

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин та  
європейської інтеграції

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Скиба Любов Юріївна

УДК 658.071.8

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Управління потенціалом розвитку підприємств в умовах глобалізації**

073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»  
кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей,  
результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Л.Ю. Скиба

Керівник роботи  
Н.В. Дацій, д.е.н., професор

Житомир – 2020

## АНОТАЦІЯ

**Скиба Л.Ю. Управління потенціалом розвитку підприємств в умовах глобалізації. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.**

**Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Поліський національний університет, Житомир, 2020.**

Досліджено теоретико-методичні та прикладні засади управління потенціалом розвитку підприємств в умовах глобалізації. На основі узагальнення теоретико-методологічних підходів до визначення сутності основних понять проблеми дослідження удосконалено трактування поняття «потенціал розвитку». Здійснено аналіз сучасного стану та тенденцій розвитку підприємств України, визначено джерела та стримуючі чинники їх розвитку. Обґрунтовано пропозиції щодо підвищення ефективності управління розвитком діяльності підприємств на національному та світовому ринку.

*Ключові слова:* управління, розвиток, потенціал розвитку, підприємство, глобалізація.

**Skyba L. – Management of potential of enterprise development in the conditions of globalization. - Manuscript qualification work.**

**Qualification work on the receipt of master's «Degree» of speciality 073 «Management». – Polissya National University of Ministry of Education and Science of Ukraine, Zhytomyr, 2020.**

The theoretical, methodological and applied principles of managing potential of enterprise development in the conditions of globalization are investigated. On the basis of generalization of theoretical and methodological approaches to defining the essence of the basic concepts of the research problem, the interpretation of the concept of "potential of development" has been improved. The current state and tendencies of Ukrainian enterprises development are analyzed. The sources and restraining factors of their development are defined. The proposals for improving the efficiency of enterprise development management in the national and world markets are substantiated.

*Keywords:* management, development, potential of development, enterprise, globalization.

## ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
Розділ 2 СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ.....	13
Розділ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	19
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	25
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	28

## ВСТУП

*Актуальність теми дослідження.* В умовах високої динамічності ринкового середовища запорукою ефективного функціонування та утримання ринкових позицій підприємства є підтримка власного потенціалу. Потенціал розвитку підприємства є своєрідним резервом стійкості до турбулентності і загроз зовнішнього середовища. В умовах всеохоплюючої глобалізації для вітчизняних суб'єктів господарювання відкриваються не лише широкі можливості розвитку, а й додаткові загрози. Тому процес управління їх потенціалом потребує системного науково-обґрунтованого підходу.

Потенціал підприємства є об'єктом численних досліджень зарубіжних науковців, таких як І. Ансофф, Дж. Б. Куїн, А. Мескон, М. Хедоурі, Ф. Альберт, А. А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд. Класиками вітчизняної науки у дослідженнях потенціалу розвитку підприємств є В. Задорожна, Б. Литвин, Н. Краснокутська, Є. Мних, В. Федоренко та ін.

*Мета роботи* – обґрунтування теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств в умовах глобалізації.

Відповідно до поставленої мети в роботі визначено такі *завдання*:

- розкрити зміст категоріального апарату управління потенціалом розвитку підприємств;
- здійснити аналіз сучасного рівня та тенденцій розвитку підприємств України;
- ідентифікувати джерела та стримуючі чинники розвитку вітчизняних підприємств;
- обґрунтувати пропозиції щодо підвищення рівня ефективності управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств в умовах глобалізації.

*Об'єктом дослідження* є процес управління потенціалом розвитку вітчизняних підприємств в умовах глобалізації.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретико-методичних і практичних

аспектів управління потенціалом розвитку підприємств.

*Методи дослідження.* Методологічною та теоретичною основою дослідження є системний метод пізнання соціально-економічних процесів та явищ. Для вирішення окремих завдань були застосовані методи: *абстрактно-логічний* (при вивченні та уточненні сутності понять «розвиток», «потенціал розвитку»), *теоретичного узагальнення* (при формулюванні теоретичних узагальнень та висновків); *індукції і дедукції, аналізу і синтезу, статистико-аналітичний* – для оцінки тенденцій розвитку підприємств України, ідентифікації джерел та стримуючих чинників їх економічного зростання.

*Публікації.* За результатами дослідження автором опубліковано 3 наукові праці загальним обсягом 0,5 д.а.

1. Скиба Л.Ю. Методологічні основи формування потенціалу розвитку підприємства в умовах мінливості глобального середовища. Матеріали VI студентської наукової конференції. Житомир: Вид-во Поліський національний університет. 2020. С. 22-23.
2. Скиба Л.Ю. Тенденції розвитку економіки України в умовах сучасних глобальних викликів. Матеріали VI міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів, студентів «Менеджмент в аграрному секторі економіки: теорія та практика ефективного розвитку». Житомир: Вид-во Поліський національний університет. 2020, С. 94-96.
3. Скиба Л. Ю. Методологічні засади управління потенціалом розвитку підприємств. Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції за міжнародною участю, 23 червня 2020 року. Житомир: ЖНАЕУ, 2020. С. 450-452.

*Практичне значення одержаних результатів.* Основні положення й висновки дослідження можуть слугувати обґрунтуванням для подальшого нарощування потенціалу розвитку підприємств в умовах глобалізації не залежно від їх галузевої приналежності.

*Структура та обсяг роботи.* Кваліфікаційна робота складається зі

вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Основний текст кваліфікаційної роботи викладений на 24 сторінках друкованого тексту.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

Метою функціонування суб'єктів бізнесу є досягнення збалансованого розвитку та ефективності на основі використання усіх наявних та потенційних можливостей. В умовах всеохоплюючої глобалізації для вітчизняних підприємств відкриваються не лише широкі можливості, а й додаткові загрози, що обумовлює потребу застосування сучасних підходів до управління потенціалом їх розвитку.

Цілісному розумінню процесу управління потенціалом розвитку підприємства сприятиме дослідження сутності понять, що формують методологічну основу зазначеного процесу. Первинною при дослідженні даного питання є категорія «розвиток». Розвиток – це процес, який є ціллю та основою функціонування усіх природних та соціально-економічних систем. Для підприємства більш дотичним поняттям є економічний розвиток, який в українській енциклопедії трактується як «процес функціонування та еволюції економічної системи в довготерміновому періоді, що відбувається під впливом економічних суперечностей, потреб та інтересів» [7]. Економічний розвиток підприємства є результатом дії сукупності чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто спроможності оптимально використовувати ендогенні чинники для адаптації та ефективного використання екзогенних можливостей та запобігання загрозам. Тобто основою розвитку є внутрішній потенціал підприємства.

