

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ ТА НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

Кучеренко Надія Юріївна

УДК: 658.5:334.72(477.42)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ
ЛАСОЦІ»**

Спеціальність 051 «Економіка»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на
відповідне джерело.

_____ Надія КУЧЕРЕНКО

Керівник роботи:
к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
підприємництва та туризму
_____ Марина ЯРЕМОВА

Житомир 2024

Висновок кафедри економіки, підприємства і туризму
за результатами попереднього захисту кваліфікаційної роботи

Протокол засідання кафедри економіки, підприємства і туризму

№ _____ від « _____ » _____ 2024р.

Завідувач кафедри економіки,

підприємства і туризму

д. е. н., професор _____

Наталія ВАЛІНКЕВИЧ

« _____ » _____ 2024р.

Гарант ОПІ «Економіка»

Другого (магістерського) рівня,

к. е. н., доцент _____

Марина ЯРЕМОВА

« _____ » _____ 2024р.

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Здобувач вищої освіти _____

Захистив (ла) кваліфікаційну роботу з оцінкою:

сума балів за 100-бальною шкалою _____

за національною шкалою _____

Секретар ЕК _____

(підпис)

(ім'я та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Кучеренко Н. Ю. Управління економічним потенціалом підприємства АТ «Житомирські ласощі» – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «Магістр» за спеціальністю 051 «Економіка». – Поліський національний університет, Житомир, 2024.

У роботі зазначено теоретико-методичні аспекти дослідження економічного потенціалу підприємства. Визначено сучасний рівень формування економічного потенціалу АТ «Житомирські ласощі», проведено фінансово-господарську діагностику його діяльності. Окрема увага приділена проблемам ефективного використання економічного потенціалу підприємства, визначено можливі напрями управління його розвитком .

Ключові слова: сутність, розвиток підприємства, економічне обґрунтування, управління, діагностика, шляхи покращення.

SUMMARY

Kucherenko N. Y. Management of the economic potential of JSC "Zhytomyrski lasoshchi" Zhytomyr - On the rights of the manuscript.

Qualification work for obtaining a master's degree in specialty 051 "Economics". – Polissia National University, Zhytomyr, 2024.

The theoretical and methodological aspects of the study of the economic potential of the enterprise are indicated in the work. The modern level of formation of the economic potential of JSC "Zhytomyrski lasoshchi", the financial and economic diagnosis of its activity was determined. Particular attention is paid to the problems of effective use of the economic potential of the enterprise and possible directions of management of the development of the economic potential of the enterprise are determined.

Key words: essence, development of the enterprise, economic justification, management, diagnostics, ways of improvement.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	8
1.1. Сутність економічного потенціалу та ключові чинники впливу.....	8
1.2. Методичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства.....	12
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	16
2.1. Характеристика господарської діяльності АТ «Житомирські ласоці».....	16
2.2. Діагностика економічного потенціалу АТ «Житомирські ласоці».....	22
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ».....	32
3.1. Визначення можливих напрямів управління розвитком економічного потенціалу підприємства.....	32
3.2. Економічне обґрунтування пропозицій щодо забезпечення ефективності управління економічним потенціалом АТ «Житомирські ласоці».....	33
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	41

ВСТУП

Сучасні глобалізаційні зміни та криза світової та національної економіки негативно впливають на потенціал підприємств економіки України. Такі негативні явища, як стан народного господарства та окремих підприємств, зменшення чисельності працівників без повного використання виробничих потужностей і водночас зниження купівельної спроможності заробітної плати, зниження рівня кваліфікації та продуктивності праці, однаково впливає на підприємства, призводить до втрати потенціалу.

Для забезпечення ефективного функціонування та конкурентоспроможності підприємств варто пам'ятати, що праця, фінанси, інформація, сировина, технологічні та інші потенційні фактори виробництва повинні бути якісно розвинені та динамічно збалансовані. У конкурентній ситуації стає важливим не тільки завоювати ринкову позицію, але й утримати отриману позицію на цьому ринку. На цьому фоні запорука успіху компанії на ринку в складних економічних і політичних умовах полягає у формуванні ефективних механізмів управління її потенціалом. Теоретичну основу дослідження проблеми ефективного використання потенціалу підприємства становлять тенденції та теоретико-методичні аспекти науковців у галузі аналізу та управління діяльністю підприємства: В. Бикова, А. Воронкова, К. Давискиби, Т. Калінеску, О. Колесніков, К. Кузнецова, Е. Лапін, К. Макконнел, А. Мельник, Л. Мельник, Г. Підлісецький, А. Полянська, К. Прохалада, В. Трехобчук, О. Ульянченко, А. Шварц, А. Юзефович та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних; практичних аспектів ефективного використання економічного потенціалу підприємств та удосконалення процесів управління на прикладі АТ «Житомирські ласощі».

Комплексний підхід до досягнення поставлених цілей окреслює **завдання**, які необхідно вирішити:

- охарактеризувати теоретико-методичні засади економічного потенціалу підприємства;

- дослідити особливості використання економічного потенціалу АТ «Житомирські ласощі»;

- запропонувати напрями підвищення ефективності використання та управління розвитком економічного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління економічним потенціалом АТ «Житомирські ласощі».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних та практичних аспектів діагностики механізмів управління економічним потенціалом підприємства.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: структурно-логічний аналіз – при побудові логіки і структури роботи; історичний та порівняння – під час вивчення поглядів вчених на сутність поняття потенціалу підприємства; методи аналізу та синтезу при групуванні впливу на процес управління потенціалом підприємства; метод абстрагування від несуттєвих чинників під час виявлення основних факторів, які впливають на потенціал суб'єктів господарювання; різноманітні прийоми статистичних методів, зокрема порівняння – при зіставленні фактичних даних за відповідні періоди при аналізі діяльності досліджуваного підприємства та при аналізі впливу факторів на його потенціал; методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції при визначенні основних підходів до управління ресурсним потенціалом; графічний метод та метод побудови аналітичних таблиць – для наочного відображення результатів дослідження з використанням персональних ЕОМ.

Практична цінність дослідження полягає у реалізації принципів, щодо управління економічним потенціалом АТ «Житомирські ласощі». Опубліковано 3 тези доповідей:

1. Кучеренко Н. Ю. Управління економічним потенціалом підприємства. *Механізми управління розвитком територій*: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 328-330.

2. Yareмова M., Kucherenko N. Conceptual approaches to management of the economic potential of an enterprise. *Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди*

та подолання викликів: зб. матеріалів доп. учасн. III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир. Поліський національний університет, 2024. С. 51-53.

