурсний, трудових ресурсів, місткості ринку, доходу, динамічності
Експертний	Графоаналітична методика ґрунтується на врахуванні спектра показників із маркетингової, виробничої, фінансової діяльності та організаційної структури. На базі розрахованих показників визначається рейтинг підприємства, а потім і його потенціал
Грошової оцінки елементів потенціалу	При застосуванні даного підходу необхідно враховувати всі ресурси, а не лише ті, що можуть бути реально задіяні в процесі виробництва. Формальне додавання ресурсів у грошовому вимірі дає змогу судити про обсяги ресурсів, а саме про їхню структуру, тоді як можливості підприємства залишаються за межами дослідження
Індексний	Визначається порівняльна ресурсозабезпеченість, а не сукупна корисність накопичених ресурсів. При застосуванні цього методу не враховується пропорційність співвідношення окремих ресурсів
Ресурсно-регресійний	Використовуються кореляційно-регресійні моделі, які дають змогу виявити залежність фінансового результату виробництва від зміни окремих факторів і умов, тобто оцінити структурні зміни потенціалу, нормативи віддачі ресурсів, визначити внесок окремих ресурсів у потенціал підприємства
Індикативний	Розраховуються відхилення фактичних економічних параметрів виробництва від нормативних. При цьому слід зазначити, що нормативам притаманна суб'єктивність, тоді як від їхньої якості залежить напрям пошуку резервів підвищення ефективності використання потенціалу

Джерело: [28-34]

Додатково, рекомендується використовувати результативний підхід, де оцінка економічного потенціалу проводиться з урахуванням ступеня досягнення цілей підприємства, задоволеності споживачів, позиції підприємства в рейтингу та інших чинників. Практичні аспекти оцінки економічного потенціалу були вивчені на прикладі ТОВ «Регіонбуд ПБ», спеціалізованого у будівництві житлових і нежитлових об'єктів, підготовчих робіт та будівельно-монтажних робіт. Різні методи можуть бути використані для оцінки потенціалу цього підприємства, і класифікація включає:

1. Критеріальні методи: Вони базуються на абсолютних значеннях ключових показників і надають точні результати при належному інформаційному забезпеченні.

2. Експертні методи: Це прості методи, які не вимагають повної інформації і можуть використовувати думки досвідчених фахівців.

3. За способом відображення результатів:

4. Графічні методи: Надають високий рівень сприйняття результатів через використання графіки та діаграм.

5. Математичні методи: Застосовуються на основі чинникних моделей оцінки, розраховуючи інтегральні показники або кілька цифрових значень.

6. Логістичні методи: Базуються на алгоритмізованих оцінювальних методах, що ґрунтуються на логічних припущеннях.

7. Одномоментні методи: Статичні методи, оскільки оцінюють лише фактичний стан справ, не надаючи можливості для розробки перспективних заходів.

8. Стратегічні методи: Оцінка конкурентоспроможності на конкретну дату та розроблення стратегічних заходів: Стратегічні методи не лише дають можливість оцінити поточний рівень конкурентоспроможності підприємства, а й розробити стратегічні заходи для його поліпшення.

9. Виділення індикаторних та матричних методів: Способи оцінки розділяються на індикаторні та матричні методи.

10. Індикаторні методи: Базуються на використанні системи індикаторів, що дозволяє провести оцінку конкурентоспроможності потенціалу підприємства та національної економіки в цілому.

11. Матричні методи: Засновані на ідеї аналізу процесів конкуренції у взаємозалежності та динаміці. Використання матричних методів дає можливість управлінцям оцінити рівень конкурентоспроможності не лише власного підприємства, а й його ближчих конкурентів. Допомогає розробити стратегію поведінки на ринку, враховуючи взаємодію з конкурентами.

Американські консультаційні компанії широко використовують матричні методи, і при належному рівні інформаційного забезпечення ці методи можуть слугувати надійним інструментом для оцінки конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Загалом, для ТОВ "Регіонбуд ПБ" пропонується використовувати метод вартісного розрахунку компонентів економічного потенціалу підприємства. Відповідно до цього методу потенціал підприємства визначається як сума його складових. Серед цих складових визначаються:

1. Виробничий потенціал – обчислюється на основі фондового потенціалу, потенціалу оборотних фондів, потенціалу нематеріальних активів та потенціалу технологічного процесу.

2. Інноваційний потенціал – визначається як сума інноваційних витрат за певний період.

3. Управлінський потенціал – враховує витрати на управління.

4. Фінансовий потенціал – визначається за величиною балансового прибутку.

5. Маркетинговий потенціал – розглядає собівартість товарної продукції.

6. Динаміку розрахунків економічного потенціалу підприємства за три роки представлено в табл. 2.6 і 2.7.

За результатами проведених досліджень встановлено, що на підприємстві у 2018 році фондовий потенціал склав "0" через повне зношення

основних засобів. Потенціал оборотних засобів відзначався тенденцією до скорочення на суму 105 тисяч гривень. Також виявлена негативна тенденція у потенціалі необоротних активів та потенціалі персоналу. Ці чинники призвели до зменшення виробничого потенціалу підприємства.

Таблиця 2.6

Вихідні дані для розрахунку економічного потенціалу підприємства

Показник	Умове позначення	Одиниці виміру	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018р. +/- до 2016р.
Середньорічна вартість основних виробничих фондів	Ф	тис. грн	50	20	0	-50
Нормативний коефіцієнт ефективності капітальних вкладень	Кекв	-	0,15	0,15	0,15	0
Нормовані оборотні засоби (оборотні фонди підприємства)	НОЗ	тис. грн	120	10	15	-105
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг	ЧД	тис. грн	3900	2100	4000	100
Нематеріальні активи	НА	тис. грн	55	20	0	-55
Чисельність працівників	Чп	осіб	11	11	11	0
Продуктивність праці	ПП	тис. грн	354,5	190,9	363,6	9,1
Фондоозброєність праці	Фп	тис. грн	4,5	1,8	0,0	-4,5
Коефіцієнт реалізації трудового потенціалу персоналу	Ктп	-	0,2	0,2	0,2	0,0
Інноваційні витрати	ІП	тис. грн	50,0	0,0	20,0	-30,0
Витрати на управління	АВ	тис. грн	7,6	11,5	14,7	7,1
Валовий прибуток (збиток)	ВП	тис. грн	200	-200	-100	-300
Собівартість реалізованої продукції, товарів, робіт та послуг	С	тис. грн	3700	2300	4100	400

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2.7

Розрахунок економічного потенціалу підприємства та його складових, тис.

грн.

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 р. +/- до 2016 р.
Фондовий потенціал	7,5	3,0	0,0	-7,5
Потенціал оборотних фондів	120,0	10,0	15,0	-105,0
Потенціал нематеріальних активів	8,3	3,0	0,0	-8,3
Оцінка живої праці	4,5	3,2	-3,8	-8,4
Потенціал персоналу	10,0	7,0	-8,4	-18,4
Виробничий потенціал	145,8	23,0	6,6	-139,2
Інноваційний потенціал	50,0	0,0	20,0	-30,0
Фінансового потенціалу	200,0	-200,0	-100,0	-300,0
Управлінський потенціалу	7,6	11,5	14,7	7,1
Маркетинговий потенціал	3700,0	2300,0	4100,0	400,0
Сукупна вартість потенціалу підприємства	4103,4	2134,5	4041,3	-62,1

Джерело: побудовано автором

Негативна динаміка також характеризується інноваційним та фінансовим потенціалом. Позитивна тенденція зафіксована лише в управлінському та маркетинговому потенціалах. Загальний висновок з такої динаміки полягає в зменшенні загальної вартості потенціалу підприємства на 62,1 тисячі гривень.

Ефективне використання потенціалу є ключовим аспектом для підприємства. З цією метою пропонується використовувати метод "квадрату" для оцінки ефективності потенціалу підприємства.

Одним з найефективніших методів для повноцінної оцінки розміру потенціалу підприємства є визначення його ринкової вартості, яка відображає загальну оцінку результатів та можливостей суб'єкта господарювання, а також його позиції на ринку. Для цієї оцінки запропоновано використовувати метод капіталізації доходів. Цей метод передбачає перетворення доходів у вартість, при цьому рівень доходів підприємства ділиться на ставку капіталізації. Метод є доречним для підприємств зі стабільними або стабільно змінюючимися темпами доходів, що є характерним для об'єкта аналізу.

У контексті капіталізації доходів термін "доходи" визначає грошові надходження, які можуть отримати власники, які планують вкладати кошти в підприємство. Для розрахунків вартості можуть використовуватися показники, такі як прибуток до оподаткування, чистий прибуток або вільний генерований грошовий потік (FCF).

Ставка капіталізації, в якості дільника, представляє собою процент, який використовується для перетворення доходу у вартість. Ця ставка береться в частині вартості повернутого власного капіталу і відображає очікувану ставку дохідності від інвестицій у корпоративні права підприємства.

Метод капіталізації доходів включає в себе бруто- та нетто-підходи. За нетто-підходом вартість підприємства розраховується як відношення чистого прибутку до ставки капіталізації. За бруто-підходом вартість визначається

як різниця між прибутком до сплати процентів та сумою позичкового капіталу.

Визначимо вартість підприємства (ВПК) за методом капіталізації (нетто-підхід) згідно з розрахунками, наведеними у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Визначення вартості підприємства за методом капіталізації

Показники, тис. грн.	Роки			Відхилення			
	2016р.	2017р.	2018р.	Абсолютні, тис. грн.		Відносні, %	
				2017р. до 2016 р.	2018р. до 2017 р.	2017р. до 2016 р.	2018р. до 2017 р.
Власний капітал	250	-15	-10	-265	5	-6	66,7
Позиковий капітал	0	0	0	0	0	X	X
Чистий прибуток	100	-260	10	-360	270	-260	-3,8
Плата за користування позичковим капіталом (15% річних)	0	0	0	0	0	X	X
Ставка доходності, коефіцієнт	0,19	0,19	0,19	0	0	100	100
Середньозважена вартість капіталу підприємства (WACC)	0,19	0,19	0,19	0	0	100	100
Вартість підприємства, (нетто підхід)	526,3	-1368,4	52,6	-1894,7	1421,1	-260	-3,8

Джерело: побудовано автором

Згідно з розрахунками, вартість підприємства зазнала зменшення з 526,3 тис. грн. у 2016 році до 52,6 тис. грн. у 2018 році. Використання цієї методики дозволяє підприємству об'єктивно оцінювати свої позиції і, базуючись на отриманих результатах, розробляти та впроваджувати заходи для підвищення економічного потенціалу будівельного підприємства [53; 59; 32].

Для підприємства запропоновано використовувати метод вартісного розрахунку компонентів економічного потенціалу. За цим підходом потенціал підприємства розраховується як сума його складових. Згідно результатів досліджень, фондовий потенціал підприємства в 2018 році склав "0" через відсутність основних засобів і повний їх знос. Потенціал оборотних засобів демонстрував тенденцію до скорочення, що становило 105 тис. грн. Негативні тенденції також властиві потенціалу необоротних активів та потенціалу персоналу, що призвело до скорочення виробничого потенціалу

підприємства. Інноваційний та фінансовий потенціал також відзначилися негативною динамікою, тоді як управлінський та маркетинговий потенціал проявили позитивну тенденцію. Загальна вартість потенціалу підприємства зменшилася на 62,1 тис. грн., як результат узагальнення цих тенденцій.

Висновок до розділу 2

Проведений аналіз дозволяє зробити ряд важливих висновків, які можуть бути ключовими для подальших стратегічних рішень та управлінських прийнятів.

У ході вивчення економічного потенціалу підприємства вдалося визначити його ключові аспекти, такі як фінансова стійкість, рентабельність, ефективність використання ресурсів та конкурентоспроможність на ринку. Аналіз фінансових показників дозволяє зрозуміти, наскільки підприємство ефективно використовує свої фінансові ресурси, чи існують резерви для оптимізації фінансової діяльності.