Загальне трактування потенціалу подано в академічному тлумачному словнику: «сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил і т. ін., що можуть бути використані в якій-небудь галузі, ділянці, сфері» [2]. В науковій літературі не існує єдиного концептуального підходу до визначення сутності потенціалу розвитку підприємства. Окремі вчені ототожнюють його з економічним чи виробничим потенціалом або визначають як сукупну

можливість функціональних потенціалів підприємства. Касьянова Н. притримується класичного трактування потенціалу розвитку як «сукупності обмежених наявних ресурсів і компетенцій підприємства з досягнення глобальних і стратегічних цілей у майбутньому з урахуванням відповідних умов зовнішнього середовища» [9].

Дискусійним є питання що структури потенціалу розвитку підприємства. Найбільш вживаною в науковій літературі є теза, що він формується з активної і пасивної частини. Активна частина являє собою сукупність матеріальних та нематеріальних активів, що використовуються підприємством для досягнення поставлених цілей. Пасивна частина не використовується на поточний момент, але потенційно є резервним джерелом розвитку. Водночас, на думку Пипенка І., у структурі потенціалу розвитку підприємства доцільно виокремлювати реалізовану (активну), нереалізовану (пасивну) та бажану (резервну) складові [16]. Їх сукупне використання дозволить максимізувати ефект прогресивного розвитку підприємства. Касьянова Н. обґрунтовує позицію, що потенціал розвитку підприємства є формою взаємозв'язку стратегічного й оперативного потенціалів, де оперативний потенціал є включає в себе виробничу і ресурсну складові, а стратегічний – будується на взаємозв'язку інноваційного, інвестиційного, управлінського, маркетингового та інформаційного потенціалів [9]. Розвиток підприємства забезпечується синергетичним ефектом від комплексного використання усіх складових потенціалу. Відповідно метою управління потенціалом є максимально ефективно збалансоване синергетичне використання та розвиток усіх складових потенціалу.

Основою прогресивного розвитку підприємства є його ендогенний потенціал та адаптивність до чинників зовнішнього середовища. Це забезпечується здатністю до якісного аналізу та прогнозування макроекономічних чинників, що формує аналітичне підґрунтя для прийняття управлінських рішень; спроможністю продукувати і реалізовувати інноваційні ідеї формування, утримання та розвитку конкурентних переваг підприємства; стійкістю до мінливих умов, зокрема зовнішніх ризиків та загроз, на основі

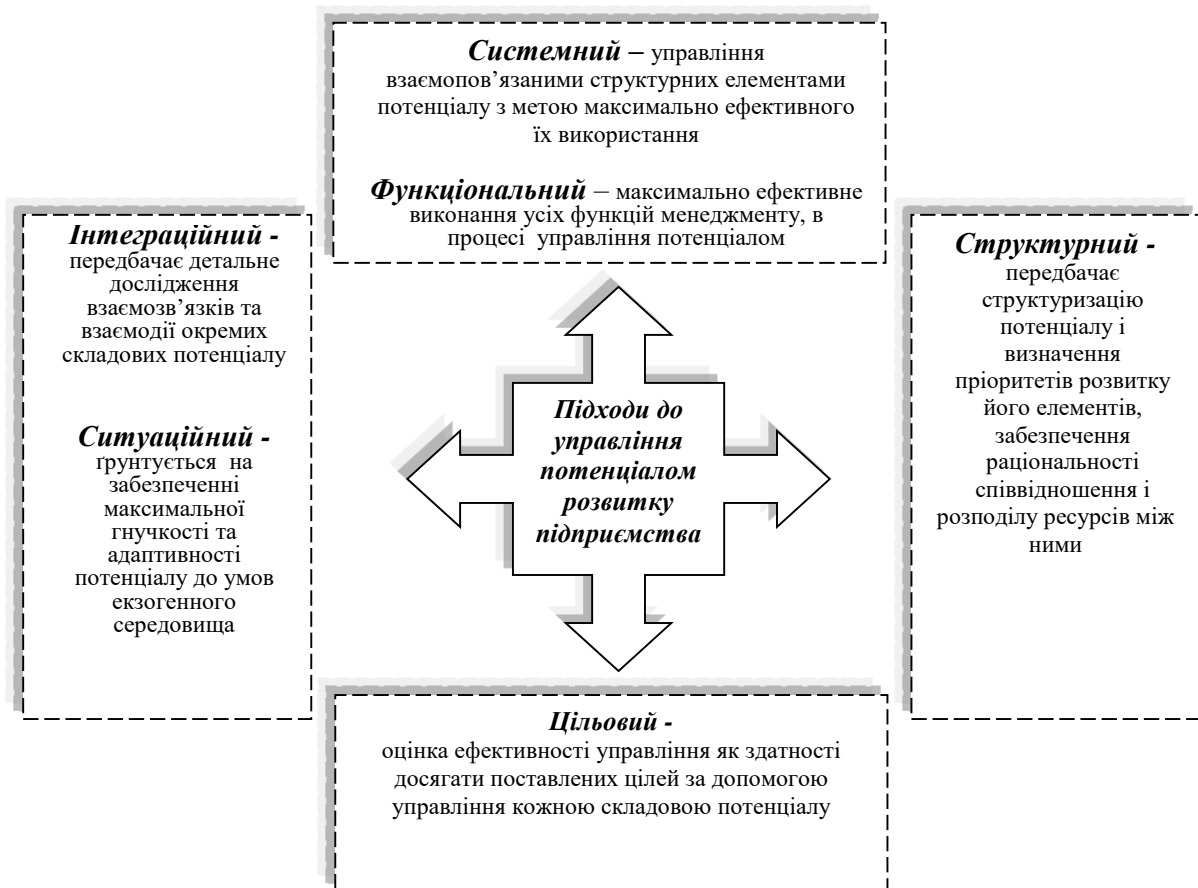


розробки та реалізації інноваційних розробок; здатністю до формування, розвитку та використання інвестиційного потенціалу; гнучкістю та адаптивністю стратегії і тактики підприємства. Досягнення зазначених цілей є можливим за умови використання ефективних та сучасних інструментів управління, імплементації гнучкої системи стратегічного менеджменту.