3. Кучеренко Н. Формування просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства. *Студентські читання – 2024:* зб. матеріалів доп. учасн. Студ. Наук.-практ. Конф. Житомир. 2024. С. 68-70.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій управління економічним потенціалом АТ «Житомирські ласощі», 9 таблиць та 3 рисунків, списку літератури із 40 найменувань. Робота викладена на 44 сторінках комп'ютерного формату.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

1.1. Сутність економічного потенціалу та ключові чинники впливу

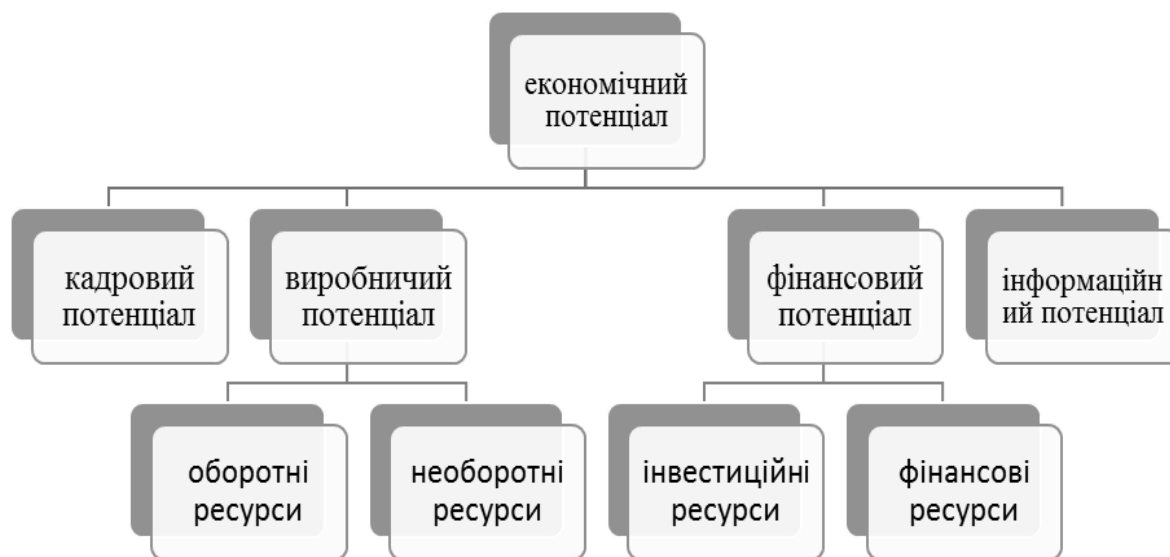
Таким чином, формування теорії потенціалу підприємства є дійсно складним інтеграційним процесом, що має тривалу історію та використовує різноманітні наукові підходи. Теорія базується на різних економічних концепціях і включає широкий спектр методів і методик оцінки потенціалу підприємств. Етимологічно слово «потенціал» походить від латинського «*potentia*», що означає «сила» або «можливість». Він використовується для позначення сильних сторін і можливостей, які можуть бути реалізовані в діловій практиці.

Існують різні підходи до визначення потенціалу підприємства, що враховують його специфічні ресурси, резерви, виробничі та ринкові можливості, а також зовнішні та внутрішні фактори сучасної організації виробництва. Тому теорія потенціалу підприємства досліджує різні підходи та методи оцінки, а також аналізує внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на потенціал підприємства.

Теорія потенціалу підприємства вивчає різні складові та аспекти потенціалу підприємства з точки зору розвитку підприємства та досягнення стратегічних цілей. У літературі існують різні підходи та визначення поняття «потенціал підприємства», деякі автори розуміють потенціал підприємства як сукупність ресурсів і можливостей підприємства, які використовуються для досягнення цілей його розвитку та сталого зростання. [10, 13].

Економічний потенціал включає такі складові: виробничий потенціал, фінансовий потенціал, інвестиційний потенціал, трудовий потенціал, маркетинговий потенціал, організаційно-управлінський потенціал [9, 13]. Структура економічного потенціалу на засадах інформаційного підходу та в категоріях П(С)БО (за Л.В. Скоробогатою) представлена на рис.1.

Взаємодія цих різних елементів дозволяє компаніям досягати своїх стратегічних цілей і забезпечувати сталий розвиток.



Джерело: власна розробка

Рис. 1. Структура економічного потенціалу на засадах інформаційного підходу

Вивчення закономірностей формування економічного потенціалу підприємств показало, що існуючий підхід до класифікації типів підприємств доцільно доповнити класифікацією за кількома критеріями: сферою формування економічного потенціалу, потребою в інвестиційних ресурсах для реалізації цього потенціалу та періодом оцінки поточного рівня економічного потенціалу підприємства.

Проте, у сфері формування економічного потенціалу розрізняють внутрішній економічний потенціал підприємства, який виникає під впливом факторів внутрішнього середовища суб'єкта господарювання, та його зовнішній економічний потенціал, що формується під впливом чинників зовнішнього середовища. Внутрішній потенціал підприємства, як правило, визначається обсягами, якістю та здатністю ефективно використовувати ресурси, тоді як зовнішній економічний потенціал залежить, в першу чергу, від кон'юнктури на ринках збуту продукції підприємства.

Оцінюючи поточний економічний потенціал підприємства, можна виділити його річний потенціал, який відображає здатність підприємства досягти максимально можливих фінансових результатів протягом планованого року, і повний економічний потенціал, який є прогнозованим періодом експлуатації наявних основних виробничих фондів характеризує цю здатність протягом усього періоду. Варто зазначити, що економічний потенціал підприємства, як узагальнена характеристика його здатності генерувати фінансові результати від господарської діяльності, формується під впливом низки різноманітних факторів, що охоплюють усі аспекти цієї діяльності. У зв'язку з цим виявлення, класифікація та подальший аналіз основних факторів, що визначають рівень економічного потенціалу підприємства, є важливою умовою формування науково обґрунтованої системи часткових та узагальнюючих показників, що характеризують цей потенціал.

Розглянемо детальніше кожен з основних чинників, що його формують, зокрема внутрішні чинники: матеріально-технічні ресурси, а саме до них відносяться сучасне, високопродуктивне обладнання дозволяє підвищити ефективність виробництва та знизити собівартість продукції; ефективна організація логістичних процесів дозволяє скоротити витрати на зберігання та транспортування продукції; трудові ресурси (висококваліфіковані працівники здатні розробляти інноваційні продукти та впроваджувати нові технології; ефективна система мотивації сприяє підвищенню продуктивності праці та лояльності персоналу); фінансові ресурси як: обсяг власного та залученого капіталу визначає фінансову стійкість підприємства та його інвестиційні можливості; рівень прибутковості відображає ефективність діяльності підприємства та його здатність до самофінансування; рівень заборгованості впливає на фінансову стійкість підприємства та його кредитоспроможність; інформаційні ресурси, зокрема сучасні інформаційні системи дозволяють ефективно управляти бізнес-процесами та приймати обґрунтовані рішення; наявність актуальних і достовірних даних є основою для аналізу діяльності підприємства та розробки стратегії розвитку; патенти, ноу-хау та інші види

інтелектуальної власності є важливим активом підприємства; організаційні ресурси (ефективна структура управління забезпечує швидке прийняття рішень та координацію діяльності різних підрозділів; оптимізація бізнес-процесів дозволяє знизити витрати та підвищити якість продукції; сильна корпоративна культура об'єднує співробітників і сприяє досягненню спільних цілей).