Значущим аспектом є також вивчення ринкового положення підприємства та його здатності адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Аналіз конкурентної ситуації дозволяє визначити переваги та недоліки підприємства порівняно з іншими учасниками ринку, а також виявити можливі шляхи підвищення конкурентоспроможності.

На основі отриманих результатів можна зробити ряд рекомендацій для удосконалення економічного потенціалу підприємства, включаючи оптимізацію фінансового управління, розробку стратегій ринкової позиції та впровадження інноваційних підходів.

Отже, висновок до даного розділу вказує на важливість ефективного управління економічним потенціалом підприємства для забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах сучасного бізнес-середовища.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЯ І ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ НА РІЗНИХ РІВНЯХ

3.1. Створення системи планування розвитку економічного потенціалу

Однією з основних труднощів у методології планування на машинобудівних підприємствах є проблема забезпечення взаємодії між планами, спрямованими на різні цілі. Фактично, управління великим підприємством функціонує в двох режимах: стратегічному та оперативному. Важливо відзначити, що більшість економістів аналізують систему управління, порівнюючи стратегічне та оперативне управління. Крім цього, двохелементна система також не є життєздатною в умовах непередбаченої змінливості зовнішнього середовища, оскільки виявляється виражений розрив між стратегічними довгостроковими цілями (і відповідними планами) та оперативним плануванням. З іншого погляду, більш логічним є порівняння стратегічного управління із тактичним (середньостроковим, короткостроковим та оперативним) та створення багаторівневої системи планування розвитку. При обговоренні нової багаторівневої системи планування розвитку потенціалу підприємства як складової стратегічного управління, яка об'єднує різні види планування та рівні управління підприємством, важливо звернутися до розв'язання наступних проблем.

1. Процес планування повинен бути легким у розумінні та застосуванні, розбитим на окремі етапи, на кожному з яких визначаються основні види діяльності, відповідальність та участь підрозділів. Для стабілізації процесу прийняття планових рішень можуть бути використані спеціально створені організаційні форми, такі як комісії, комітети або конференції.

2. Важливо передбачити можливість використання як внутрішніх, так і зовнішніх джерел розвитку. Наприклад, кредити від банків, за умови вмотивованого використання, є одним із ключових джерел розвитку підприємств, що застосовується у всіх розвинених країнах. Щодо внутрішніх джерел, тут йдеться, передусім, про використання наявного потенціалу.

3. Під час проектування системи планування розвитку економічного потенціалу підприємства важливо звертати увагу на перехід від довгострокового до середньострокового та щорічного планування. При цьому синхронізація перспективного плану з річним та оперативним плануванням має забезпечувати їх взаємозв'язок та послідовність, з урахуванням чинника часу.

4. Під час формування планів розвитку економічного потенціалу підприємства важливо враховувати, що впровадження подібних планів (стратегій) також передбачає використання наявного потенціалу чи окремих елементів економічного потенціалу. Крім того, можливі періоди розвитку, коли головною ціллю не буде лише нарощування потенціалу. В цьому контексті Чаленко А. підкреслює, що "декомпозиція економічного потенціалу повинна включати визначення його потенціальної функції управління, зокрема - планового розподілу, аналізу ринкової кон'юнктури, укладання контрактів, врахування діючого законодавства, програм, розпоряджувальних документів".

Повертаючись до взаємодії між системою планування та системою управління, можна стверджувати, що необхідним складовим елементом стратегічного управління є стратегічне планування, яке, як складова стратегічного управління, має бути головним елементом нової системи планування. З мого погляду, стратегічне планування можна визнати системою, що об'єднує всю різноманітність видів планувальної діяльності на підприємстві. Це включає в себе узагальнення довгострокового, середньострокового, поточного (річного), та оперативного планування. Основне призначення стратегічного планування полягає в забезпеченні

обґрунтованих оперативних та поточних управлінських рішень, перспективно орієнтованих, передусім, на майбутнє. План можна розглядати як невід'ємний компонент системи планування з двох перспектив: як процес та як результат цього процесу – документу. З точки зору "процесного" підходу, план є механізмом формування перспективи майбутнього та прийняття рішень для ефективного функціонування виробництва. З розумінням плану як документу, можна визнати його як систему взаємопов'язаних завдань, об'єднаних загальною метою, спрямованих на успішне функціонування виробництва. З цієї точки зору, система планування повинна включати в себе різноманітні плани та відображати характеристику конкретного планувального процесу, притаманного даній системі. В найбільш послідовному викладі процесу планування можна виділити п'ять етапів: прогнозування, формування мети, ідентифікація та вибір альтернатив розвитку, розробка програми дій і бюджетування. Проте важливо уточнити деякі терміни. Зокрема, у літературі часто використовується взаємозамінення термінів "прогнозування" та "довгострокове планування". Важливо відрізнити ці поняття, оскільки головна різниця полягає в тому, що прогнозування спрямоване на якнайточніше визначення економічної, політичної, законодавчої та інших аспектів у майбутньому. Результатом прогнозування можуть бути сформульовані тенденції на певний період в галузі перспектив розвитку економіки країни та встановлення зв'язків між різними секторами, такими як виробництво, підприємства, ринки збуту, конкуренти та загальний економічний контекст. Проте варто зауважити, що прогнозування становить лише основу, на якій потім ґрунтуються конкретні програми дій [57; 25].

Довгострокове планування має на меті створення виразного образу бажаного майбутнього, що виражено конкретними цифровими показниками на основі отриманих прогнозів. У цьому контексті автор, застосовуючи системний підхід, ідентифікує та узагальнює результати консалтингового

проекту з реструктуризації на ТДВ "Первомайськдизельмаш", виділяючи послідовні етапи (рис.3.1).

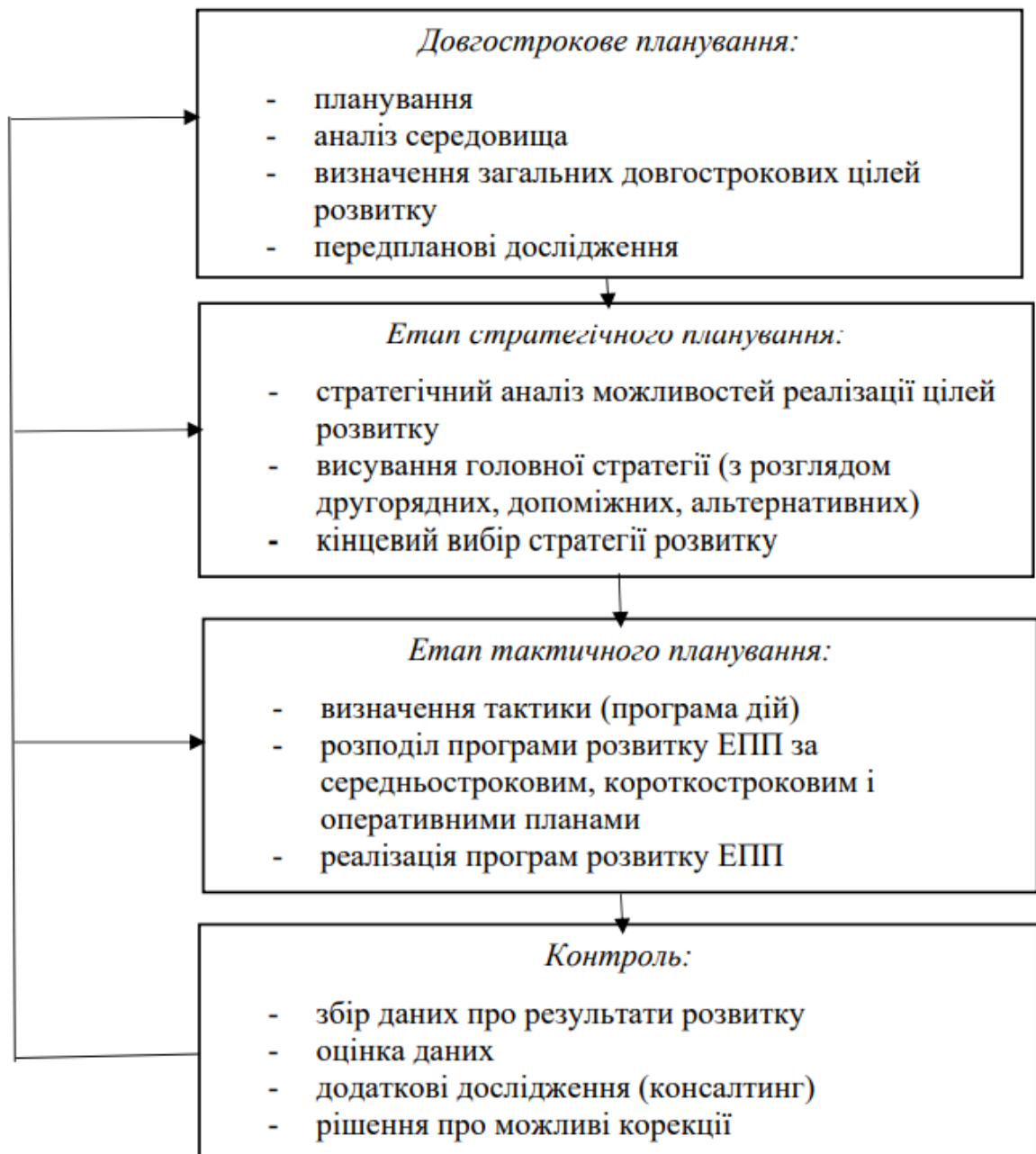


Рис. 3.1. Етапи процесу планування розвитком ЕПП

Джерело:[46-68]

Перший етап включає стратегічне планування, під час якого аналізуються всі можливості досягнення загальних цілей. Для цього розглядаються альтернативні варіанти, з виділенням найбільш оптимального. Обраний варіант формулюється як конкретна стратегія чи набір стратегій. У

межах стратегічного планування вважаємо за важливе виділити довгострокове планування.

Оскільки стратегічний план розвитку націлено на формування стратегії, довгостроковий план включає в себе прогнозування тенденцій у зміні попиту та пропозиції, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, а також визначення бажаного стану компанії в передбачуваний обстановці у вигляді конкретизованих довгострокових цілей (з цифровим уточненням).

Особливість цього етапу планування полягає в розподілі функцій. Так, зовнішній консультант виконує довгостроковий прогноз і аналіз, в той час як стратегію розвитку розробляється з його участю.

Етап тактичного планування включає у себе перетворення загальних напрямків стратегічного розвитку на конкретні цілі та завдання тактичних планів, розроблених на більш деталізованій основі, як за термінами реалізації, так і за окремими напрямками (інформаційний потенціал, інноваційний потенціал, кадри, виробництво і т.д.). В рамках тактичного планування відбувається розширення деталей за допомогою середньострокових, короткострокових (поточних) і оперативних планів.

Контрольний етап акумулює інформацію та аналізує дані про прогрес реалізації кожного з етапів планування розвитку ЕПП. Після цього, на основі результатів аналізу, приймаються рішення щодо необхідної корекції або змін.

Запропонований автором метод планування забезпечує інтегрованість системи прийняття рішень та дозволяє швидко визначити, наскільки програми розвитку відповідають бажаному стану підприємства у майбутньому. Застосування цього підходу виявилось надзвичайно важливим у ході консалтингового проекту "Наукове забезпечення процесу реструктуризації основного виробництва на ТДВ «Первомайськдизельмаш» з переходом на випуск диверсифікованої продукції". Диверсифікація в цьому контексті розглядалася як можливість для машинобудівного підприємства зайти в нову сферу виробництва, де воно могло б внести ефективне управління або нові методи управління розвитком економічного потенціалу

підприємства. Зрозуміло, що метою такої диверсифікації було досягнення підвищення показників ефективності при повному використанні наявних ресурсів. Необхідно також розуміти, що використання системного підходу до планування розвитку економічного потенціалу підприємства неухильно призведе до перегляду всієї системи планування на підприємстві. Впровадження системного підходу до планування розпочинається з розділу планів на різних рівнях, з подальшою їх інтеграцією в єдину систему (див. рис. 3.2.)