Узагальнення теоретичних досліджень управління потенціалом підприємств дозволяє визначити його як цілеспрямований вплив на наявні та потенційні можливості розвитку. Досягнення зазначеної цілі є можливим за умови ефективного виконання усіх функцій менеджменту у процесі формування, використання та розвитку потенціалу, тобто системного підходу. Формування потенціалу передбачає пошук і мобілізацію усіх наявних та потенційних ресурсів та компетентностей, що можуть бути джерелом розвитку та конкурентних переваг підприємства. Управління використанням потенціалу включає організаційні заходи щодо оптимізації та збалансування структури потенціалу, розподіл зусиль та активів між бізнес-одинацями та ланками бізнес-процесу. Підвищення потенціалу розвитку передбачає реалізацію заходів щодо розширеного відтворення активів підприємства за рахунок максимального використання сильних сторін підприємства та перспектив зовнішнього середовища.

Плюралізм думок щодо сутності та структури потенціалу розвитку підприємства породжує диференціацію методологічних підходів до управління ним. Узагальнення наукових думок щодо даного питання дає підстави для виокремлення наступних підходів: системного, функціонального, інтеграційного, ситуаційного структурного, цільового, процесного, фрактального (рис. 1.1.). В авторському розумінні найбільш обґрунтованим є системно-функціональний або комплексно-функціональний підхід, відповідно до якого управління потенціалом розвитку підприємства являє собою реалізацію взаємопов'язаних функцій планування, організації, мотивації та контролю за процесом формування та використання збалансованої системи ресурсів і компетенцій для досягнення стратегічних цілей, стійкості та розвитку

підприємства.



**Рис. 1.1. Теоретико-методологічні підходи до управління потенціалом розвитку підприємства**

Джерело: адаптовано за даними [13].

При цьому максимальна ефективність досягатиметься за умови використання усіх складових потенціалу. Базовою складовою потенціалу розвитку є ресурсна як сукупність матеріальних та нематеріальних активів, що є в розпорядженні підприємства. Однак, в ринкових конкурентних умовах ефективність має забезпечуватися збалансованим використанням інноваційного, інвестиційного, маркетингового, управлінського та інформаційного потенціалу (рис. 1.2).

Інноваційний потенціал відображає сукупну спроможність підприємства створювати та реалізовувати інновації, що об’єктивно є первинною основою розвитку.

Інвестиційний потенціал – це здатність підприємства до залучення

капіталу та його трансформації в економічні та інші блага, тобто здатність формувати джерела розвитку підприємства.



**Рис. 1.2. Взаємопов'язаність складових потенціалу розвитку підприємства**

Маркетинговий потенціал відображає спроможність підприємства створювати споживчі цінності і позиціонувати їх на ринку.

Управлінський потенціал являє собою сукупність компетентнісних характеристики системи управління а також управлінських інструментів (політики, стратегії, тактики), що забезпечують конкурентоспроможність та розвиток підприємства.

Інформаційний потенціал – сукупність інформаційних ресурсів, що можуть бути реалізованими і забезпечують умови розвитку підприємства на ринку на основі генерації, накопичення і використання знань [8].

Процес формування та використання зазначених складових повинен відбуватися синхронізовано і комплексно. Це дозволить досягти синергетичного ефекту – забезпечення динамічного і стійкого розвитку в умовах турбулентності ринкового середовища.

Об'єктивно, що заходи щодо використання та відтворення потенціалу

розвитку повинні корелювати зі стадією життєвого циклу підприємства та його бізнес-процесів, оскільки кожному етапу відповідають різні цілі та пріоритети розвитку. Водночас важливим є прийнятний для підприємства тип розвитку – еволюційний чи революційний. Еволюційний розвиток як правило є результатом дотримання та коригування обраного стратегічного курсу підприємства, оптимізації та збалансованого використання наявних ресурсів. Революційний розвиток є можливим за умови високої інвестиційно-інноваційної активності підприємства, що є джерелом змін та зростання, однак супроводжується високим рівнем невизначеності і ризику. Поштовхом до революційного розвитку може бути кардинальна переорієнтація діяльності чи зміна корпоративної стратегії, що може відкрити латентні можливості або сприяти реалізації пасивної складової потенціалу розвитку.

Процес управління потенціалом розвитку підприємств можна здійснювати за класичною схемою, що включає наступні етапи:

1. Формулювання місії та цілей як основи стратегії розвитку підприємства.
2. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства.
3. Оцінка потенціалу розвитку та його складових (стан, ефективність використання, резерви підвищення).
4. Оптимізація структури потенціалу
5. Вибір моделі та формалізація стратегії розвитку підприємства та його потенціалу.

Визначальними характеристиками сучасного середовища розвитку підприємств є високий динамізм та глобалізація. Вони є джерелом додаткових ризиків, однак у авторському баченні, дають для бізнес-суб'єктів ряд додаткових можливостей розвитку. Зокрема це відкриття нових ринків збуту, доступ до нових технологій та інновацій, розширення можливостей для залучення інвестицій, збільшення чисельності потенційних контрагентів, доступність інформаційного простору. В сукупності це є масштабними

резервами для розвитку та розширеного відтворення підприємств незалежно від їх регіональної приналежності та галузевої специфіки.

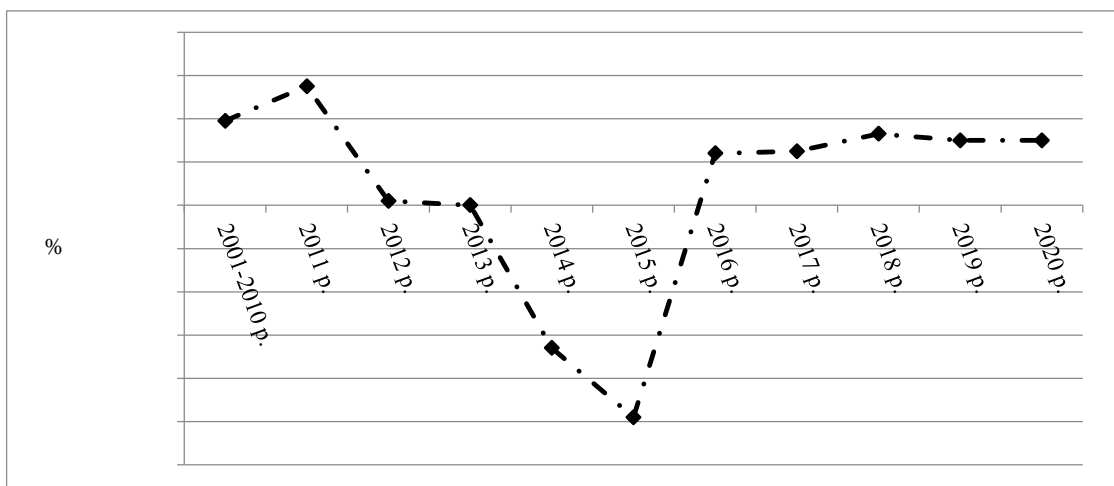
Таким чином, об'єктивною основою ефективного функціонування підприємств в умовах високої динамічності та мінливості ринкового середовища є наявність потенціалу розвитку як збалансованої системи ресурсів і компетенцій, використання яких забезпечує досягнення стратегічних цілей, стійкості та розвитку. Зважаючи на складність потенціалу підприємства, необхідність дотримання балансу його активних та пасивних складових, забезпечення його стійкості та розвитку, доцільною є імплементація системи стратегічного управління ним із використанням інструментів інноваційного менеджменту.