Сучасна бізнес-практика настільки складна, що неможливо чітко визначити критичні елементи стратегічного успіху компанії. На формування та розвиток економічного потенціалу підприємства значною мірою впливають зовнішні фактори. Процес розвитку потенціалу вимагає постійного збору та аналізу інформації про вплив факторів зовнішнього середовища.

Всі перелічені фактори тісно взаємопов'язані а зміни в одному з них можуть призвести до змін в інших. Наприклад, зміна технологічного середовища може вимагати від підприємства інвестування в нове обладнання та перенавчання персоналу. Зміна попиту на продукцію може призвести до зміни виробничих програм та необхідності залучення додаткових фінансових ресурсів. Для розвитку економічного потенціалу підприємство повинно постійно працювати над удосконаленням своїх ресурсів і процесів, а також включає: розробку довгострокової стратегії розвитку, яка враховує зміни зовнішнього середовища; провадження нових технологій, продуктів і послуг; постійне підвищення якості продукції та послуг; активне просування продукції на ринку; дотримання екологічних стандартів та соціальних норм.

Отже, економічний потенціал підприємства відображає можливості, які формуються всередині підприємства за наявності сукупності ресурсів, виробничих потужностей та інших ресурсів на певний момент часу. Такі ресурси характеризуються кількісними та якісними показниками, видовим складом і структурою. Досягнення здібностей і можливостей відбувається через систему соціально-економічних відносин (зв'язків з об'єктами та елементами зовнішнього середовища), що складаються всередині підприємства і за його межами. Максимальній ефективності таких взаємовідносин сприяють структурно-функціональні компоненти, організаційна структура підприємства, структура

управління, система розподілу функціональних обов'язків, застосування яких може мати на меті наступні розробки підприємства в майбутньому.

Зовнішні фактори впливу на потенціал підприємства – це всі аспекти життєдіяльності суб'єкта господарювання, які не залежать від виробничо-господарських процесів, але певним чином впливають на формування його стратегічного розвитку. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування потенціалів, можна поділити на чотири групи: економічні, соціальні, політико-правові та науково-технічні. Тому для цього необхідно створити економічні механізми, які дозволять підприємствам максимально швидко пристосуватися до змін.

1.2. Методичні аспекти оцінки економічного потенціалу підприємства

Слід оцінити економічний потенціал на основі ключових типів ресурсів компанії, таких як майно, основні засоби, фінанси та робоча сила. До матеріальних ресурсів належать засоби виробництва, засоби праці та предмети праці. Фінансові ресурси включають власні кошти та кредитні кошти. Трудові ресурси - це персонал підприємства.

Економічний потенціал підприємств включає їх майнові, технологічні, людські ресурси, внутрішні та зовнішні зв'язки та відносини, у тому числі економічні, наукові, правові тощо, а також методи та методи управління економікою. Для оцінки економічного потенціалу підприємства пропонується доповнити перелік підходів такими як: синергетичний - заснований на тому, що поєднання різних ресурсів, коштів і резервів компанії створює додаткові можливості. Оцінку економічного потенціалу будівельної компанії можна розглядати як серію оцінок компонентів у системі, які можуть мати більший вплив; ефективний підхід до оцінки економічного потенціалу з урахуванням досягнення цілей підприємства, задоволеності споживачів (клієнтів), позиції підприємства в суспільстві. За напрямком формування інформаційної бази: довідковий метод – в якості інформаційної бази використовуються абсолютні

величини (натуральні величини або значення) основних показників. При належному інформаційному забезпеченні ці методи є найбільш точними; експертний метод – простий у використанні та базується на думках досвідчених експертів, тому немає необхідності збирати повну інформацію про ваших конкурентів.

За способом представлення кінцевих результатів: графічні методи – забезпечують максимальний рівень розпізнавання кінцевих результатів оцінювання, інтерпретованих у графічних об'єктах (кресленнях, графіках, діаграмах тощо); математичний метод заснований на факторній рейтинговій моделі і складається з розрахунку (цілих) показників або декількох цифрових значень показників, які формують підсумковий рейтинг. Ці методи вважаються найточнішими, але іноді вимагають складних математичних розрахунків; логістичні методи – це алгоритмічні процедури оцінки, засновані на логічних припущеннях.

Для отримання інформації про можливість розробки управлінських рішень: поточний метод фактично є статичним методом, який оцінює лише поточний статус випадків і не дає можливості розробити майбутні контрзаходи; стратегічні методи – дозволяють не тільки оцінити рівень конкурентоспроможності потенціалу компанії на конкретний момент часу, а й розробити стратегічні заходи щодо підвищення цього потенціалу. Залежно від методу оцінки розрізняють індикаторні та матричні методи. Індикаторний метод базується на використанні індикаторних систем, за допомогою яких здійснюється оцінка потенціалу підприємств і конкурентоспроможності національної економіки в цілому.

Таким чином, економічний потенціал підприємства є однією з найважливіших ланок ефективного функціонування та розвитку підприємства. Враховуючи роль і місце окремих ресурсів та активів, доцільно розрізнити два види економічного потенціалу: валовий і робочий. Оцінка економічного потенціалу може бути здійснена через низку факторів. Використовуючи ресурсний, структурний, вартісний та витратний підходи, можна розробити

практичну методику оцінки виробничого потенціалу. Наукова новизна дослідження полягає у визначенні сутнісних характеристик економічного потенціалу, представленні наукового підходу до його оцінки, розкритті сутності та змісту поняття економічного потенціалу через виокремлення видів потенціалу (валових продуктивних сил та трудових ресурсів). Методика оцінки економічного потенціалу має практичне значення і відкриває можливості для використання будь-яким підприємством. Подальші дослідження пропонується проводити в напрямі оцінки ефективності систем управління економічним потенціалом підприємств.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Економічний потенціал підприємства відображає можливості, що формуються у підприємства за наявності сукупності ресурсів, виробничих потужностей та інших ресурсів у певний момент часу. Такі ресурси характеризуються кількісними та якісними показниками, видовим складом і структурою. Реалізація компетенцій та потенціалу відбувається через систему соціально-економічних відносин (зв'язків з об'єктами та елементами зовнішнього середовища), що складаються всередині та за межами підприємства. Структурні та функціональні складові, організаційна структура підприємства, структура управління та система розподілу функціональних обов'язків можуть бути використані в подальшому розвитку підприємства та сприяти максимальній ефективності таких відносин. Зовнішні фактори, що впливають на потенціал підприємства, зачіпають усі сторони життєдіяльності суб'єкта господарювання і не залежать від виробничо-господарських процесів, але певним чином впливають на формування його стратегічного розвитку. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування потенціалу, можна поділити на чотири групи: економічні, соціальні, політико-правові та науково-технічні. Вони переважно впливають на розвиток потенціалу. Тому необхідно створити економічні механізми, які дозволять компаніям швидко реагувати на ці зміни.