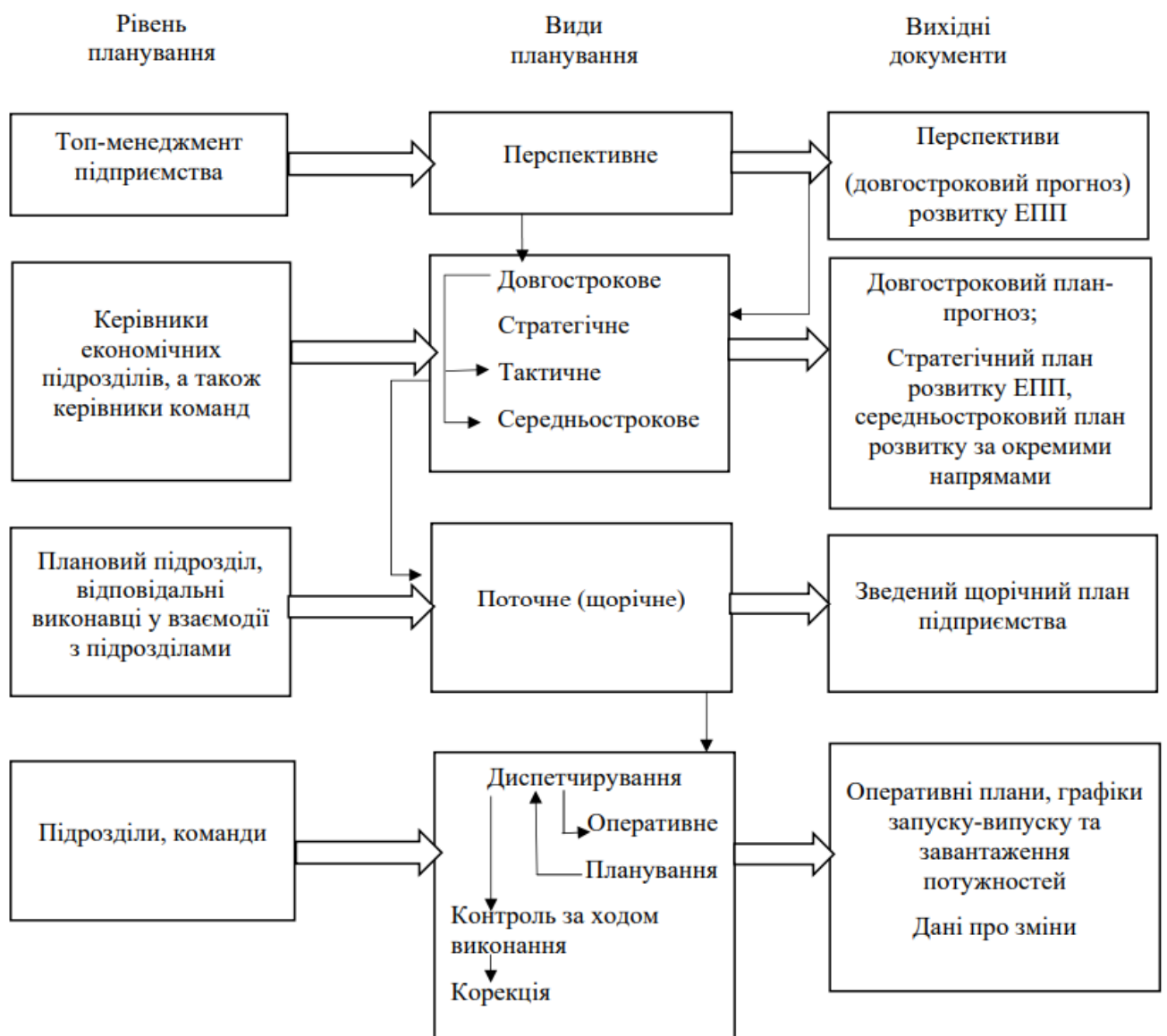


Рис. 3.2. Система планування розвитку ЕПП за видами і рівнями

Джерело:[68-88]

У цьому контексті передбачається не лише вертикальний, але й горизонтальний розподіл планів. На практиці це може означати, що визначення перспектив розвитку потенціалу підприємства покладено на вище керівництво (наприклад, заступника директора з розвитку), але у процесі формування прогнозу розвитку приймають участь керівники економічних служб, рядові співробітники та консультанти, які відповідають за збір інформації та прогнозування майбутніх тенденцій.

Розглядаючи організацію як відкриту систему, важливо враховувати, що у процесі управління та планування необхідно враховувати не лише внутрішню систему організації, яка включає функціональні відносини між підрозділами, організаційну структуру, місію, цілі і промислову політику, але й ряд інших систем, таких як: макросистема (система зовнішнього середовища), що враховує загальні політичні, економічні, соціальні, культурні та інші умови, в яких функціонує підприємство; система конкурентних відносин, що охоплює взаємовідносини між конкурентами, галузеву структуру і відносини "виробник-споживач", що є характерними для певної галузі, в якій компанія конкурує з іншими виробниками [23; 65; 68].

Отже, для ефективного планування важливо отримувати інформацію від кожної з цих систем та подальше її оброблення у процесі розробки конкретних планів дій. Говорячи про багаторівневу систему планування на підприємстві, яка може інтегрувати систему планування розвитку ЕПП, вважаємо за необхідне звернутися до планів, які розробляються на самому підприємстві. Така єдина система планування повинна включати наступні види планів: довгостроковий план-прогноз, стратегічний план, функціональні плани середньострокової і короткострокової дії, та оперативні плани. Довгостроковий план розробляється вищим керівництвом підприємства і включає в себе вхідні дані, такі як інформація про дослідження і розробки, результати вивчення ринків збуту та фінансові звіти. Дослідження ринку для довгострокового плану-прогнозу може проводитися різними способами.

Це може включати постійну участь частини штату підприємства, проведення регулярних досліджень або використання послуг консультативних служб. Потреба в довгостроковому плануванні виникає з двох основних причин: по-перше, через тривалість процесу створення складних об'єктів, і, по-друге, через необхідність отримання чіткого уявлення про масштаби розвитку економіки та культури країни, її галузей і регіонів на визначений період.

Перспективний план-прогноз дозволяє визначити реальні можливості розвитку, ідентифікувати ресурсні обмеження та виявити якісні і кількісні наслідки. З урахуванням цієї прогнозованої інформації та внутрішніх можливостей підприємства, його топ-менеджмент розробляє прогнози для різних видів продукції. На основі цих прогнозів визначається обсяг виробництва, формується проект фінансового плану та план забезпечення матеріалами і сировиною. З нашого погляду, довгостроковий план не повинен бути перенасичений конкретними цифрами; замість цього можуть бути використані інтервальні значення. Довгостроковий план-прогноз має концептуальний характер, передбачаючи в основному описовий підхід, при цьому цифровий матеріал використовується для підтвердження висловлюваних позицій. У той же час він містить рішення щодо сфери діяльності та вибору напрямків розвитку.

Згідно з представленою послідовністю процесу планування, після формування довгострокового плану-прогнозу, керівництво підприємства зосереджується на визначенні найбільш оптимального методу досягнення поставлених мети за допомогою стратегічного планування. Суттєво, що цей етап включає стратегічний план, який слугує ядром перспективного планування. Стратегічний план визначає стратегічні напрями для досягнення основних цілей підприємства та конкретизує розвиток ЕПП, тобто шлях досягнення таких умов функціонування, які дозволять підприємству зайняти визначене місце в ринковій економіці. Важливо зауважити, що стратегічний план повинен включати функціональні стратегії та великі програми,

визначаючи, чи буде це кілька стратегій у різних напрямках, чи одна єдина стратегія (можливі також комбінації). Кожна розроблена програма повинна передбачати механізми контролю за виконанням, етапи та взаємозв'язки з оперативним плануванням.

Отже, у стратегічний план підприємства необхідно включити наступні розділи:

1. Сформульовані цілі та завдання підприємства.
2. Огляд поточної діяльності та визначення довгострокових завдань.
3. Стратегія підприємства, включаючи базову стратегію, основні стратегічні альтернативи та стратегії розвитку.
4. Функціональні стратегії.
5. Визначення найбільш вагомих проектів.
6. Опис зовнішніх операцій.
7. Плани капіталовкладень та розподіл ресурсів.
8. Розробка резервних стратегій та "систем швидкого реагування".

Важливо зауважити, що наведені розділи не є жорсткими правилами. Склад стратегічного плану може змінюватися залежно від поставлених завдань розвитку. Також, вплив змін у зовнішньому середовищі може впливати на тривалість стратегічного планування, яке може охоплювати як довгострокові періоди (до 5–7 років), так і менші терміни (до 3 років). Склад стратегічного плану може включати програми різної тривалості, які впливають з довгострокового плану-прогнозу та стратегічного плану, і з них формуються середньострокові та короткострокові функціональні плани.

Середньостроковий план включає конкретні цілі та параметри, виражені у числовій формі, і зазвичай охоплює період до двох років. З нашого погляду, ці плани набувають особливого значення у випадках, коли підприємство прийняло стратегію на довгостроковий період, більше ніж на п'ять років. Середньострокові плани конкретизують стратегічні напрямки розвитку, зокрема у кількісному вимірі. На відміну від стратегічного плану, який має ширший обсяг та довший часовий горизонт, середньостроковий

план, що також називається тактичним, має більш короткі рамки і спрямований на вибір конкретних засобів досягнення цілей. У тактичному плані розкриваються деталі загальновиробничих та окремих стратегій підприємства, таких як інвестиції, розробка нових продуктів, використання обладнання, управління матеріальними, трудовими, і фінансовими ресурсами, стратегії збуту і управління персоналом та інші.

Отже, систему стратегічного планування розвитку ЕПП, так само як і всю систему управління підприємством, можна розглядати як тривалу послідовність трьох підпорядкованих контурів: стратегічного планування, тактичного планування і поточного (оперативного) планування. В той же час необхідно враховувати вплив чинника змінності зовнішнього середовища, що відображається як на тривалості планового періоду, так і на рівні деталізації досягнення поставлених цілей.

На рис. 3.3 відображена можлива трансформація періодів планування розвитку ЕПП і детальності планів розвитку в залежності від ступеня мінливості і характеру середовища, де:

R_1, R_2, R_3 – рівні нестабільності середовища підприємства;

P_3^n, P_2^n, P_1^n – періоди поточного планування;

P_3^t, P_2^t, P_1^t – періоди тактичного (середньострокового) планування;

P_3^c, P_2^c, P_1^c – періоди стратегічного планування відповідним рівням нестабільності.

Як видно з рисунку 3.3, чим менш визначена ситуація для підприємства, тим коротший період планування. Щодо похибки виконання, її варіація напряму залежить від тривалості прогнозованого і планованого періодів. Це є значущою відмінністю формуючої системи планування від тієї, яка існувала раніше. Проте на практиці можна відзначити значні відхилення. Багато підприємств, для уникнення помилок у довгостроковому плануванні, припинили складати плани тривалістю більше одного року. Такий "підхід" до розв'язання проблеми повністю виключає можливість

розвитку планування, оскільки довгострокові, науково наповнені проекти можуть сприяти стабільній роботі протягом тривалого часу.