## РОЗДІЛ 2

### СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

Характерною тенденцією розвитку національних економічних систем є посилення взаємозалежності країн під впливом поглиблення глобалізації. Українська економіка має також високий рівень чутливості до негативних світогосподарських процесів. Це в сукупності з внутрішніми загрозами та ризиками призводить до коливань макроекономічної кон'юнктури та кризових явищ в усіх суспільних сферах.

З часів становлення незалежності українська економіка функціонує в складних умовах політичної нестабільності. Поява протягом 2000-2012 рр. незначних позитивних тенденцій її розвитку була нівельована подіями на півдні та сході країни (рис. 1).



**Рис. 2.1. Динаміка індексу ВВП України, 2000-2020\* рр.**

Примітка: \* прогноз.

Джерело: побудовано за даними [1].

З 2015 р. почалося поступове піднесення економіки. Зокрема основні показники її розвитку ВВП та ВВП на душу населення у 2019 р. зросли до рівня 153781 млн дол. США та 3659,8 дол. США відповідно [17]. Однак новий етап стабілізації знову був порушений початком пандемії Covid-19. Вже у 2020 р. почалися кризові явища в економіці країни в цілому та її структурних одиницях зокрема. Прогнози провідних міжнародних організацій щодо перспектив

розвитку України суттєво змінилися. Зокрема, у 2019 р. експерти МВФ прогнозували 3,3 % зростання ВВП країни, тоді як у 2020 р. – передбачали до кінця року спад ВВП з 7,7 % до 8,2 %. За оцінками Світового банку негативні тенденції зберуться й у 2021 р. [17].

Розвиток національної економіки забезпечується функціонуванням економічних одиниць – господарюючих суб'єктів, підприємств. Як свідчать результати досліджень 2015-2019 рр. характеризуються стабілізацією тенденцій розвитку підприємств, підвищенням ефективності їх функціонування (табл.2.1).

Таблиця 2.1

### Основні показники діяльності підприємств в Україні

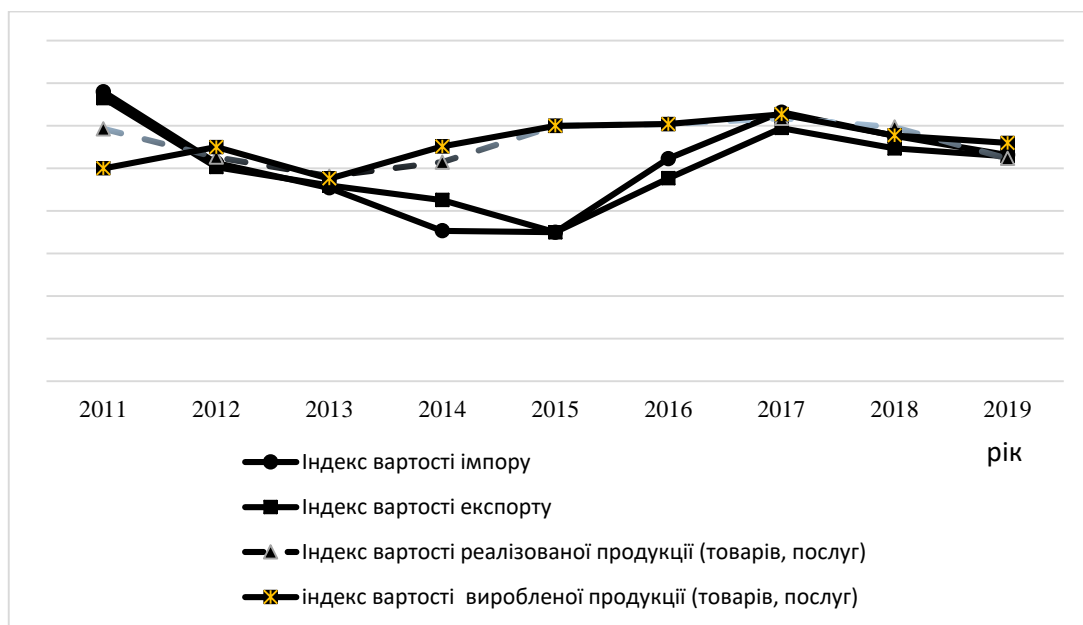
Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2015 р.
Кількість підприємств, усього	343440	306369	338256	355877	380673	37233
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб	5889,7	5801,1	5812,9	5959,5	9145,5	3256
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), млрд грн	5159,1	6237,5	7707,9	9206,0	9639,7	4481
Обсяг виробленої продукції (товарів, послуг), млрд грн	3215,3	3884,6	4872,7	5626,5	6301,4	3086
Капітальні інвестиції всього, млрд грн	213,50	281,70	359,20	471,10	524,50	311
Фінансовий результат до оподаткування, млрд грн	-348,5	69,9	236,9	369,2	613,0	962
Частка прибуткових	73,7	73,4	72,8	74,3	74,0	0,2

Джерело: розраховано за даними [15].

У 2019 р. відбулося суттєве зростання потенціалу підприємств, про що свідчить збільшення їх чисельності, кількості їх персоналу та вартості активів. В сукупності зі збільшенням вартості інвестованого капіталу (більш як у 2 рази протягом 2015-2019 рр.) це призвело до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції (на 86,8 % та 96 % відповідно). Зважаючи на практично незмінну частку прибуткових підприємств у їх загальній чисельності, можна стверджувати про поступове підвищення ефективності їх функціонування.