Дослідження показало, що в існуючих наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємств та його ефективності. Це пов'язано з тим, що розрахунки займають багато часу і не завжди є достатня кількість даних для їх використання. У даній роботі запропоновано новий метод експрес-аналізу за допомогою коефіцієнта ефективності використання економічного потенціалу та обґрунтовано зручність його застосування. Для того, щоб оцінити економічний потенціал підприємства, необхідно розробити відповідний метод, який дозволить визначити не тільки сам потенціал, але й ефективність його використання. Підприємства можуть не потребувати нарощування потенціалу для того, щоб отримати вищі показники своєї фінансово-господарської діяльності, а достатньо підвищити ефективність використання свого потенціалу.

Розділ 2. ОЦІНКА ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЩІ»

2.1. Характеристика господарської діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Створена 11 травня 1944 року на місці старого заводу, фабрика спочатку працювала лише пряниковим цехом, виробляючи 130 кг продукції за зміну на передову. Уже в 1945 р. було заплановано виробництво 500 тонн. Згідно з інвестиційним договором, з 1999 року понад 87% акцій компанії поетапно викупила компанія «Cobisco Union, INC», власником якої є фізична особа підприємець Юрій Лешинський. Завдяки проведеному осучасненню завод посідає четверте місце в списку українських продуцентів.

У 2006 р. Covisco Union INC продала свої акції компанії Delta Capital SA; у 2009 р. Delta Capital SA придбала 95,07% акцій компанії; у 2011 – на зміну ЗАТ «Житомирські ласощі» прийшла компанія- правонаступник ZHL з додатковими обов'язками. Компанія була зареєстрована. При цьому Delta Capital SA та інші акціонери ЗАТ «Житомирські ласощі» втратили свої акції та контроль над фабрикою. 28 виробничих ліній у семи виробничих цехах виробляють такі види кондитерських виробів: коробкові кондитерські вироби в асортименті, батончики в шоколаді, глазуровані кондитерські вироби, невипечені кондитерські вироби, снеки та закуски. коробкові кондитерські вироби, невипечені кондитерські вироби, закусочні шоколадні цукерки, шоколадно-вафельні цукерки, печиво, вафлі, помадка, мюслі, йогуртові батончики, злакові десерти та вироби без цукру. Загальна виробнича потужність фабрики перевищує 80 000 тонн на рік.

Продукція виготовляється під чотирма брендами: ЖЛ, Дома, Оптимікс і Стевікс[1, 2]. Ми отримали сертифікат Халяль для деяких наших продуктів у 2012 році [3, 4]. Кондитерська фабрика випускає різноманітний набір товарів знежирених дієтичних та дитячих продуктів.

Продукція компанії експортується до двадцяти шести світових країн, а саме до: Македонії, Литви, Німеччини, Ізраїлю, Молдови, США, Естонії, Латвії, Азербайджану тощо.

Компанія є однією з багатьох, яка забезпечує робочими місцями населення регіону та надає благодійну допомогу НДСЛ «ОХМАТДИТ», національній спеціалізованій дитячій лікарні МОЗ України, Житомирському обласному центру охорони здоров'я матері та дитини, дитячим будинкам та будинкам дитини. Співпрацює зі спортивними організаціями, людьми похилого віку, бере участь у всеукраїнських благодійних проектах. Компанія сертифікована за стандартами ISO 9001 та ISO 22000. Сьогодні «Житомирські ласощі» - це велика команда експертів-кондитерів, які щодня працюють над смаком та якістю продукції.

Аналіз фінансово-економічного стану ґрунтується на розрахунку та порівнянні даних фінансової звітності та бухгалтерського обліку, численних показників і коефіцієнтів. Він використовується для оцінки результативності та ефективності діяльності підприємства, його поточного фінансового стану та прогнозування розвитку фінансово-економічних показників на найближчу перспективу; для оцінки динаміки фінансових показників за певний період часу та факторів, що спричинили відповідні зміни; для оцінки існуючих фінансових обмежень на шляху впровадження організаційних змін.

У таблиці 2.1, проаналізовано виробничий потенціал АТ «Житомирські ласощі». Згідно проведених розрахунків видно з таблиці, що у 2023 р. усі показники збільшилися, окрім середньооблікової чисельності працівників (-10 осіб). Власний капітал підприємства – на 387718 тис. грн (75,04 %); загальна вартість майна – на 309529 тис. грн (69,22 %); середня вартість основних засобів – на 142830,5 тис. грн (50,31 %); середня вартість оборотних засобів зросла на 2738,5 тис. грн (24,52%). Робочий капітал також був прибутковим 60755 тис. грн (87,45 %). Фондооєброєність складає прибуток 209 тис. грн (51,02 %).

Таблиця 2.1

Рівень забезпеченості виробничими ресурсами АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Одиниці виміру	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
					+/-	%
Власний капітал	тис. грн	128933	122436	516651	+387718	75,04
Загальна вартість майна	тис. грн	137650	126438	447719	+309529	69,22
Середня вартість основних засобів	тис. грн	141078,5	128962,5	283909	+142830,5	50,31
Середня вартість оборотних засобів	тис. грн	8430,5	9359	11169	+2738,5	24,52
Робочий капітал	тис. грн	-8717	-3965	69472	+60755	87,45
Коефіцієнт зносу основних засобів	-	0,97	0,98	0,99	+0,02	2,02
середньооблікова чисельність працівників	осіб	703	694	693	-10	1,44
Фондоозброєність	тис. грн	200,68	185,82	409,68	+209	51,02

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі».

Жодне підприємство не в змозі працювати без виробничих фондів, що включають основні оборотні засоби та стан дебіторської заборгованості. Аналіз ефективності використання виробничих фондів АТ «Житомирські ласощі» наведені в табл. 2.2.

Згідно проведеного розрахунку видно, що середньорічна вартість основних виробничих фондів зросла на 142830,5 тис. грн (50,31 %); фондоозброєність (на 1 середньорічного працівника) збільшилася на 209 тис. грн (51,02 %). Проте є показники, що показали від'ємний результат, а саме: матеріаловіддача -3,93 грн; фондівіддача -0,69 грн; ступінь зносу основних виробничих фондів -0,66 %; коефіцієнт обороту оборотних засобів -0,52. Фондомісткість збільшилася на 0,29 грн; середньорічна вартість оборотних засобів +2738,5 тис. грн; тривалість 1 обороту оборотних засобів зросла на 222 дні; норма прибутку -8,93 %.