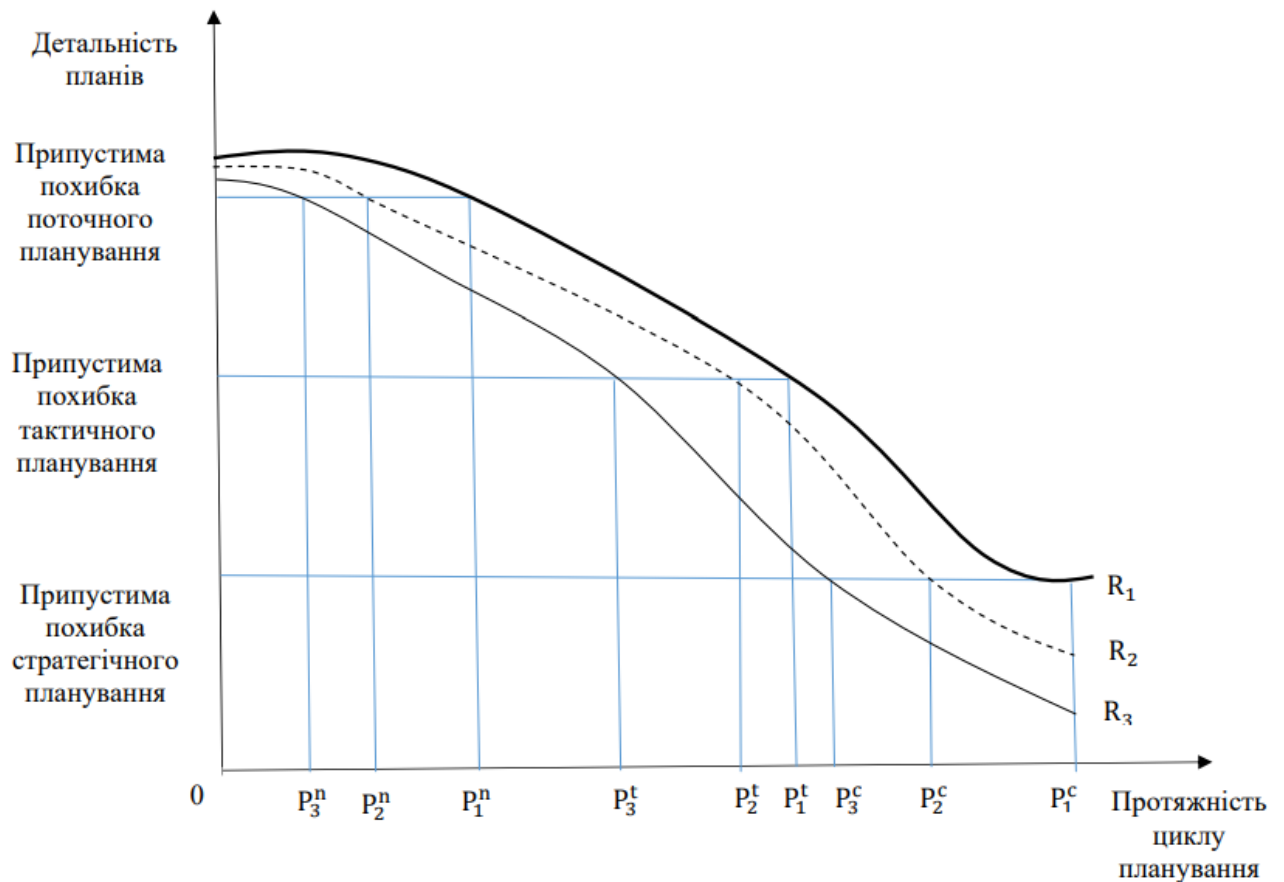


Рис. 3.3. Залежність детальності та тривалості планування розвитком ЕПП від рівня нестабільності середовища

Джерело: [7-28]

Необхідно також вказати на взаємодію між зазначеними елементами системи планування, що означає, що взаємодія за термінами планування повинна відобразитися і в самому змісті планів. Наприклад, якщо короткостроковий план розвитку відсутній на підприємстві, то формування відповідного довгострокового плану не має сенсу.

Процес формування довгострокового плану єдиної системи планування включає чотири ключові елементи: планування і прогнозування збуту, планування капіталовкладень і прибутку, планування розвитку підприємства (ЕПП) та планування ресурсного забезпечення. Навіть при чіткому

визначенні напрямків довгострокового прогнозування та планування, зміст розділів такого плану може бути адаптований відповідно до конкретних потреб підприємства і відповідно до цього доповнений необхідною інформацією для інших елементів єдиної системи.

Перспективний план має глибокі зв'язки зі стратегічним планом, кількість і характер стратегій може змінюватися відповідно до зазначених (у довгостроковому плані) основних цілей. Згідно з такими цілями можна визначити різні напрямки стратегічного планування, на основі яких формується набір стратегій.

3.2. Стратегічні шляхи зміцнення економічного потенціалу підприємства

Очевидно, що передусім слід розглядати інтерпретацію економічного потенціалу, подану в Академічному тлумачному словнику. Згідно з визначенням, економічний потенціал – це сукупність економічних можливостей держави (або групи держав), які можуть бути використані для забезпечення всіх матеріальних потреб (виробництва, оборони, особистих потреб населення і т. д.).

Важливо зауважити, що на наш погляд, економічний потенціал слід розглядати з точки зору двох широко визнаних концепцій утворення та оцінювання загального бізнес-потенціалу – ресурсної та результатної. Ці підходи дозволяють докладно розкрити суть економічного потенціалу на рівні підприємства.

Неоспоримо, що саме цей підхід до визначення сутності економічного потенціалу розділяє вчених-дослідників на прихильників однієї з зазначених концепцій. О.В. Березін визначає економічний потенціал підприємства як здатність організації забезпечити отримання стабільного прибутку, враховуючи можливості розвитку та обмеження як внутрішні, так і зовнішні.

Згідно з Л.В. Коваль, економічний потенціал підприємства – це сукупність наявних ресурсів і можливостей їх трансформувати для досягнення економічних вигод, при цьому виділяються такі його елементи, як трудовий, виробничий, фінансовий, інноваційний та інформаційний потенціали.

Є. В. Лапін розглядає економічний потенціал як можливості підприємства у визначенні, формуванні та задоволенні потреб споживачів у товарах та послугах за умови оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем та раціональним використанням ресурсів.

Чумаченко М.Г. визначає економічний потенціал як відносини, що виникають на підприємстві з метою досягнення максимально можливого фінансового результату за умови наявності власного капіталу, можливості залучення капіталу, рентабельності вкладеного капіталу та ефективної системи керування фінансами.

З нашого погляду, економічний потенціал - це можливості підприємства в комплексному використанні всіх видів ресурсів для здійснення ефективної та прибуткової діяльності, в межах генеральної стратегії розвитку бізнесу. Ми розглядаємо потенціал як здатність підприємства мобілізувати свої ресурси та компетенції для досягнення стратегічних цілей та реалізації обраної стратегії в умовах обмежень зовнішнього середовища. Формування потенціалу підприємства визначається його ресурсами. Важливо відзначити думку Б.Є. Бачевського, І.В. Заблюдської та О.О. Решетняка про формування економічного потенціалу як процесу створення або удосконалення носія таким чином, щоб його властивості максимально використовували властивості інших елементів, утворюючи нові можливості для підприємства в умовах обмежень зовнішнього середовища. При створенні економічного потенціалу підприємства важливо поєднувати різні компетенції так, щоб отриманий результат був максимально позитивним. Таким чином, на процес формування економічного потенціалу впливають наступні складові:

1. Імідж бізнесу: це інформація про підприємство, що подається сторонніми особами або засобами масової інформації, і визначає ставлення оточуючого середовища до конкретного бізнесу.

2. Зовнішнє та внутрішнє середовище: включає усе, що оточує підприємство і прямо або опосередковано впливає на його діяльність, такі як конкуренти, посередники, постачальники, клієнти, працівники, фінансові ресурси, основні засоби тощо.

3. Внутрішні чинники, що надають перевагу: усі чинники, які дозволяють підприємству займати панівне становище на ринку та визначати свої правила, такі як монопольне становище, ексклюзивність продукції чи діяльності.

4. Інноваційна діяльність: це використання новаторських методів управління, виробництва чи організації діяльності, які враховують потреби клієнтів та зміни в їх уподобаннях.

Важливо зауважити, що структура економічного потенціалу бізнесу визначається його цілями. Ми пропонуємо наступну структуру економічного потенціалу:

- фінансовий потенціал – потенціал активів, інвестиційний та кредитний потенціал;

- кадровий потенціал – трудові ресурси, персонал підприємства, демографічний потенціал, індивідуальний потенціал працівника, кваліфікаційний та інтелектуальний потенціал тощо;

- виробничо-технологічний потенціал – потенціал основних засобів та виробництва, техніко-технологічний та ресурсний потенціал, потенціал НТП;

- управлінський потенціал – організаційний потенціал, потенціал структури управління тощо.

Формування та реалізація економічного потенціалу практично не мають сенсу без системи його управління. Ефективне управління сприяє не лише

нарощенню економічного потенціалу, але й виявленню резервів для його подальшого підвищення.

Рівень стратегічного економічного потенціалу надає можливість правильного формування ефективної зовнішньої політики на ринку та забезпечення позицій лідера в галузі. Зазвичай, для розробки стратегії підвищення економічного потенціалу підприємства, в першу чергу, важливо створити дерево цілей, яке визначить тип стратегічного розвитку бізнесу.

Розглянемо ключові напрями розвитку стратегії формування економічного потенціалу бізнесу, враховуючи основні види потенціалу:

1. З позиції виробничо-технологічного потенціалу – стратегічний розвиток повинен включати постійне забезпечення робочих місць сировиною та матеріалами, впровадження нового обладнання для оптимізації виробничих процесів та, в результаті, зниження собівартості.

2. З позиції маркетингового потенціалу – перспективна стратегія повинна забезпечити підвищення якості продукції, розширення потенційної клієнтської бази, розширення асортименту продукції, ефективну конкуренцію, збільшення доступності продукції чи послуг для споживачів.

3. З позиції управлінсько-інвестиційного потенціалу – стратегія для підвищення економічного потенціалу повинна враховувати особливості управлінського стилю підприємства, визначати умови та способи привласнення інвесторів для розширення діяльності та сфер впливу бізнесу.

4. З позиції фінансового потенціалу – стратегія повинна оптимізувати способи розподілу прибутку, створювати умови для підвищення платоспроможності та фінансової стійкості, збільшувати рівень економічної привабливості бізнесу.

Першорядною метою при розробці стратегії зростання економічного потенціалу є забезпечення його високого перспективного рівня розвитку. Однак визначення та забезпечення високого рівня економічного потенціалу для вітчизняних підприємств є викликом через різноманітні перешкоди, що виникають впливом зовнішнього середовища та в процесі господарсько-

виробничої діяльності. Важливо відзначити, що при належному формуванні стратегії розвитку ці перешкоди можна мінімізувати за допомогою комплексного вивчення виробничого, фінансового, маркетингового, логістичного, інвестиційного та інших аспектів потенціалу бізнесу.

Розглянемо різновиди стратегій, які вчені рекомендують використовувати при збільшенні економічного потенціалу бізнесу:

1. Стратегія фінансування – спрямована на узгодження основних принципів фінансування ключових напрямів діяльності підприємства, визначення джерел та способів фінансування, розроблення схем оптимізації структури основного та позикового капіталу, бюджетування основних напрямків діяльності підприємства.

2. Стратегія інвестування – визначає інвестиційний клімат підприємства, розробляє структуру джерел інвестування та вибір напрямів інвестування.

3. Стратегія розподілу прибутку – включає напрями розподілу прибутку підприємства, формування оптимальної структури розподілу та напрями спрямування прибутку на розширення бізнесу та мотивацію працівників.

Ця стратегія спрямована на підсилення конкурентних позицій та зростання економічного потенціалу на основі двох попередніх стратегій.