Глобалізація ринкового середовища та поглиблення інтеграційних

процесів розширили можливості розвитку підприємств шляхом відкриття доступу до закордонних ринків. Це призвело до поступового нарощування обсягів зовнішньоекономічних операцій, зокрема експорту та імпорту товарів та послуг. Слід відміти, що темпи зростання експорту та імпорту є дещо нижчими темпів зростання обсягів виробництва продукції (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Динаміка індексів розвитку господарської та зовнішньоекономічної діяльності підприємств**

Джерело: побудовано за даними [15].

Дослідження галузевої структури експортних потоків, дає підстави стверджувати, що найбільш динамічно розвивалася експортна діяльність підприємств аграрної сфери та мінерально-сировинного комплексу (табл. 2.2). Зокрема, вартість експорту продукції рослинного і тваринного походження протягом 2015-2019 рр. зросла на 62,0 % і 55,1 % відповідно. Це призвело до підвищення частки продукції аграрного сектору у структурі загальнонаціонального експорту.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє стверджувати про позитивну динаміку розвитку підприємств протягом 2015-2019 рр. основними джерелами їх розширеного відтворення та економічного зростання в сучасних умовах є інноваційна діяльність та розвиток людського капіталу.



## Динаміка змін товарної структури експорту підприємств України

Продукція	2015 р.		2019 р.		2019 р. до 2015 р.	
	тис. дол. США	%	тис. дол. США	%	тис. дол. США, %	% структури, +/-
Живі тварини; продукти тваринного походження	823434,9	2,2	1277015,8	2,6	155,1	0,4
Продукти рослинного походження	7971492,5	20,9	12914543,1	25,8	162,0	4,9
Жири та олії тваринного або рослинного походження	3299799,1	8,7	4732237,5	9,5	143,4	0,8
Готові харчові продукти	2468418,0	6,5	3220383,8	6,4	130,5	-0,1
Мінеральні продукти	3099490,6	8,1	4866480,3	9,7	157,0	1,6
Продукція хімічної та пов'язаних з нею галузей промисловості	2130843,6	5,6	1930809,8	3,9	90,6	-1,7
Деревина і вироби з деревини	1107197,0	2,9	1400370,4	2,8	126,5	-0,1
Недорогоцінні метали та вироби з них	9470719,2	24,8	10255685,9	20,5	108,3	-4,3
Машини, обладнання та механізми; електротехнічне обладнання	3940855,8	10,3	4464445,8	8,9	113,3	-1,4
Інші	3814899	10,0	4992633	9,9	130,9	-0,1
Всього	38127149,7	100,0	50054605,8	100,0	131,3	0

Джерело: розраховано за даними [15].

Інноваційна активність вітчизняних підприємств не мала стійких тенденцій розвитку, про що свідчить коливання частки бізнес-суб'єктів, що впроваджують інновації, та витрат на науково-дослідні розробки та прикладні інновації (табл. 2.3.).

Глобалізація ринкового середовища є джерелом не лише додаткових можливостей, а й ризиків. Підтвердженням даного факту, є вплив тенденцій розвитку світової економіки на діяльність національних підприємств. Світові фінансові кризи, коливання цін на світових ринках сировини, товарів і послуг та ін.

## Джерела розвитку підприємств в Україні

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2015 р., +/-
Капітальні інвестиції всього, млрд грн	213,50	281,70	359,20	471,10	524,50	311,0
Витрати на персонал, млрд грн	392,5	434,8	569,9	727,1	901,2	508,7
Частка інноваційно активних підприємств, %	17,3	18,9	16,2	16,4	15,8	-1,5
Витрати на інновації, млн грн	13813,7	23229,5	9117,5	12180,1	14220,9	407,2

Джерело: розраховано за даними [15].

У 2020 р. етап стабілізації вітчизняної економіки був порушений початком пандемії Covid-19. Негативний вплив пандемії знайшов відображення в першу чергу на діяльності економічних суб'єктів. Так, лише за 1 квартал 2020 р. збитки підприємств зросли більш як у 5 разів, порівняно з аналогічним періодом минулого року [14].

З метою підтримки суб'єктів підприємництва було прийнято «Державну програму стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню Covid-19 на 2020-2022 роки» [6]. В ній розроблено сукупність ініціатив для підтримки секторів економіки, основними з яких є забезпечення доступу до фінансів та ринків. Однак, в коментарях та додатках до програми зазначено, що реалізація заходів щодо підтримки економічних суб'єктів призведе до збільшення навантаження на державних бюджет, тобто підприємці повинні, в першу чергу, самостійно підвищувати власну стійкість до кризових процесів.

Узагальнення результатів дослідження дозволяє ідентифікувати основні стримуючі чинники нарощування потенціалу розвитку вітчизняних підприємств (рис. 2.3). Серед основних чинників об'єктивно складно визначити домінуючу роль екзогенних чи ендегенних. Однак, зважаючи на складність та нестабільність економічної ситуації та відсутність позитивних прогнозів щодо покращення макроекономічної ситуації, можна стверджувати про доцільність

нарощування підприємства внутрішнього потенціалу розвитку.



**Рис. 2.3. Стримуючі чинники нарощування потенціалу розвитку вітчизняних підприємств**

Джерело: власні дослідження.

В зазначених умовах зростає необхідність удосконалення підприємствами систем стратегічного та оперативного управління стійкістю та потенціалом розвитку. Зокрема потребують коригування механізми оперативного реагування на виклики та загрози зовнішнього середо вища та пошуку альтернативних джерел конкурентних переваг та доходів.

### РОЗДІЛ 3

## ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

Глобалізація ринкового середовища відкриває для країн та їх економічних суб'єктів широкі можливості міжнародної діяльності і отримання усіх вигод від її активізації. Тому управління потенціалом розвитку підприємств має бути спрямоване на максимальну реалізацію внутрішніх можливостей та резервів, а також використання сприятливих факторів макроекономічного та міжнародного середовища. В зазначених умовах додатковим джерелом розвитку та конкурентних переваг може бути доступ до ринків, технологій, інновацій, інвестицій, міжнародної кооперації. Відповідно за джерелом розвитку можна виокремити чотири напрямки розвитку та нарощування потенціалу підприємств (рис. 3.1).