Таблиця 2.2

Ефективність використання виробничих фондів АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	141078,5	128962,5	283909	+142830,5	50,31
Фондоозброненість (на 1 середньорічного працівника), тис грн	200,68	185,82	409,68	+209	51,02
Матеріаловіддача, грн	8,63	4,64	4,70	-3,93	-
Фондовіддача, грн	1,92	1,74	1,23	-0,69	-
Фондоємкість, грн	0,52	0,57	0,81	+0,29	35,80
Ступінь зносу основних виробничих фондів, %	1,60	1,81	0,94	-0,66	-
Середньорічна вартість оборотних засобів, тис грн	8430,5	9359	11169	+2738,5	24,52
Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,22	0,68	0,70	-0,52	-
Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	299	536	521	+222	42,61
Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	2,06	3,66	1,57	-0,49	-
Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	2,41	8,74	1,80	+9,39	79,57
Норма прибутку, %	9,57	-	0,94	-8,93	-

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі»

Трудові ресурси — це частина населення, яка має фізичні дані, знання та навички, необхідні у відповідній галузі. Достатнє забезпечення підприємств необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання та висока продуктивність праці самі по собі є дуже важливими для збільшення обсягів виробництва та підвищення ефективності виробництва [32]. Тому обсяг і час виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, механізмів і машин, а отже, обсяг виробництва, собівартість продукції, прибуток

підприємства та інші економічні показники залежать від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами і ефективність, з якою вони використовуються. Аналіз ефективності використання персоналу наведені в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Ефективність використання персоналу АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
Середньорічна чисельність працівників, осіб	703	694	693	-10	-
Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	2409	1972	2519	+110	4,37
Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	2480	1900	2600	+120	4,62
Коефіцієнт використання персоналу	0,03	0,01	0,001	-0,029	-
Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	383,81	359,56	585,89	+202,08	34,49
Отримано чистого доходу на 1 люд.год, грн	246,4	227,92	370,8	+124,4	33,55
Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	125,69	131,12	148,56	+22,87	15,39
Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	89679,5	96973,5	115564,5	+25885	22,40

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі»

Отже, персонал є одним із основних факторів діяльності підприємства. Проаналізувавши ефективність використання персоналу, видно, що у порівнянні 2023 р. до 2021 р., чисельність працівників зменшилася на 10 осіб, на це вплинула дана ситуація, що відбувається в країні. Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником в 2023 р. збільшилася на 110 днів (4,37 %); на 120 днів більше було фактично відпрацьовано за рік 1 працівником. Чистий дохід на 1 середньорічного працівника зріс на 202,08 тис. грн (34,49 %); середньорічна оплата праці в 2023 р. збільшилася на 22,87 грн., середньорічна оплата праці працівника становить 115564,5 тис. грн. Щоб не було великої плинності кадрів людей необхідно

заохочувати, зацікавити і створити відповідні умови праці; налаштувати теплу приємну атмосферу в колективі один між одним, а також між працівниками і керівництвом. У табл. 2.4 проаналізовано фінансові результати діяльності АТ «Житомирські ласощі».

Таблиця 2.4

Фінансові результати діяльності АТ «Житомирські ласощі»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				+ / –	%
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	269816	249536	406025	+136209	33,54
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	271517	224011	350309	+78792	22,49
Валовий прибуток (збиток) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	39539	25525	55716	+16357	29,36
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	-	-	5343	5343	100
Фінансовий результат від звичайної діяльності, тис. грн	-	-	-	-	-
Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	12620	13738	5967	-6653	-
Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	12340	13814	4893	-7447	-

Джерело: розраховано на основі фінансової звітності АТ «Житомирські ласощі»

Отже, за даними фінансових результатів АТ «Житомирські ласощі» видно, що чистий дохід (виручка) від реалізованої продукції за 2023 р. зросла на 136209 тис. грн (33,54 %); собівартість реалізованої продукції +78792 тис. грн (22,49 %). Валовий прибуток склав +16537 тис. грн (29,36 %). Фінансовий результат від діяльності до оподаткування -6653 тис. грн, а чистий фінансовий результат склав +4893 тис. грн – це на 7447 тис. грн менше, ніж у 2021 р., тому що у 2022 р. підприємство мало збиток у розмірі 13814 тис. грн.

Кондитерська фабрика АТ «Житомирські ласощі» - це одна з найкращих в кондитерській справі. Підприємство проводить значну благодійну роботу для різних організацій, які потребують допомоги. З кожним роком АТ «Житомирські ласощі» приносить не малий прибуток, хоча в країні триває військова ситуація, проте підприємство продовжує функціонувати та допомагати нашим військовим на фронті. Згідно проведеної фінансової діагностики підприємства хоча був ризик банкрутства можна впевнено сказати, що підприємству не загрожує банкрутство і воно є фінансово стійким.

2.2. Діагностика економічного потенціалу АТ «Житомирські ласощі»

Графічна модель аналізу підприємства – це область, утворена векторами, що представляють сфери (напрямки) діяльності підприємства. Якщо виділено чотири інтегровані сфери діяльності підприємства, то графічна модель аналізу має вигляд квадрата, що представляє потенціал підприємства, якщо три - трикутника. Точка перетину векторів є точкою розвитку потенціалу підприємства. Розглянемо принцип побудови графічно-аналітичної моделі потенціалу підприємства (квадрата потенціалу підприємства) [19, с. 189]: графічна модель потенціалу підприємства спрямована на діагностику потенціалу підприємства і має форму сфери. Ця форма представляє всі сфери виробництва та розкриває всю діалектику потенціалу підприємства. З метою аналізу, в залежності від кількісного вибору напрямків його діагностики, необхідно спростити форму сфери до форми загального кола або до форми іншої фігури. Ідеальний стан потенціалу підприємства може бути досягнутий, якщо в результаті діагностики буде побудований правильний квадрат. У бізнесі потенціал підприємства має інший вигляд структури. За розміром потенціал підприємства можна класифікувати як великий, середній або малий. Великий потенціал підприємства характеризується підприємствами з довжиною вектора 70-100 у.о., що утворюють квадрат. Потенціал середнього підприємства коливається від 30 до 70 у.о., а потенціал малого підприємства - до 30 у.о. Цей

метод системно встановлює кількісні та якісні взаємозв'язки між окремими елементами потенціалу, їх розвитком та рівнем конкурентоспроможності, на основі яких можуть бути обґрунтовані та своєчасно реалізовані управлінські рішення щодо підвищення ефективності діяльності підприємства. Розрахунок підсумкового рейтингу базується на порівнянні з компаніями-еталонами або реальними компаніями, які досягли найкращих результатів на ринку за кожним з чотирьох показників функціонального блоку. Таким чином, основою для оцінки стану та міри застосування економічного потенціалу є найкращі результати, досягнуті в умовах реальної конкуренції, а не суб'єктивна думка експертів, притаманна багатьом іншим методам оцінки. Такий підхід відповідає практиці ринкової конкуренції, де всі незалежні виробники прагнуть перевершити своїх конкурентів за всіма показниками діяльності.