Часто на підприємстві виникає ряд труднощів, які ускладнюють втілення обраної стратегії нарощення економічного потенціалу. З нашого погляду, серед таких труднощів можна виокремити обмежену інвестиційну готовність, відсутність внутрішніх розробок нових технологій та недостатню здатність керівництва приймати виважені та обґрунтовані рішення. У разі неблагоприятного інвестиційного клімату та обмеженої фінансової стійкості підприємство не зможе підвищити свій виробничо-технологічний потенціал, що, в свою чергу, ускладнить розвиток бізнесу. Тому при розробці стратегії нарощення економічного потенціалу підприємства особливо важливо не упустити аналіз його стратегічного потенціалу. Стратегія, яка розроблена без

професійного обґрунтування, не тільки не сприятиме нарощенню потенціалу, але також може призвести до негативних та непередбачуваних наслідків для діяльності підприємства. Відповідно, кожна стратегія нарощення загального економічного потенціалу або його компонентів повинна бути обґрунтована фахівцями [69; 7; 71].

При визначенні стратегії нарощення економічного потенціалу слід утриматися від прийняття максимізації позитивного результату як основної мети, оскільки це не завжди гарантує високий рівень конкурентоспроможності бізнесу. Умови на ринку та позиція підприємства там постійно змінюються під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, що вимагає постійного вдосконалення стратегії розвитку. Керівникам підприємств слід акцентувати увагу не на максимізації кінцевого результату, а на довгостроковому забезпеченні стійкого розвитку виробничо-господарської діяльності. В цьому контексті важливо не забувати про синергію кінцевих результатів, оскільки розмір кінцевого прибутку прямо залежить від зниження ризику ведення діяльності.

Правильно обрана стратегія підприємства визначається виявленням перспективних чинників діяльності на основі оцінювання можливостей та прогнозу розвитку зовнішнього середовища. Стратегія підприємства повинна постійно адаптуватися до змін на підприємстві, оскільки зовнішнє середовище має тенденцію до постійних змін.

Вибір стратегічних напрямів нарощення економічного потенціалу підприємства включає в себе:

1. Генерацію альтернативних стратегій, спрямованих на досягнення бажаних цілей.
2. "Доведення" стратегії до рівня адекватності цілям розвитку підприємства та обрання загальної стратегії.
3. Аналіз альтернатив, що входять у вибрану загальну стратегію підприємства з метою конкретизації її змісту.

Результати аналізу ситуації вказують на переваги, які надає одна з альтернатив, що найбільше відповідає вимогам зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, а також вибраним цілям його діяльності. Це служить основою для прийняття ефективного управлінського рішення, яке деталізується за допомогою спеціальних підходів.

При розробці стратегічних напрямів нарощення економічного потенціалу важливо використовувати методику, що враховує необхідність елементів контролю та керованості системи, а також результати внутрішніх чинників конкурентоспроможності, таких як інформаційний, фінансовий, техніко-технологічний, маркетинговий та організаційний потенціал.

Ці чинники складають систему, яка є необхідною для формування конкурентних переваг і забезпечує перевагу в умовах конкурентної боротьби. Однак, враховуючи сучасні умови господарювання, підприємствам слід приділяти увагу таким аспектам, як поліпшення товарної сітки, сервісного обслуговування та удосконалення іміджу. Ці заходи сприятимуть отриманню максимального прибутку при нарощенні економічного потенціалу. Досягнення переваги у всіх комерційних характеристиках та їх ефективне просування на ринку є запорукою отримання переваг над конкурентами. В умовах конкуренції важливо обирати пріоритети для формування конкурентної стратегії, які підкреслюють сильні сторони підприємства і відповідають тенденціям ринкової ситуації.

Щоб підприємство могло пристосовуватися та існувати в сучасному ринковому середовищі, воно повинно мати конкурентні переваги, вести прозору конкурентну боротьбу та вдосконалювати свої продукти та послуги для задоволення різноманітних потреб споживачів краще, ніж це роблять конкуренти. Універсальних стратегічних напрямів для нарощення економічного потенціалу не існує; успішна стратегія повинна відповідати умовам конкретної галузі, рівню навичок та наявному капіталу підприємства. Ключовим є акцент на конкурентних перевагах підприємства, тобто

виділення характеристик, які надають підприємству перевагу у конкурентній боротьбі, зазвичай завдяки їх ексклюзивності.

Конкурентні переваги підприємства змінюються в залежності від галузі діяльності, характеристик продукції та особливостей ринку. Отже, важливо спрямовувати увагу на попит і переконатися, що ці переваги визнаються як позитивні на конкретному ринку. Зазвичай це може бути досягнуто за допомогою рекламних заходів. Проте, не завжди підприємство має повну інформацію про рівень своєї відомості та популярності серед споживачів. Важливо враховувати, що те, що є важливою перевагою для одного підприємства, може виявитися суттєвим недоліком для іншого, і цей факт слід враховувати при розробці стратегії.

При розгляді альтернативних стратегічних напрямів розвитку важливо детально вивчити конкурентне середовище перед тим, як приймати рішення щодо того, в яких сегментах розвивати економічний потенціал. Ефективне і правильне нарощення потребує наявності конкурентних переваг, які забезпечать стійкі позиції на ринку та ефективність цього процесу. Підвищення економічного потенціалу підприємства варто здійснювати, спрямовуючись на зростання ринкової вартості його активів, і в цьому контексті використовувати не лише ресурсний підхід, але й результативний.

3.3. Особливості реалізації економічного потенціалу розвитку підприємств за принципами управління їхніми ресурсами

Впровадження економічного потенціалу підприємства відображається у поліпшенні різноманітних характеристик самого підприємства чи його складових, таких як конкретні аспекти ресурсного забезпечення його функціонування. При цьому важливо визначити, що існує значна кількість таких характеристик як самого підприємства, так і його окремих елементів. Ці характеристики можна класифікувати за допомогою кількох ключових

критеріїв. По-перше, вони можуть бути розділені за наявністю або відсутністю впливу на зовнішнє середовище суб'єкта підприємництва, розрізняючи внутрішні та зовнішні характеристики. Далі, вони можуть бути класифіковані за можливістю змін, розрізняючи консервативні, умовно консервативні та змінні (які можуть бути керовані або некеровані) характеристики. Також можна розглядати їх за ступенем узагальненості на базові, ключові та критеріальні характеристики. Зрештою, можна виділити вплив певних характеристик на інші чи на виникнення нових характеристик підприємства, класифікуючи їх як характеристики опосередкованого впливу, прямого впливу (які можуть підсилювати або послаблювати) та нейтральні.

Під зовнішніми властивостями або характеристиками підприємства маються на увазі ті, які виявляються у процесі взаємодії з його зовнішнім оточенням. У відмінну від зовнішніх, внутрішні властивості є властивостями, властивими саме підприємству, і не залежать від його зовнішнього середовища. Такі властивості залишаються незмінними при зміні умов зовнішнього середовища (наприклад, кількісні характеристики ресурсного забезпечення, такі як кількість устаткування чи чисельність працівників). Якщо підприємство виконує певні функції під час взаємодії із зовнішнім середовищем, то характеристики цих функцій можна назвати функціональними властивостями. Важливо враховувати, що рівень функціональних властивостей підприємства не є постійною величиною, а змінюється відповідно до змін в умовах зовнішнього середовища, в якому діє підприємство.

Враховуючи попередню інформацію, можна розглядати потенціал підприємства як комплекс функціональних властивостей, які суб'єкт підприємництва виявляє або може виявити у майбутньому в залежності від стану оточуючого середовища. Важливо підкреслити, що економічний розвиток підприємства завжди передбачає певне удосконалення його функціональних властивостей. Отже, потенціал економічного розвитку суб'єкта підприємництва можна визначити як сукупність додаткових

зовнішніх функціональних властивостей, які цей суб'єкт може набути в певному стані зовнішнього середовища, у якому він діє, тим самим розширюючи свій існуючий економічний потенціал. Згідно з інформацією, поданою на рис.3.4, економічний потенціал суб'єкта підприємництва виступає як одна з ключових складових, яка пов'язує наявний економічний потенціал цього суб'єкта з його стратегічним потенціалом. Відповідно до цього, потенціал економічного розвитку включає різні елементи, які можна класифікувати згідно з етапами проведення діяльності, а також за можливими джерелами економічного розвитку підприємства.



Рис. 3.4. Місце потенціалу економічного розвитку суб'єкта господарювання в ієрархії різновидів його економічного потенціалу
Джерело: [64-101]

У процесі створення та подальшої реалізації потенціалу економічного розвитку підприємств важливо враховувати ієрархію чинників, що

впливають на формування цього потенціалу. Цю ієрархію можна представити у вигляді піраміди, як це вказано на (рис. 3.5.).

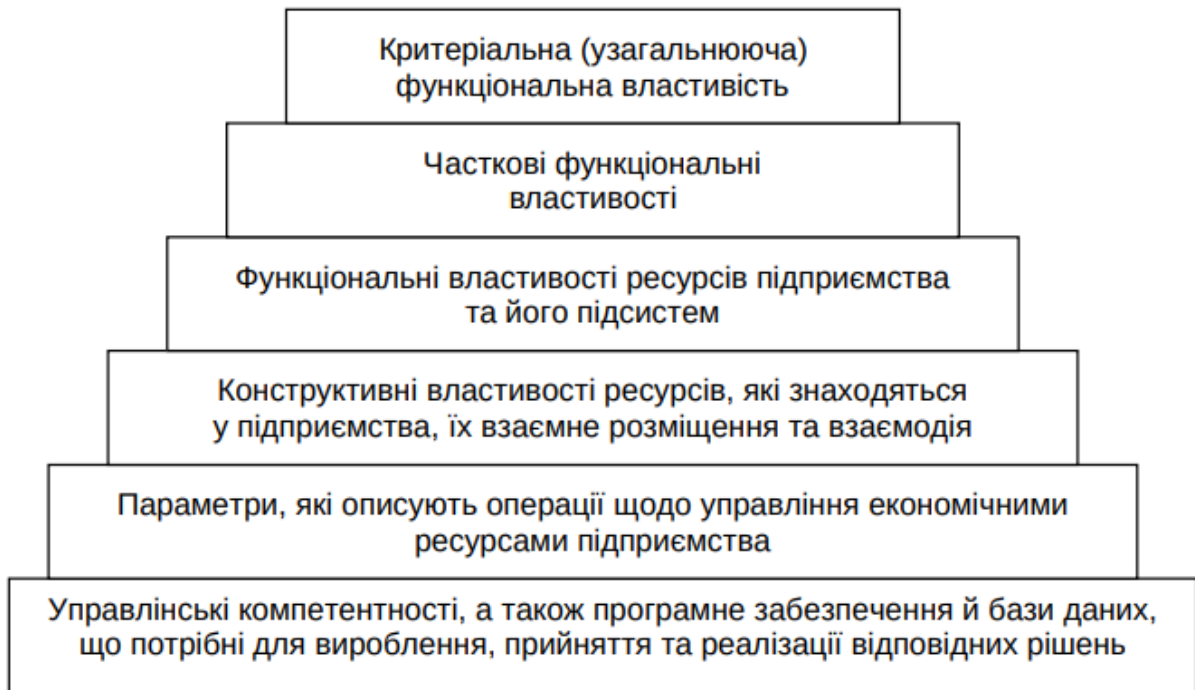


Рис. 3.5. Піраміда чинників утворення потенціалу економічного розвитку підприємства

Джерело:[75-98]

З цієї ієрархії видно, що основними чинниками утворення потенціалу економічного розвитку підприємств є управлінські компетентності, а також програмне забезпечення та бази даних, необхідні для формування, прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень. Кожна група чинників, представлена на відповідному рівні ієрархії, впливає на чинники на більш високому рівні, що призводить до утворення на найвищому рівні загальної функціональної властивості, яка безпосередньо описує потенціал економічного розвитку підприємств. Щодо критеріальних функціональних властивостей суб'єкта підприємництва, однією з найзначущих навіть беззаперечно є його ринкова вартість, оскільки максимізація цього показника є загальною метою для багатьох підприємств.