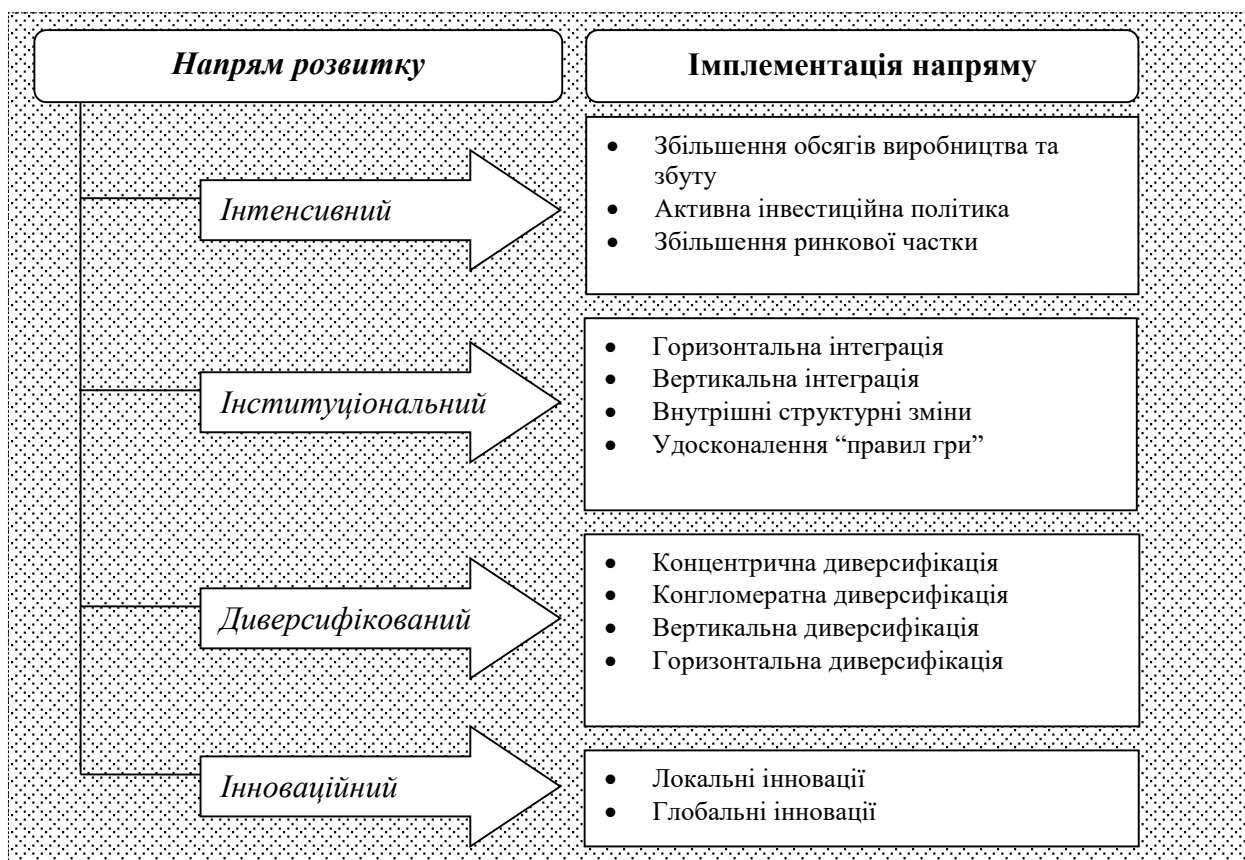


Рис. 3.1. Стратегічних орієнтацій розвитку підприємств

Інтенсивний розвиток передбачає збільшення обсягів виробництва та збуту продукції за рахунок підвищення ефективності використання його ресурсного потенціалу.

Інституціональний напрям розвитку можливий у формі вертикальної чи горизонтальної інтеграції, що дасть змогу отримати синергетичний ефект від отримання переваг консолідації потенціалів партнерів за умови їх рівноправності.

Диверсифікація як спосіб розвитку відбувається шляхом розширення ринків збуту або товарного асортименту. Однак, важливо розуміти, що диверсифікація залежно від її типу та ступеня активності може бути як джерелом розвитку, так і виснаження потенціалу в разі недотримання оптимальності розподілу ресурсів між бізнес-процесам та їх розпорошення.

Інноваційний напрям розвитку підприємств передбачає імплементацію активної інноваційної політики, яка має бути безперервною і також, окрім високої ймовірності прибутків, носить ризики неокупності інвестованого капіталу чи виснаження потенціалу.

Ключовими чинником при виборі моделі розвитку підприємств є їх ендогенний потенціал та стадія його життєвого циклу, відповідно до яких доцільними є альтернативні стратегії (табл. 3.1). На стадії зростання підприємство має високий потенціал розвитку. Альтернативними стратегічними управлінськими рішеннями є напрям подальшого інвестування високих доходів: 1) утримання темпів розвитку (інтенсивне зростання) за рахунок високої інноваційної активності; 2) утримання досягнутих ринкових позицій (помірне зростання) та нарощування потенціалу стійкості шляхом розширеного відтворення наявних активів, компетенцій, конкурентоспроможності. При цьому слід усвідомлювати що потенціал підприємства має свою «природню» межу, з наближенням до якої розвиток потребуватиме ще більших інвестицій. Доцільним також є постійний моніторинг наявного потенціалу та пошук нерозкритих резервів розвитку.

Досягаючи стадії «піку розвитку» підприємство має високі фінансові

результати діяльності, однак низькі темпи розвитку. На даному етапі доцільно оптимізувати розподіл високих доходів і формувати резерви утримання позицій на стадії спаду. На внутрішньому ринку перспективними є активізація комунікаційної політики і реалізація локальних інновацій задля максимального задоволення споживчих потреб існуючих клієнтів.

На стадії спаду або рецесії важливим є активізація усіх резервів стійкості задля відновлення позитивних тенденцій розвитку. Доцільними є моніторинг потенціалу та оптимізація бізнес процесів, реалізація санаційних, антикризових заходів.

На стадії депресії або піку спаду підприємство може мати стійкі, але невисокі прибутки, або збитки. На даному етапі важливою є мобілізація всіх можливих резервів та пошук альтернативних джерел з метою відновлення ринкової стійкості та темпів розвитку.