Алгоритм «Квадрат потенціалу» - метод графічного аналізу для оцінки потенціалу компанії: [26, с.214-216]

1. Вхідними даними є матриця (a_{ij}) , тобто рядок, що містить кількість показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$) та таблиця, рядки якої містять назви підприємств, що розглядаються ($j = 1, 2, 3, \dots, m$) та стовпчик з назвою досліджуваного підприємства ($j = 1, 2, 3, \dots, m$) подано у вигляді таблиці. По кожному показнику визначається оптимальне значення при урахуванні коефіцієнта чутливості k_{α} і здійснюється ранжування підприємств, з визначенням зайнятого місця.

2. Для кожної компанії сума позицій (P_j), отриманих з рейтингу,

розраховується за формулою

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} \times k_{\alpha} \quad (1.1)$$

3. Отже, довжини векторів, що утворюють квадрат потенціалу підприємства ($B_k, k=1, 2, 3, 4$), можна знайти за наступним рівнянням:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum k_{\alpha} \cdot n) \frac{100}{\sum k_{\alpha} \cdot n(m-1)} \quad (1.3)$$

4. Після визначення довжин усіх векторів побудувати квадрат потенціалу підприємства та зробити відповідні висновки.

Метод «потенційного квадрата» графічного аналізу має деякі особливі теоретичні аспекти, які необхідно враховувати при його використанні-це форма потенційного квадрата, яка буває двох типів. У першому випадку форма квадрата є правильною(тобто вектори, що утворюють квадрат, є однаковими або близькими до нього). Такі підприємства матимуть збалансований потенціал, що є запорукою успіху; другий тип має викривлену форму квадрата, оскільки: один вектор розвинений більше, ніж інші («хворі» вектори) або всі вектори розвинені по-різному (векторна дисгармонія).

Зовнішні контури квадрату окреслюють здатність компанії досягти оптимальних параметрів потенціалу. Другий та третій вектори квадрату потенціалу («Організаційна структура та управління» та «Маркетинг») вказують на наявність передумов для подальшого розвитку потенціалу компанії.

Метод графічного аналізу «Квадрат потенціалу підприємства» дозволяє системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівнями розвитку та конкурентоспроможності, на основі яких можуть бути прийняті управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування АТ «Житомирські ласощі». Зміст збутової діяльності компанії визначається напрямом її концепції. Збут- це лише частина загальної ринкової програми компанії, і вся діяльність повинна координуватися концепцією маркетингу. Збут продукції та управління продажами тісно пов'язані з аналізом потреб і запитів потенційних покупців. У табл. 2.5 наведені дані розрахунку першого вектору – виробництво, розподіл та збут продукції на підприємстві.

Таблиця 2.5

Виробництво, розподіл та збут продукції АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Вага	Еталон	Підприємство		Р
			Значення	Рейтинг	
Потужність підприємства, тис. грн	1,2	17	16,6	1	1,2
Якість продукції	1,25	8	10	2	2,5
Фондовіддача, грн	1,1	8	9,36	2	2,2
Витрати на 1 грн товарної продукції	1,1	0,6	0,8	2	2,2
Екологія виробництва (штрафи) тис. грн	1,05	1	0,5	1	1,05
Прибуток, тис. грн.	1,15	30	27,2	2	2,3
Рентабельність, %	1,15	35	20,64	2	2,3
Сума	8	-	-	-	13,75

Джерело: власні дослідження

$$P1 = 1,2 \times 1 + 1,25 \times 2 + 1,1 \times 2 + 1,1 \times 2 + 1,05 \times 1 + 1,15 \times 2 + 1,15 \times 2 = 13,75.$$

$V = 100 - (13,75 - 8) \times 100 / (8(2 - 1)) = 28,13$ ум.од. Отже, довжина І вектора – виробництво, розподіл та збут продукції становить 28,13 ум.од.

Організаційна структура – це поділ суб'єктів господарювання (підприємств, компаній, установ) на підрозділи, філії, відділи, цехи, лабораторії, установи та групи з метою раціоналізації управління, встановлення взаємодії між ланками, підпорядкованості, координації та відповідальності. Організаційна структура забезпечує функціонування і розвиток підприємства в цілому. Структура організації повинна гарантувати реалізацію стратегії. Якщо стратегічні цілі змінюються, організаційна структура також повинна змінюватися. У табл. 2.6 представлено розрахунок другого вектору – організаційна структура менеджменту.

Таблиця 2.6

Організаційна структура менеджменту АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Вага	Еталон	Підприємство		Р
			Значення	Рейтинг	
Ділові якості менеджера, балів	1,2	10	10	1	1,2
Ефективність організаційної структури підприємства, балів	1,15	9	8	2	2,3
Віковий стан персоналу, % до 45 років	1,15	75	80	1	1,15
Рівень освіти, % з вищою освітою	1,05	30	22	2	2,1
Продуктивність праці, тис. грн	1,2	25	25	1	1,25
Середньомісячна оплата праці, грн	1,25	350	550	1	1,25
Сума	7	-	-	-	9,25

Джерело: власні дослідження

$$P2 = 1,2 \times 1 + 1,15 \times 2 + 1,15 \times 1 + 1,05 \times 2 + 1,2 \times 1 + 1,25 \times 1 = 9,25.$$

$V = 100 - (9,25 - 7) \times 100 / (7(2 - 1)) = 67,85$ ум. од. Отже, довжина II вектора – організаційна структура менеджменту становить 67,85 ум. од.

Важлива роль маркетингу в системі управління бізнесом полягає в тому, щоб аналізувати сегменти ринку, які мають відношення до діяльності компанії, і допомагати розробляти та впроваджувати тактику дій на ринку. У сучасному розумінні маркетинг розуміється як вираження ринково орієнтованого стилю управління. Маркетингова діяльність повинна бути спрямована на довгострокове виживання підприємства, його стійкість, міцні і тривалі відносини зі споживачами та іншими учасниками ринку, конкурентоспроможність пропонуванних послуг і товарів. Організація збуту продукції в комплексі маркетингу займає одне з центральних місць, оскільки в системі збуту

концентруються результати всієї маркетингової діяльності. У табл. 2.7 наведені дані розрахунку третього вектору – маркетинг.