Однак щодо часткових функціональних властивостей підприємства, до них можна віднести конкурентоспроможність, гнучкість, фінансову стійкість, кредитоспроможність та інші [11; 15; 20].

З урахуванням вище викладеного, процес реалізації потенціалу економічного розвитку підприємства повинен включати такі основні етапи:

- визначення найважливіших часткових функціональних властивостей та вибір загальною (критеріальною) властивістю підприємства;
- встановлення для кожної властивості відповідного оціночного параметра;
- виявлення взаємозв'язків між частковими властивостями та вивчення їхнього впливу на критеріальну властивість;
- визначення можливостей поліпшення часткових властивостей;
- встановлення для кожної часткової властивості прогнозного значення її параметра та оцінювання потенціалу поліпшення шляхом порівняння прогнозних та фактичних значень параметрів;
- оцінка можливого зростання значення критеріальної властивості у разі реалізації потенціалу поліпшення відповідних часткових властивостей;
- впровадження відповідних заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу поліпшення кожної часткової функціональної властивості підприємства.

Розглянемо теоретичні засади впровадження потенціалу економічного розвитку підприємств на основі управління їхніми властивостями, взявши за приклад такі характеристики, як гнучкість та фінансова стійкість. З цією метою введемо поняття прогнозованого рівня адаптації суб'єкта господарювання до конкретного сценарію погіршення умов його зовнішнього середовища після реалізації відповідних заходів щодо підвищення гнучкості цього суб'єкта. Для обчислення цього рівня може бути використана наступна формула:

$$P_{ан1i} = \frac{\Delta B_i - \Delta B_{ai} - \Delta B_{adi}}{\Delta B_i}, \quad (3.1)$$

де $P_{ан1i}$ – прогнозний рівень адаптації підприємства до і-того сценарію погіршення умов його зовнішнього середовища після реалізації заходів із підвищення гнучкості, частки одиниці;

ΔB_i – величина прогнозних утрат підприємства внаслідок негативних змін у його зовнішньому середовищі, якщо б адаптації до цих змін не відбулося;

ΔB_{ai} – прогнозна величина втрат підприємства внаслідок негативних змін за і-тим їх сценарієм, яких удалося б запобігти завдяки адаптації до цих змін за наявного рівня гнучкості підприємства;

ΔB_{adi} – прогнозна додаткова величина втрат підприємства внаслідок негативних змін за і-тим їх сценарієм, яких удалося б запобігти завдяки підвищенню рівня гнучкості підприємства.

Таким чином, можливість підвищення гнучкості підприємства шляхом його адаптації до можливих негативних змін у зовнішньому середовищі можна розрахувати за допомогою наступної формули:

$$\Delta P_{анi} = P_{ан1i} - P_{ан0i}, \quad (3.2)$$

де $\Delta P_{анi}$ – рівень потенціалу підвищення гнучкості суб'єкта господарювання стосовно адаптації до можливих негативних змін у його зовнішньому середовищі за і-тим їх сценарієм, частки одиниці;

$P_{ан0i}$ – прогнозний рівень адаптації суб'єкта господарювання до і-того сценарію погіршення умов його зовнішнього середовища, якщо реалізація заходів із підвищення гнучкості не відбудеться (цей рівень обчислюватиметься за формулою (3.1) за нульової величини ΔB_{adi}), частки одиниці. Таким чином, вираз (3.2) вказує на можливості підприємства у

керуванні його властивістю, а саме гнучкістю, під час реалізації потенціалу економічного розвитку суб'єкта господарювання.

Аналогічно, можна провести оцінку потенціалу підвищення іншої часткової функціональної властивості підприємства, а саме його фінансової стійкості.

З цією метою розглядаються середні значення основних параметрів кредитного портфеля підприємства, таких як кредитний відсоток та загальна тривалість погашення отриманих позик. Враховуючи ці припущення, умову досягнення відповідного рівня фінансової стійкості підприємства можна висловити у вигляді зазначеного виразу.

$$\sum_{i=1}^{C_c} \frac{H_c}{(1+b)^i} = \frac{H_c}{b} \cdot \left(1 - \frac{1}{(1+b)^{C_c}} \right) \geq O_n, \quad (3.3)$$

де C_c – середній строк погашення усіх узятих підприємством позик;

H_c – середня величина тих надходжень, які підприємство може спрямувати на погашення узятих позик та сплату процентів за користування ними;

b – позичковий відсоток за узятими підприємством позиками в частках одиниці;

O_n – сукупний обсяг узятих підприємством позик.

Варто відзначити, що значення H_c у формулі (3.3) визначається з урахуванням того, що погашення зобов'язань з позик не супроводжується припиненням звичайної господарської діяльності підприємства. Іншими словами, повернення позикових коштів не здійснюється за рахунок реалізації майна, яке є необхідним для подальшого нормального функціонування підприємства відповідно до його встановлених цілей.

Отже, якщо нерівність (3.3) виконується, то підприємство зможе своєчасно повернути отримані позики та оплатити всі проценти за їх використання. Крім того, формула (3.3) дозволяє провести кількісне

оцінювання фінансової стійкості підприємства. Для цього можна представити (3.3) у вигляді рівності та виразити з неї значення H_c .

$$H_{cm} = \frac{O_n \cdot v \cdot (1 + v)^{C_c}}{(1 + v)^{C_c} - 1}, \quad (3.4)$$

де H_{cm} – мінімально можлива величина надходжень, які суб'єкт господарювання може використати для повернення позик, узятих ним, та для сплати процентів за цими позиками, за якої нерівність (3.1) буде виконуватися.

Тоді кількісне оцінювання фінансової стійкості підприємства можна виконати, провівши зіставлення показників H_c та H_{cm} :

$$P_{фс} = \frac{H_c}{H_{cm}} = \frac{H_c \cdot ((1 + v)^{C_c} - 1)}{O_n \cdot v \cdot (1 + v)^{C_c}}, \quad (3.5)$$

де $P_{фс}$ – рівень фінансової стійкості підприємства, частки одиниці.

Отже, підприємство буде вважатися фінансово стійким, якщо значення індикатора (3.5) не менше одиниці. При цьому із зростанням цього показника рівень фінансової стійкості підприємства збільшується. Зазначимо, що при таких умовах потенціал підвищення фінансової стійкості підприємства можна оцінити як різницю між максимально можливим та фактичними значеннями показника (3.5). Така різниця відобразатиме можливості підприємства у керуванні його фінансовою стійкістю під час реалізації потенціалу економічного розвитку суб'єкта господарювання.

Реалізація існуючого потенціалу економічного розвитку на підприємстві проявляється у поліпшенні конкретних характеристик суб'єкта господарювання або його складових. Ці характеристики можна класифікувати за кількома основними ознаками:

- наявність (або відсутність) виявлення відносно зовнішнього середовища суб'єкта підприємництва (внутрішні та зовнішні характеристики);

- можливість їхньої зміни (консервативні, умовно консервативні та змінні – керовані чи некеровані характеристики);

- ступінь узагальнення (базові, ключові та критеріальні характеристики);

- взаємозв'язок між певними характеристиками, вплив певних характеристик на зміну інших або на виникнення нових характеристик підприємства (властивості: опосередкованого впливу, прямого впливу – посилюючі або послаблюючі – та нейтральні).

Економічний розвиток підприємства завжди передбачає поліпшення його функціональних характеристик. Відповідно, потенціал економічного розвитку суб'єкта підприємництва може бути ідентифікований як сукупність додаткових зовнішніх функціональних характеристик, які цей суб'єкт може отримати у певному стані свого зовнішнього середовища, тим самим збільшивши свій існуючий економічний потенціал.

Процес реалізації потенціалу економічного розвитку підприємства повинен включати такі основні етапи:

- відбір найважливіших часткових функціональних характеристик та вибір узагальнюючої (критеріальної) характеристики підприємства;

- встановлення оціночних параметрів для кожної характеристики;

- визначення взаємозв'язків між частковими характеристиками та вивчення їх впливу на критеріальну характеристику;

- визначення можливостей покращення часткових характеристик;

- визначення прогнозних значень параметрів для кожної часткової характеристики та оцінка потенціалу покращення цієї характеристики як різниці між прогнозованими та фактичними значеннями параметрів;

- оцінка можливого зростання значення критеріальної характеристики у випадку реалізації потенціалу покращення відповідних часткових характеристик;

- впровадження відповідних заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу покращення кожної часткової функціональної характеристики підприємства.

Майбутні дослідження мають бути присвячені створенню формалізованих моделей, що описують залежність між частковими та узагальнюючою функціональними характеристиками підприємств.

Висновок до розділу 3

Визначено, що вивчення і розуміння економічного потенціалу підприємств на різних рівнях дозволяє розробляти ефективні стратегії, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та стабільність бізнесу. Аналіз сучасних тенденцій розвитку підприємств підтверджує, що успішні стратегії включають в себе гнучкість, адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також ефективне використання і розвиток економічного потенціалу. Зрозуміло, що розвиток цього потенціалу вимагає комплексного підходу, врахування специфіки галузі, конкурентної обстановки та глобальних тенденцій.

Результати дослідження підкреслюють важливість стратегічного управління та постійного моніторингу економічного потенціалу підприємств для досягнення стійкого росту та високого рівня конкурентоспроможності. Висновки роботи можуть послужити основою для розробки практичних рекомендацій та стратегічних рішень для підприємств на різних етапах їх розвитку, сприяючи підвищенню ефективності їхньої діяльності в умовах сучасного економічного середовища.

ВИСНОВКИ

У висновку до аналізу економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України можна визначити, що дослідження цієї теми є критично важливим для розуміння та оптимізації взаємодії міжнародних бізнес-структур з українським економічним середовищем.

Здійснений аналіз свідчить про значний економічний потенціал міжнародних компаній в Україні, виявляючи стабільний ріст та високий рівень конкурентоспроможності. Політична нестабільність, економічні реформи, соціокультурні відмінності та юридичні нюанси створюють складні умови для їхньої діяльності. Однак успішні стратегії міжнародних компаній ґрунтуються на їхній здатності адаптуватися до місцевих умов, вивченню потреб та попиту споживачів.

Підкреслено важливість ефективного вивчення та управління внутрішніми ресурсами, а також розробку стратегій, спрямованих на позитивний вплив міжнародних компаній на економічний ландшафт України. Привабливість для інвестицій, торговельна інтеграція, створення робочих місць та вплив на економічну стійкість є ключовими аспектами, які варто враховувати при розробці стратегій участі міжнародних компаній на українському ринку.

Отримані результати свідчать, що міжнародні компанії, які працюють на українському ринку, мають значний економічний потенціал і проявляють стабільний ріст, утримуючи високий рівень конкурентоспроможності. Важливим чинником успіху виявилось управління внутрішніми ресурсами, адаптація до місцевих умов та ефективна стратегія взаємодії з українськими споживачами.

Аспекти успіху міжнародних компаній на ринку України, як підкреслено в даній роботі, визначаються їх здатністю адаптуватися до особливостей місцевого бізнес-середовища та ретельним вивченням потреб і попиту споживачів. Такий аналіз економічного потенціалу міжнародних

компаній на ринку України є важливою передумовою для розробки ефективних стратегій розвитку та управління, спрямованих на досягнення стійкого успіху в умовах глобальної економічної динаміки та конкурентного середовища.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що детальне вивчення та розуміння економічного потенціалу підприємств на різних рівнях грає ключову роль у формуванні ефективних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та стабільності бізнесу. Сучасні тенденції в розвитку підприємств підтверджують, що успішні стратегії включають гнучкість, адаптивність до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, а також ефективне використання і розвиток економічного потенціалу.

Цей аналіз підкреслює необхідність комплексного підходу до розвитку економічного потенціалу, враховуючи специфіку галузі, конкурентну обстановку та глобальні тенденції. Результати дослідження свідчать про важливість стратегічного управління та постійного моніторингу економічного потенціалу підприємств для досягнення стійкого росту та високого рівня конкурентоспроможності.