*Таблиця 3.1.*

**Стратегічні напрями використання та розвитку потенціалу підприємств відповідно до стадії життєвого циклу**

Стадія життєвого циклу підприємства / стан потенціалу розвитку	Можливості розвитку на внутрішньому ринку	Можливості розвитку на зовнішньому ринку
Зростання / високий	Утримання темпів розвитку: інвестиції в інновації як джерело розвитку	Утримання ринкових позицій: інвестиції у відтворення ресурсного потенціалу
Пік розвитку / високий	«Зняття вершків» та утримання лідерських позицій	Пошук альтернативних джерел розвитку за кордоном: диверсифікація, кооперація
Спад (рецесія) / задовільний (прийнятний) або низький	Оптимізація бізнес-процесів та використання ресурсного потенціалу	Концентрація на найбільш перспективних бізнес-зонах
Депресія (пік спаду) / низький або критичний	Рестрикція витрат та оптимізація бізнес-процесів, активізація резервів або пошук альтернативних джерел розвитку	

Джерело: власні дослідження.

Запорукою збереження та розвитку потенціалу підприємств незалежно від стадії їх життєвого циклу та галузевої специфіки є постійний моніторинг ендогенних можливостей та чинників екзогенного середовища. Важливими також є розробка та реалізація превентивних заходів, що забезпечать мінімізацію негативних впливів переходу підприємства на наступну стадію

життєвого циклу.

Оскільки об'єктом переддипломної практики було підприємство, що спеціалізується на виробництві жирів рослинного та тваринного походження, розробку пропозицій щодо підвищення потенціалу розвитку було здійснено на прикладі підприємств жироолійної промисловості України. Стратегічні альтернативи розвитку було визначено на основі результатів SWOT-аналізу галузі (табл. 3.2.).

Підприємства жироолійної галузі розвиваються досить ефективно і динамічно, постійно нарощуючи власний потенціал. Незважаючи на сукупність несприятливих макроекономічних тенденцій галузь не втратила динаміку розвитку – у 2019-2020 м.р. виробництво соняшникової нерафінованої олії зросло на 10,2 %, рафінованої соняшникової олії – 26,5 %, ріпакової олії – на 27% [12]. Перспективи розвитку підприємств галузі обумовлені наступними чинниками: 1) наявність сировинної бази (сприятливі природно-кліматичні умови, висока рентабельність вирощування олійних культур); 2) конкурентоспроможність продукції на національному та закордонному ринку (висока якість, низька собівартість).

Водночас стримуючими чинниками розвитку підприємств жироолійної промисловості є: 1) низький рівень диверсифікації продукції; 2) низький рівень інноваційної активності; 3) високий рівень конкуренції на внутрішньому (12 компаній забезпечують виробництво 73 % соняшникової нерафінованої олії) та зовнішньому ринку (3 компанії («Кернел» – 23,1%, «Бунге» – 10,7%, МХП – 6,3%) експортують 40 % соняшникової нерафінованої олії) [12].

Співставлення перспектив та загроз розвитку підприємств жироолійної промисловості України, дозволяє виокремити стратегічні напрями їх розвитку:

1. Розвиток ринкового потенціалу шляхом диверсифікація внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції завдяки її якості, екологічній чистоті, наявності високого виробничого потенціалу.

2. Розвиток маркетингового потенціалу підприємств, зокрема активізація комунікаційної політики, брендинг продукції.

## Матриця SWOT- аналізу підприємств жиросировинної галузі України

	Можливості	Загрози
	<p>1. Високий рівень конкурентоспроможності якісної та екологічно чистої продукції.</p> <p>2. Зростання попиту на продукції в зв'язку з прихильністю споживачів до вітчизняної продукції.</p> <p>3. Вихід на новий сегменти ринку</p> <p>4. Залучення внутр. та іноземних інвесторів</p>	<p>1. Неприятливі погодні умови, які впливають на сировинну базу та собівартість продукції.</p> <p>2. Нестабільність нац. грошової одиниці.</p> <p>3. Зниження платоспроможного попиту кінцевих споживачів на національному ринку.</p> <p>4. Високий рівень конкуренції.</p> <p>5. Нерозвиненість інфраструктури.</p>
Сильні сторони	Поле СІМ	Поле СІЗ
<p>2. Досвід роботи та високий рівень кваліфікації працівників.</p> <p>3. Наявність потужної сировинної бази.</p> <p>4. Високий рівень спеціалізації та концентрації виробництва.</p> <p>5. Достатньо висока якість продукції.</p> <p>6. Стійкий фінансовий стан.</p> <p>7. Цінова конкурентоспроможність на основі низької собівартості виробництва.</p>	<p>1. Розширення та диверсифікація внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції завдяки її якості, екологічності чистоти, наявності високого виробничого потенціалу.</p> <p>2. Зміцнення поточних позицій на ринку за рахунок цінової конкурентоспроможності.</p> <p>3. Брендинг продукції.</p> <p>4. Нарощування ресурсного потенціалу.</p> <p>5. Розвиток інноваційного та маркетингового потенціалу.</p>	<p>1. Диверсифікація діяльності з метою зниження сезонності грошових надходжень.</p> <p>2. Утримання позицій на поточних ринках та налагодження нових непрямих каналів реалізації продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.</p>
Слабкі сторони	Поле СЛІМ	Поле СЛІЗ
<p>1. Неналагоджена система збуту продукції.</p> <p>2. Низький рівень інноваційної активності.</p> <p>3. Низький рівень диверсифікація діяльності.</p>	<p>1. Здійснення ефективної збутової та комунікаційної політики.</p> <p>2. Залучення зовнішніх інвестицій з метою розвитку внутрішнього потенціалу розвитку.</p> <p>3. Утримання ринкових позицій за рахунок використання гнучкої цінової політики.</p> <p>4. Зниження собівартості виробництва продукції за рахунок створення власної сировинної бази.</p>	<p>1. Залучення зовнішніх спеціалістів для розробки комплексної антикризової програми та її оперативна реалізація.</p>



3. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу підприємств за рахунок використання власного та залученого капіталу.

В сукупності це сприятиме підвищенню потенціалу розвитку та економічної стійкості підприємств, нівелювати вплив негативних макроекономічних та глобальних чинників.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Об'єктивною основою ефективного функціонування підприємств в умовах високої динамічності та мінливості ринкового середовища є наявність потенціалу розвитку як збалансованої системи ресурсів і компетенцій використання яких забезпечує досягнення стратегічних цілей, стійкості та розвитку. Зважаючи на складність потенціалу підприємства, необхідність дотримання балансу його активних та пасивних складових, забезпечення його стійкості та розвитку, доцільним є налагодження механізму управління ним із використанням інструментів стратегічного та інноваційного менеджменту.