Таблиця 2.7

Маркетингова діяльність АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Вага	Еталон	Підприємство		Р
			Значення	Рейтинг	
Обсяги поставок на внутрішній ринок, тис. шт	1,2	16	15	2	2,4
Місце в експорті, тис. шт	1,15	-	2,6	1	1,15
Фінансування рекламної діяльності, % до загальних витрат підприємства	1,15	8	9	1	1,15
Фірмовий стиль (розвинуті напрямки)	1,15	-	1	2	2,3
Ціна за одиницю продукції, грн	1,1	100	170	2	2,2
Інноваційна діяльність, тис. грн	1,25	10	7	2	2,5
Сума	7	-	-	-	11,7

Джерело: власні дослідження

$$P_3 = 1,2 \times 2 + 1,15 \times 1 + 1,15 \times 1 + 1,15 \times 2 + 1,1 \times 2 + 1,25 \times 2 = 11,7.$$

$V = 100 - (11,7 - 7) \times 100 / (7(2 - 1)) = 32,84$ ум. од. Отже, довжина III вектора – маркетингу становить 32,84 ум. од.

Фінансовий стан може бути стабільним, нестабільним (передкризовим) або критичним. Здатність суб'єкта господарювання дотримуватися термінів платежів, фінансувати свою діяльність в повному обсязі, протистояти непередбаченим потрясінням і залишатися платоспроможним за несприятливих обставин свідчить про стабільний фінансовий стан, і навпаки. У процесі здійснення постачальницької, виробничої, збутової та фінансової діяльності відбувається безперервний процес кругообігу капіталу, зміни структури капіталу та джерел його формування, наявності та потреби у фінансових ресурсах і, як наслідок, формується фінансовий стан підприємства, зовнішнім проявом якого є

платоспроможність. У табл. 2.8 наведені дані розрахунку четвертого вектору – фінанси.

Таблиця 2.8

Фінансова діяльність АТ «Житомирські ласощі»

Показник	Вага	Еталон	Підприємство		Р
			Значення	Рейтинг	
Коефіцієнт поточної оцінки	1,05	2-3	2,8	2	2,1
Коефіцієнт критичної оцінки	1,1	2-3	2,2	2	2,2
Оборот товарно-матеріальних запасів	1,05	1-5	9,4	1	1,05
Строк погашення дебіторської заборгованості	1,05	До 60 діб	7	2	2,1
Рентабельність продажу	1,15	>10%	2,55	1	1,15
Рентабельність активів	1,05	>20%	22,09	1	1,05
Рентабельність власного капіталу	1,1	100%	43,7	2	2,2
Оборотність активів	1,1	3-7	5,38	1	1,1
Прибуток на одного працюючого	1,05	1,54	0,8	2	2,1
Виручка одного працюючого	1,05	39	41	2	2,1
Коефіцієнт заборгованості	1,1	До 0,7	0,3	1	1,1
Коефіцієнт капіталізації	1,15	До 10	1,23	2	2,3
Сума	13	-	-	-	20,55

Джерело: власні дослідження

$$P_4 = 1,05 \cdot 2 + 1,1 \cdot 2 + 1,05 \cdot 1 + 1,05 \cdot 2 + 1,15 \cdot 1 + 1,05 \cdot 1 + 1,1 \cdot 2 + 1,1 \cdot 1 + 1,05 \cdot 2 + 1,05 \cdot 2 + 1,1 \cdot 1 + 1,15 \cdot 2 = 20,55$$

$V = 100 - (20,55 - 13) \cdot 100 / (13(2 - 1)) = 41,94$ ум. од. Отже, довжина IV вектора – фінанси становить 41,94 ум. од.

Аналізуючи отримані дані будуємо «Квадрат потенціал»



Джерело: власні розробки

Рис.2 Діагностика економічного потенціалу АТ «Житомирські ласощі».

Використовуючи метод графічного аналізу «квадрат потенціалу» для оцінки потенціалу підприємства, можна побачити, що потенціал даного підприємства є середнім і незбалансованим. Це пояснюється тим, що вектор «виробництво, розподіл та збут» є недостатньо розвиненим, а вектор «організаційна структура управління» значно змістився вниз.

Найбільш відомим і дослідженим методом графічного аналізу для оцінки потенціалу підприємств є модель графічного аналізу «Квадрат потенціалу», запропонована І.М. Репіною. Ця модель має багато позитивних сторін, таких як можливість розрахунку кількісного значення потенціалу підприємства у вигляді числової шкали, системного встановлення кількісних та якісних зв'язків між окремими елементами потенціалу, рівнем їх розвитку та конкурентоспроможності, а також оперування реальними показниками. Водночас модель потребує певного вдосконалення в напрямі визначення вагомості складових економічного потенціалу, уточнення показників, що формують кожну складову, обґрунтування методики визначення сукупного економічного потенціалу підприємства та інтерпретації отриманих результатів.

З метою вирішення цих питань у роботі розроблено метод графічного аналізу економічного потенціалу підприємств.

За даними графоаналітичного графіку видно, що основною проблемою на АТ «Житомирські ласощі» є виробництво, розподіл та збут продукції. На це впливає нераціональне використання сировини, відсутня правильна організація робочого процесу, через недостатній обсяг виробленої продукції не раціонально проходить розподіл готової продукції на заявки замовників.

Для підвищення виробництва, розподілу та збуту продукції необхідно передивитися план замовлення, раціонально використовувати сирову, удосконалити та автоматизувати робочу ділянку виробництва. Керівництву слід відповідальніше і принциповіше відноситися до підбору персоналу, приймати на роботу відповідальних, маючих бажання працювати, розвиватися та удосконалюватися під час невдач.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У розділі 2 було проведено діагностику економічного потенціалу АТ «Житомирські ласощі». У 2023 році показники підприємства зросли, не дивлячись на спади та труднощі, які були. Для оцінки економічного потенціалу підприємства необхідно визначити вартість його активів та спектр економічної діяльності, яку воно може здійснювати в майбутньому. Економічні ресурси та економічні вигоди оцінюються за допомогою вартісних показників та вимірників. Оцінюються такі елементи: людські ресурси, нематеріальні активи, капітальні інвестиції, основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції, запаси та незавершене виробництво.

Отже, при дослідженні економічного потенціалу підприємства необхідно вивчити його структуру, оцінити його величину та динаміку зміни його стану і використання, а також визначити, чи відповідає його економічний потенціал цілям і завданням розвитку підприємства. Тому за даними діагностики видно, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2023 р. збільшився на 136209

тис. грн (33,54 %), тоді як собівартість реалізованої продукції зросла на 78792 тис. грн (22,49 %). Валовий прибуток склав 16537 тис. грн (29,36 %). Операційний результат до оподаткування склав 6653 тис. грн, а чистий фінансовий результат – 4893 тис. грн, що на 7447 тис. грн менше, ніж у 2021 р. (збиток 13814 тис. грн. у 2022 р.).