Висновки роботи можуть служити фундаментом для розробки конкретних рекомендацій та стратегічних рішень для підприємств на всіх етапах їх розвитку. Це сприятиме підвищенню ефективності їхньої діяльності в умовах сучасного економічного середовища, забезпечуючи їм стійке пристосування та успішний конкурентний виступ.

Висновок базується на розпізнаних чинниках успіху підприємств, включаючи фінансову стійкість, рентабельність та конкурентоспроможність, що визначаються ефективним управлінням ресурсами та адаптацією до змін в бізнес-середовищі. Результати аналізу також підкреслюють значення стратегічного підходу до розвитку, оскільки гнучкість та адаптивність до зовнішніх чинників виявляються ключовими компонентами успішних стратегій.

На основі зроблених висновків можна визначити ряд рекомендацій для підприємств щодо оптимізації фінансового управління, розробки стратегій ринкової позиції та впровадження інноваційних підходів. Ці рекомендації, взяті разом, створюють базу для ефективного вдосконалення економічного потенціалу підприємств, сприяючи їхньому успішному розвитку в динамічному бізнес-середовищі.

Загальний висновок полягає у тому, що ретельне вивчення та управління економічним потенціалом підприємства є вирішальними елементами стратегічного успіху та сталого розвитку, забезпечуючи йому конкурентоспроможність та адаптацію до змін у бізнес-середовищі.

Отже, дослідження економічного потенціалу міжнародних компаній на ринку України визначається як важливий інструмент для розвитку стратегій, спрямованих на стале підвищення ефективності та позитивний внесок у розвиток української економіки в умовах глобальних економічних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алексєєва Н.Ф., Вороніна М.О. Удосконалення системи стимулювання професійного розвитку працівників підприємства. Вісник КДУ ім. М. Остроградського. 2010. Вип. 2 (61). С. 136-141.
2. Ареф'єва О.В., Литовченко О.Ю. Кадрова складова в системі економічної безпеки машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2008. №11. С. 95–100.
3. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7 (85). С. 71-76.
4. Ареф'єва О. В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств / О. В. Ареф'єва, П. В. Комарецька // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 9 (87). – С. 80-85.
5. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства : [навч. посіб.] / [Б.Є. Бачевський, І.В. Заблодська, О.О. Решетняк]. К. : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
6. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 400 с.
7. Бедратий В. М. Шляхи розвитку інтелектуального потенціалу в контексті міжнародної економічної інтеграції України / В. М. Бедратий. // Державне будівництво. - 2007. - № 1(1). - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2007_1\(1\)__19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2007_1(1)__19).
8. Березін О.В., Плотник О.Д. Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку. Полтава: Інтер Графіка, 2012. 221 с.

9. Бойко О.В., Башинська М.І., Редьква О.З. Факторний аналіз індикаторів економічної безпеки машинобудівного комплексу країни. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2016. № 3 (25). С. 30–37.

10. Бугай В.З., Горбунова А.В., Ключова Ю.В., Теоретичні основи формування потенціалу підприємства. Вісник Запорізького національного університету. 2011. № 1. С. 27-33.

11. Васильківський Д.М. Систематизація складових елементів економічного потенціалу підприємства у рамках концепції механізму підвищення. Наука й економіка. 2014. № 2(34). С. 115–120.

12. Васьківська К. В. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості / К. В. Васьківська, Л. Д. Лозінська, Ю. О. Галімух. // Ефективна економіка. - 2020. - № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_5_9.

13. Верстяк О. М. Економіко-математичне моделювання експортного потенціалу базових галузей промисловості України у процесі міжнародної економічної інтеграції / О. М. Верстяк // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. - 2014. - Вип. 4. - С. 237-247.

14. Гальчук А. А. Місце інноваційного потенціалу України в міжнародних економічних рейтингах / А. А. Гальчук // Інвестиції: практика та досвід. - 2016. - № 8. - С. 70-72.

15. Гладченко А. Ю. Потенціал методологічних концепцій міжнародних організацій у визначенні рівноваги в національних економіках / А. Ю. Гладченко // Економічний простір. - 2016. - № 105. - С. 5-13.

16. Горбань В. Б. Управління стратегічним потенціалом машинобудівного підприємства. URL : <http://intkonf.org/gorban-vb-upravlinnya-strategichnim-potentsialom-mashinobudivnogo-pidpriemstva/>

17. Гришко В.А. Показники та методи оцінювання інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств. Схід. 2010. № 7(107). С. 18–21.

18. Грущинська Н. М. Реалізація економічної дипломатії в системі сучасних міжнародних відносин: потенціал креативності та традиційні

підходи / Н. М. Грушинська // Науковий вісник Дипломатичної академії України. - 2017. - Вип. 24(3). - С. 86-92.

19. Гудзь Ю. Ф. Стратегія формування та розвитку економічного потенціалу переробних підприємств АПК : автореф. ... дис. докт. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2019. 44 с.

20. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

21. Дикань В.Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 49. С. 11–18.

22. Дунська А.Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах світового ринку. Вісник НТУ «ХП». 2013. № 44(1017). С. 48–58.

23. Іваненко О.В. Формування потенціалу ресурсозбереження соціально-економічних систем. Економіка. Фінанси. Право. 2013. № 8. С. 7–10.

24. Кириченко Г. В. Основні підходи до оцінювання вартості та можливість їх застосування на підприємствах транспорту. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2019. № 14.

25. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2010. №690. С. 59-65.

26. Коваль Л.В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. Вісник національного університету «Львівська політехніка». «Логістика». № 690. 2010. С. 59–65. URL : <http://ena.lp.edu.ua>

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

28. Комарецька П. В. Прогнозування та стратегія управління фінансовим потенціалом підприємства як елемент становлення і розвитку фінансової системи України / П. В. Комарецька // Фінансова система

України: становлення та розвиток : зб. наук. пр. Наукові записки. Серія : Економіка. – 2006. – Вип. 8, Ч. 2. – Острог : Видавництво "Національний університет "Острозька академія", 2006. – С. 199-210.

29. Комарецька П. В. Сутність та значення фінансового потенціалу для розвитку підприємства в сучасних умовах / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Шляхи рішення проблем функціонування економічних систем". – 2004. – № 630, частина друга. – С. 163-166.

30. Комарецька П. В. Теоретичні підходи щодо сутності фінансового потенціалу / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Націоналізація та приватизація: минуле, теперішнє, майбутнє. – 2003. – № 613, Економічна серія. – С. 236-241.

31. Комарецька П. В. Фінансове планування як передумова розвитку фінансового потенціалу промислових підприємств / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Проблеми стійкого соціально-економічного розвитку України". – 2006. – № 730. – С. 90-93.

32. Комарецька П. В. Фінансовий потенціал: його складові, фактори впливу та умови розвитку / П. В. Комарецька // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна "Еволюція наукових знань і сучасні проблеми економічної теорії": Економічна серія. – 2005. – Вип. 663. – С. 144-148.

33. Комарецька П. В. Формування основ фінансового потенціалу підприємств / П. В. Комарецька // Молодь, освіта, наука, культура і національна самосвідомість : збірник матеріалів VII Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Київ, 15-17 квітня 2004 року. – У 7-ми т. – Т. 1. – Київ : Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – С. 56-60.

34. Комарецька П. В. Формування стратегії управління фінансовим потенціалом підприємства / П. В. Комарецька // Формування ринкових відносин в Україні : збірник наукових праць. – 2006. – Вип. 9 (64). – С. 90-92.

35. Коротаєва Ю. Перспективи та проблеми машинобудування. Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1 (6). С. 82–90.
36. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К.: ЦНЛ, 2005. 352 с.
37. Красноручський О.О., Руденко С.В. Концептуальні підходи до управління економічним потенціалом аграрних. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 3. С. 77-84.
38. Крахмальова Н. А. Фінансова реструктуризація підприємств як фактор зміцнення їх фінансового потенціалу / Н. А. Крахмальова, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 2 (225). – С. 51-58.
39. Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7. С. 454–465.
40. Кунцевич В.О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки. Актуальні проблеми економіки. 2004. № 7(37). С. 123–130.
41. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства: монографія / Є. В. Лапін та ін. - М.: ВТД «Університетська книга», 2002. 310 с.
42. Лесик Л.І. Типологія видів і чинників формування економічного потенціалу підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.12. С. 271–278.
43. Мартиновський В. С., Кравець В. Г. Методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємств. Економіка харчової промисловості. 2015. № 3. С. 49–54.
44. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Економічні науки. Серія «Економіка та менеджмент». 2012. Вип. 9(34). Ч. 1. С. 201–210.
45. Машинобудівна галузь в Україні: потенціал та можливості для розширення експорту на період до 2021 року. URL:

<https://me.gov.ua/Documents/Print?lang=uk-UA&id=f168fec7-9677-4ef1-9863-89b3cfa562ad>

46. Меліхов А. А. Вплив міжнародної економічної міграції на трудовий потенціал підприємств країни-донора / А. А. Меліхов // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2018. - Вип. 36. - С. 205-213.

47. Міжнародна науково-практична конференція "Перспективи підвищення економічного, інноваційно-інвестиційного та соціально-трудоного потенціалу України за умов розвитку інтеграційних процесів" // Україна: аспекти праці. - 2009. - № 8. - С. 51.

48. Мних О.Б. Криза транспортного машинобудування в Україні і маркетинговий підхід до формування ринкової вартості машинобудівних підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 9. С. 77–86.

49. Онопрієнко В. Інтеграційні потенції Організації чорноморського економічного співробітництва : Міжнародний симпозіум "Інтеграція наукових систем країн-членів ОЧЕС до загальноєвропейського наукового простору: досвід та перспективи" (Київ, 24–25 квітня 2008 р.) / В. Онопрієнко, М. Онопрієнко // Вісник Національної академії наук України. - 2008. - № 8. - С. 57-59.

50. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 17. С. 308-313.

51. Панченко В.П. Соціально-економічні проблеми розвитку машинобудівної галузі України. Ефективна економіка. 2012. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1037>

52. Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. Інноваційний потенціал управління організацією : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. 184 с.

53. Посохов І. М. Місце інноваційного потенціалу у міжнародних економічних відносинах / І. М. Посохов, І. О. Новік, О. М. Синіговец //

Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2019. - Вип. 38. - С. 4-12.

54. Пузирьова П. В. Вдосконалення управління фінансовим потенціалом підприємств шляхом мінімізації економічного ризику / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 11 (90). – С. 43-46.

55. Пузирьова П. В. Дослідження основних методів та підходів до процесу оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 12 (235). – С. 34-47.

56. Пузирьова П. В. Інтегровані структури бізнесу та інтегральний потенціал / П. В. Пузирьова // The world of science and innovation : proceedings of X International Scientific and Practical Conference, London, United Kingdom, 5-7 May 2021. – Cognum Publishing House, London, United Kingdom, 2021. – P. 667-672.

57. Пузирьова П. В. Кластеризація в управлінні фінансовим потенціалом на підприємствах України / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2019. – № 3 (214). – С. 70-76.

58. Пузирьова П. В. Матриця ключових стратегій в управлінні фінансовим потенціалом промислових підприємств / П. В. Пузирьова // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 6 (108). – С. 151-156.

59. Пузирьова П. В. Методи оцінки управління розвитком інноваційно-фінансового потенціалу промислових підприємств в умовах цифровізації / П. В. Пузирьова // Modern directions of scientific research development : proceedings of 9th International scientific and practical conference, Chicago, USA, 23-25 February, 2022. – VoScience Publisher, Chicago, USA, 2022. – P. 504-513.

60. Пузирьова П. В. Основні фактори впливу на процес формування та розвитку інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2020. – № 10 (233). – С. 72-81.