Управління потенціалом підприємств дозволяє визначити його як цілеспрямований вплив на наявні та потенційні можливості розвитку. В авторському розумінні найбільш обґрунтованим є системно-функціональний або комплексно-функціональний підхід до управління потенціалом розвитку підприємства, що являє собою реалізацію взаємопов'язаних функцій планування, організації, мотивації та контролю за процесом формування та використання збалансованої системи ресурсів і компетенцій для досягнення стратегічних цілей, стійкості та розвитку підприємства.

Українська економіка має також високий рівень чутливості до негативних світогосподарських процесів. Це в сукупності з внутрішніми загрозами та ризиками призводить до коливань макроекономічної кон'юнктури та кризових явищ в усіх суспільних сферах. Розвиток національної економіки забезпечується функціонуванням економічних одиниць – господарюючих суб'єктів, підприємств. Як свідчать результати досліджень 2015-2019 рр. характеризуються стабілізацією тенденцій розвитку підприємств, підвищенням ефективності їх функціонування. У 2019 р. відбулося суттєве зростання потенціалу підприємств, про що свідчить збільшення їх кількості, чисельності їх персоналу та вартості активів. В сукупності зі збільшенням вартості інвестованого капіталу це призвело до зростання обсягів виробництва та реалізації продукції.

Глобалізація ринкового середовища та поглиблення інтеграційних процесів розширили можливості розвитку підприємств шляхом відкриття доступу до закордонних ринків. Це призвело до поступового нарощування обсягів зовнішньоекономічних операцій, зокрема експорту та імпорту товарів та послуг. Однак глобалізація ринкового середовища є джерелом не лише додаткових можливостей, а й ризиків. У 2020 р. етап стабілізації вітчизняної економіки був порушений початком пандемії Covid-19. Негативний вплив пандемії знайшов відображення в першу чергу на діяльності економічних суб'єктів.

Узагальнення результатів дослідження дозволило ідентифікувати основні стримуючі чинники нарощування потенціалу розвитку вітчизняних підприємств. Серед основних чинників об'єктивно складно визначити домінуючу роль екзогенних чи ендегенних. Однак, зважаючи на складність та нестабільність економічної ситуації та відсутність позитивних прогнозів щодо покращення макроекономічної ситуації, можна стверджувати про доцільність нарощування підприємства внутрішнього потенціалу розвитку.

В умовах глобалізації додатковим джерелом розвитку та конкурентних переваг підприємств є доступ до ринків, технологій, інновацій, інвестицій, міжнародної кооперації. Відповідно за джерелом розвитку було виокремлено чотири напрямки розвитку та нарощування потенціалу підприємств: інтенсивний, інституціональний, диверсифікований, інноваційний. Ключовими чинником при виборі моделі розвитку підприємств є їх ендегенний потенціал та стадія його життєвого циклу, відповідно до яких доцільними є різні альтернативні стратегії. Запорукою збереження та розвитку потенціалу підприємств незалежно від стадії їх життєвого циклу та галузевої специфіки є постійний моніторинг ендегенних можливостей та чинників екзогенного середовища. Важливими також є розробка та реалізація превентивних заходів, що забезпечать мінімізацію негативних впливів переходу підприємства на наступну стадію розвитку.

Оскільки об'єктом переддипломної практики було підприємство, що

спеціалізується на виробництві жирів рослинного та тваринного походження, розробку пропозицій щодо підвищення потенціалу розвитку було здійснено на прикладі підприємств жироолійної промисловості України. Стратегічні альтернативи розвитку було визначено на основі результатів SWOT- аналізу галузі. Співставлення перспектив та загроз розвитку підприємств жироолійної промисловості України, дозволило виокремити стратегічні напрями їх розвитку: розвиток ринкового потенціалу шляхом диверсифікація внутрішніх та зовнішніх ринків збуту продукції завдяки її якості, екологічній чистоті, наявності високого виробничого потенціалу; розвиток маркетингового потенціалу підприємств, зокрема активізація комунікаційної політики, брендинг продукції.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Economic Outlook: Global Manufacturing Downturn, Rising Trade Barriers. International Monetary Fund. Washington, DC, October. 2019. 208 p.
2. Академічний тлумачний словник (1970—1980). URL: <http://sum.in.ua/s/potencial>
3. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 71-76.
4. Герасимчук В. Управління підприємством як соціально-економічною системою: функціональний підхід. Економіка України. 2003. № 9. С. 12–17.
5. Григораш О.В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств. Економіка і організація управління. 2012. № 2(12). С. 105-112.
6. Державна програма стимулювання економіки для подолання негативних наслідків, спричинених обмежувальними заходами щодо запобігання виникненню і поширенню Covid-19 на 2020-2022 роки від 27 травня 2020 р. № 53. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/534-2020-%D0%BF#Text>
7. Економічний розвиток. 2020. URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/715-ekonomichnij-rozvitok.html>
8. Ілляшенко С.М. Інформаційний потенціал як запорука розвитку підприємства. URL: [https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/23253/1/414\\_210.pdf;jsessionid=73F33B74E2D19FF87B3957006117D272](https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/23253/1/414_210.pdf;jsessionid=73F33B74E2D19FF87B3957006117D272)
9. Касьянова Н. Формування потенціалу розвитку підприємства. Економіка і регіон. 2013. № 3. С. 72-77. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ ..](http://nbuv.gov.ua/UJRN/)
10. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. № 36. С. 345-347.

- 11.Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.
- 12.Лендлорд. 2020. URL: <https://landlord.ua/news/reitynh-vyrobnykiv-soniashnykovoii-olii-v-ukraini-u-2019-2020-marketynhovomu-rotsi>
- 13.Маслак О. І., Безручко О.О. Управління економічним потенціалом підприємства на різних стадіях його життєвого циклу. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. № 1. С. 201-212. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2014\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2014_1_22)
- 14.Міністерство фінансів. 2020. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/2019>
- 15.Офіційний сайт Дежавного комітету статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
- 16.Пипенко І.С. Процес формування потенціалу розвитку підприємства. Економіка транспортного комплексу. Вип. 24. 2014. С. 65-77.
- 17.Что будет с экономикой Украины: мифы от чиновников и реальность. Єксклюзив. 2020. URL: <https://thepage.ua/exclusive/chto-budet-s-ekonomikoj-ukrainy-mify-ot-chinovnikov-i-realnost-1>
- 18.Шандрівська О.Є., Кузяк В.В., Бек О.М. Підходи до управління потенціалом підприємства та його стратегічним розвитком. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/24622/1/66-442-448.pdf>