61. Пузирьова П. В. Особливості формування потенціалу автотранспортних підприємств, що здійснюють вантажні перевезення [Електронний ресурс] / П. В. Пузирьова // Ефективна економіка. – 2013. – № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1820>

62. Пузирьова П. В. Смарт-економіка: невід’ємна складова у відновленні та реалізації промислового потенціалу України в післявоєнний період / П. В. Пузирьова // Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей III Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. – В 2-х т. – Т. 1. – Київ : КНУТД, 2022. – С. 205-208.

63. Пузирьова П. В. Сучасні аспекти управління трудовим потенціалом підприємства / П. В. Пузирьова, С. О. Пузирьов // Менеджмент : збірник наукових праць. – 2015. – Вип. 20. – Київ : МАУ, 2015. – С. 39-46.

64. Пузирьова П. В. Теоретико-методичні аспекти оцінювання інноваційного потенціалу як інтегрованої системи інноваційного розвитку підприємства / П. В. Пузирьова // Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 116-122.

65. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти відтворення та розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства / П. В. Пузирьова // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури : збірник наукових праць. – 2011. – Вип. 31. – Київ : НАУ, 2011. – С. 100-103.

66. Пузирьова П. В. Теоретичні аспекти інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу в сучасних умовах / П. В. Пузирьова // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації» : тези доповідей, м. Київ, 10 листопада 2020 р. – Київ : КНУТД, 2020. – С. 165-167.

67. Пузирьова П. В. Теоретичні основи організаційно-економічного механізму управління фінансовим потенціалом підприємств через призму

економічних ризиків / П. В. Пузирьова // *Problèmes et perspectives d'introduction de la recherche scientifique innovante : collection de papiers scientifiques «ΛΟΓΟΣ» avec des matériaux de la conférence scientifique et pratique internationale, 29 novembre 2019, Bruxelles, Belgique. – Vol. 2. – Bruxelles : Plateforme scientifique européenne, 2019. – P. 8-10.*

68. Пузирьова П. В. Теоретичні основи формування концепції механізму управління розвитком інноваційного потенціалу інтегрованих структур бізнесу / П. В. Пузирьова // *Science and education: problems, prospects and innovations : abstracts of III International scientific and practical conference, Kyoto, Japan, 2-4 December, 2020. – CPN Publishing Group, Kyoto, Japan, 2020. – P. 582-591.*

69. Резнікова Н. В. Міжнародне співробітництво в сфері економічної політики: проблема збереження суверенітету та аналіз потенційних вигод / Н. В. Резнікова // *Актуальні проблеми міжнародних відносин. - 2013. - Вип. 113(2). - С. 149-159.*

70. Резнікова Н. В. Платформізація цифрової економіки чи техноглобалізм цифрових платформ? Трансформаційний потенціал діджиталізованих ринків для міжнародного бізнесу і торгівлі / Н. В. Резнікова, О. В. Булатова, А. В. Шлапак, О. А. Іващенко. // *Ефективна економіка. - 2023. - № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_3.*

71. Савельєв Є. В. Міжнародна економіка: поглиблення і розширення дослідницького потенціалу України / Є. В. Савельєв, В. Є. Куриляк // *Фінанси України. - 2021. - № 11. - С. 45-53.*

72. Святогор В. В. Інноваційний потенціал України в дзеркалі міжнародних економічних рейтингів / В. В. Святогор // *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. - 2017. - Вип. 5. - С. 55-59.*

73. Сейсебаєва Н.Г. Проблеми відновлення виробничого потенціалу підприємств машинобудування. Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. праць. 2015. Вип. 6 (169). С. 130–133.

74. Сотніков А. Сучасний стан машинобудівної галузі України та перспективи впровадження прогресивних систем управління. Економічний аналіз. 2013. Вип. 12, ч. 4. С. 60–64.

75. Стадник В.В., Непогодіна Н.І. Дослідження динаміки та спрямованості інвестиційних процесів в Україні та їх впливу на конкурентоспроможність національної економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. № 3, т. 1. 2011. С. 193-197.

76. Стратегічні виклики ХХІ століття суспільству та економіці України: В 3 т. / За ред. акад. НАН України В.М. Гейця, акад. НАН України В.П. Семиноженка, чл. – кор. НАН України Б.Є. Кваснюка. – Т. 2: Інноваційно – технологічний розвиток економіки. – К.: Фенікс, 2007. – 564с.

77. Супрун В.О. Економічний стан і проблеми розвитку підприємств галузі машинобудування в Україні. Вісник Університету банківської справи. 2015. №1. С. 49–53.

78. Ткаченко В. В. Шляхи підвищення ефективності управління фінансовим потенціалом підприємств в умовах ринкової економіки / В. В. Ткаченко, І. В. Ткаченко, П. В. Пузирьова // Advancing in research and education : abstracts of XII International scientific and practical conference, La Rochelle, France, December 07-10, 2020. – International Science Group, La Rochelle, France, 2020. – P. 126-130.

79. Управлінське консультування в трансформаційній економіці: навчальний посібник / за ред. В.І. Захарченко. Одеса : Фенікс, 2020. 335 с.

80. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. О.С. Федонін, І.М.Репіна, О.І.Олексюк – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

81. Федулова Л.І. Економіка знань: підруч. [для студ. навч. закл.] / Л. І. Федулова - НАН України, інститут економ. та прогнозування НАН України. – К.: 2009. – 600 с.

82. Халіляєва О. В. Сутність та значення економічного потенціалу, його місце в економіці країни: сучасний аспект в умовах сталого розвитку / О. В.

Халіляєва, П. В. Пузирьова // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 12 (247). – С. 33-40.

83. Халіляєва О. В. Управління потенціалом та його значення в сучасних умовах макроекономічної глобалізації / О. В. Халіляєва, П. В. Пузирьова // Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку : матеріали XVIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тарту (Естонія), 7 лютого 2022 року. – Київ ; Тарту : ГО "ВАДНД", 2022. – С. 467-471.

84. Христенко Л. М. Оцінювання впливу потенціалу підприємства на його економічну стійкість / Л. М. Христенко, Н. Є. Буткова // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2012. - № 4. - С. 101-108.

85. Чічкало-Кондрацька І.Б. Новий підхід до оцінки резервів відновлення і розвитку виробничого потенціалу підприємства // Регіональні перспективи. – 2000. – № 1. – С. 18–20.

86. Чумаченко М.Г. Економічний аналіз: навч. посіб. / М.Г. Чумаченко. К.: КНЕУ, 2001. 540 с.

87. Чухрай Н. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове та логістичне забезпечення : монографія. Львів : Видавництво НУ «Львівська політехніка», 2002. 316 с.

88. Шеверя М.Ю. Практичне застосування сучасних мотиваційних теорій на підприємствах деревообробної промисловості. Науковий вісник Ужгородського університету. Економіка. 2009. Вип. 28, ч. 2. С. 200-204.

89. Якубовська Н. О. Міжнародне торговельне право: потенційний вплив на економічний розвиток держав / Н. О. Якубовська // Митна справа. - 2013. - № 4. - С. 10-17.

90. Babenko, V., Mandych, O., Nakisko, O. Increasing the efficiency of enterprises through the implementation of IT-projects. Transformational processes the development of economic systems in conditions: scientific bases, mechanisms, prospects: monograph. ISMA University, 2018. Vol. 2, 54-65.

91. Cherep, A., Cherep, A., Babenko, V., Dubynina, S., Lyshchenko, E., Hamova O. Improvement of Cost Formation Methods at Industrial Enterprises Taking into Account Supply Chains. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, Vol. 38-3(1), pp. 1-9. DOI: <http://dx.doi.org/10.25115/eea.v38i4.4038>

92. Development and effectiveness of financial potential management of enterprises in modern conditions / V. Tkachenko, A. Kwilinski, B. Kaminska, I. Tkachenko, P. Puzyrova // *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. – 2019. – Vol. 3, No. 30. – P. 85-94.

93. Emergence of public development: financial and legal aspects : monograph / Yu. Pasichnyk and etc. ; [ed. by Doctor of Economic Sciences, Prof. Pasichnyk Yu.] : collective monograph. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. P. 241–253.
https://uk.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble

94. Kravchenko, M., Solntsev, S., Babenko, V., Zhygalkevych, Z. Applying sustainable innovations for the development of Ukrainian machine-building enterprises. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*, 2020. Vol. 19. Iss. 3, pp. 279-296.
https://doi.org/10.1386/tmsd_00027_1

95. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., Dorokhov O. Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*. 2017, Volume 165, Issue 5-6, Pages 90-96. doi: <https://doi.org/10.21003/ea.V165-19>

96. Malyarets, L.M., Babenko, V.O., Nazarenko, O.V., Ryzhikova, N.I. The modeling of multi-criteria assessment activity in enterprise management, *International Journal of Supply Chain Management*, 2019. Vol. 8, No. 4, pp. 997-1004.

97. Olshanska O. V. The innovative potential of integrated business structures: theoretical and methodological framework for evaluation and implementation = Інноваційний потенціал інтегрованих структур бізнесу: теоретико-методичний базис оцінювання та реалізації [Текст] / О. В.

Olshanska, P. V. Puzyrova // Журнал стратегічних економічних досліджень. - 2022. - № 1 (6). - С. 56-66.

98. P&G Ukraine, Про компанію [Архівовано 2 вересня 2011 у Wayback Machine.]

99. Puzyrova P. Concept of management and formation of financial potential of cluster unions = Концепція управління та формування фінансовим потенціалом кластерних утворень [Текст] / P. Puzyrova // Менеджмент. - 2019. - Вип. 1 (29). - С. 109-119.

100. Puzyrova P. Economic potential of Ukraine in wartime conditions: macroeconomic situation / P. Puzyrova, O. Khaliliaeva // Implementation of modern technologies in science : proceedings of the XIII International scientific and practical conference, Varna, Bulgaria, December 20-23, 2022. – International Science Group, Varna, Bulgaria, 2022. – P. 67-72.

101. Puzyrova P. Financial potential of Ukraine under martial law: the current state and prospects of development / P. Puzyrova // Theoretical methods and improvement of science : abstracts of VII International scientific and practical conference, Bordeaux, France, December 12-14, 2022. – European Conference, Bordeaux, France, 2022. – P. 27-31.

102. Puzyrova P. The algorithm for constructing a decomposition matrix of innovative risks: the degree of their influence on innovation potential for integrated business structures in dynamic conditions of modern development / P. Puzyrova // Innovations and prospects of world science : proceedings of V International scientific and practical conference, Vancouver, Canada, 29-31 December 2021. – Perfect Publishing, Vancouver, Canada, 2021. – P. 845-852.

103. Puzyrova P. The theoretical aspects of the enterprise potential management model in the conditions of sustainable development / P. Puzyrova // Science, innovations and education: problems and prospects : proceedings of VII International scientific and practical conference, Tokyo, Japan, February 9-11, 2022. – CPN Publishing Group, Tokyo, Japan, 2022. – P. 726-734.

104. Shumilo, O., Babenko, V., Liubokhynets, L., Volovelska, I., Arefieva, O. Method of Enterprise Economic Security Evaluation. *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, 39 (7). DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i7.4998>
105. Tkachenko V. V. Financial potential: strategic management in conditions of economic risk : monograph / V. V. Tkachenko, I. V. Tkachenko, P. Puzyrova. – Kyiv : Foliant, 2020. – 176 p.
106. Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development. *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. № 2(14). P. 141–149.
107. Yemelyanov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise. *Periodyk naukowy Akademii Polonijnej, Czestochowa, Akademia Polonijna w Czestochowie*. 2016. №3.P. 128–137.
108. Zadorozhnia T. M., Paranytsia N.V. Integrated Evaluation of Economic Potential of «Naftogaz Ukraine». *Emergeency of public development: Financial and legal aspects : monograph*. Agenda Publishing House, Coventry, United Kingdom, 2019. P. 250–257.