Проведено аналіз та виявлено проблематику ефективного використання економічного потенціалу підприємства. За допомогою оцінки «Квадрат потенціалу» підприємства, було визначено що саме найбільш потребує уваги, до чого слід докласти зусиль для удосконалення розвитку і раціоналізації використання трудових, матеріальних та виробничих ресурсів. Слід звернути увагу, що в над складний час для всіх підприємств, а також для самого населення, потрібно обирати перспективні рішення для вирішення, фінансових, матеріальних, виробничих потреб.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АТ «ЖИТОМИРСЬКІ ЛАСОЦІ»

3.1. Визначення можливих напрямів управління розвитком економічного потенціалу підприємства

Аналіз економічної діяльності кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» дав можливість зрозуміти стан підприємства та визначити шляхи його покращення і способи досягнення поставлених цілей. Основною метою кондитерської фабрики «Житомирські ласощі» є входження до групи лідерів кондитерської галузі України. Для досягнення цієї мети необхідно здійснювати діяльність підприємства відповідно до певної конкурентної стратегії.

Допустимо прийняти за доцільне обрати стратегію підприємства - послідовника. Перевагою цієї стратегії є зниження ринкового ризику. Втрати та ризику є незначними, оскільки копіюється лише найкращий досвід лідера для обраного продукту та цільового сегменту, адаптований до можливостей підприємства. Ця стратегія також допомагає утримати існуючих клієнтів і націлює на сегменти ринку, де стратегія охоплення ринку може бути більш повно реалізована з урахуванням унікальності продукту, новітніх доступних технологій і можливостей економії витрат. Це також дозволяє поступово нарощувати власні ресурси та уникати стимулювання агресивних дій з боку більших компаній. Однак ми також запропонували застосувати стратегію ніши лідерства, враховуючи певні тенденції, що намітилися на ринку, і той факт, що ніхто з конкурентів ще не почав їх активно впроваджувати.

Ключовим моментом тут є правильне визначення груп споживачів та товарних категорій, в яких ваша компанія виділяється. Серед варіантів-продукція без барвників, консервантів та ароматизаторів, а також веганські продукти, виготовлені з органічної та екологічної сировини. Це відкрило б для компанії нові канали збуту, такі як аптеки та навчальні заклади. Враховуючи характеристики ніши - потенціал зростання, наявність невеликої кількості

конкурентів та ресурсів для входження і утримання позицій в ніші - компанія повинна зайняти лідируючу позицію в ніші. Таким чином, вона може збільшити охоплення ринку, досягти споживчих переваг у ніші та продемонструвати споживчу цінність більшій кількості споживачів.

Проаналізувавши ресурси, можливості та позиціонування основних конкурентів кондитерської фабрики «Житомирські ласощі», пропонується обрати найбільш оптимальну стратегію позиціонування для підприємства. Позиціонування по відношенню до культурних цінностей та за співвідношенням ціна-якість-«максимально натуральний продукт за доступною ціною». Крім того, багато людей хочуть відповідати певним критеріям (бути турботливими батьками, люблячою дитиною, душею компанії), і це дозволяє позиціонувати нашу продукцію так, щоб вона була актуальною для кожного і в будь-якій ситуації.

Тому позиція компанії полягає в тому, щоб її продукція була максимально натуральною, щоб ціни на неї були найпривабливішими і придатними для споживання в будь-якому місці і в будь-який час. Для дистриб'юторів компанія є надійним постачальником, а для працівників-гарантією стабільної роботи, яка задовольняє не тільки економічно, але й морально.

3.2. Економічне обґрунтування пропозицій щодо забезпечення ефективності управління економічним потенціалом АТ «Житомирські ласощі»

Сучасні засоби зв'язку, програмне забезпечення та комп'ютерне обладнання дозволяють динамічно координувати поведінку, підвищувати операційну ефективність. Це можливо лише на основі комплексних досліджень місцевого ринку, прогнозування майбутніх умов, регулювання місцевого ринку та виважених дій адміністративних органів щодо розвитку відповідних місцевих ринків.

Основна увага приділяється технологічному переоснащенню підприємств шляхом модернізації обладнання та автоматизації виробництва, а також розробці

нових виробничих процесів для підвищення прибутковості галузі за рахунок зниження матеріаломісткості. Максимізація ефективності виробництва досягається за рахунок зниження матеріало- та енергоємності продукції.

Розробка та використання сучасних технологій, що відповідають економічним, соціальним та екологічним вимогам. Розробка та використання сучасних технологій, що відповідають економічним, соціальним та екологічним вимогам. Напрямки, в яких можна покращити економічний потенціал підприємств, включають: покращення роботи відділів маркетингу та збуту (наприклад, затоварення продукції на складах); ефективність використання капіталу може бути покращена шляхом покращення роботи відділів маркетингу та збуту (наприклад, затоварення продукції на складах). затоварення продукції на складах), вдосконалення кадрової політики компанії (в частині розробки заходів для більш ефективного використання робочої сили), залучення нових працівників або перепідготовки наявних (тренінги або безпосереднє навчання). Удосконалення системи управління (наприклад, в частині підвищення рівня відповідальності керівництва за прийняття рішень).

Найбільш поширеним напрямом розбудови потенціалу є боротьба з марнотратством ресурсів (сировини, енергії та робочої сили). Цього можна досягти шляхом модернізації існуючих технологій за допомогою інновацій. Ефективне управління формуванням та використанням виробничих потужностей підприємств забезпечує підвищення продуктивності праці, збільшення обсягів виробництва конкурентоспроможної продукції на національному та міжнародному ринках, випуск прибуткової продукції, розвиток та модернізацію виробничої інфраструктури, в цілому, має безпосередній вплив на розвиток потенціалу підприємства. Основною діяльністю підприємства АТ «Житомирські ласощі» є виробництво неглазурованих та глазурованих кондитерських виробів. Для розвитку економічного потенціалу підприємства доцільним є нарощування основних фондів підприємства.

Таким чином, я пропоную придбати для підприємства глазурвальну машину типу ZIG-ZAG.

Машина має функції «видування» надлишків глазури та вібрації сітки столу. Також вона має модуль декоратора типу ZIG-ZAG, що надає широкий спектр можливостей декорування продуктів. Глазурвальна машина оснащена 15-ти дюймовою сенсорною панеллю LCD. Панель має поворотну консоль, що забезпечує комфортне керування машиною по обидва боки виробничої лінії. Меню з широким діапазоном налаштувань дозволяє легко та інтуїтивно керувати всіма параметрами пристрою. Дана машина представлена на рис. 3.



Джерело: розроблено на основі [41]

Рис.3. Проектна пропозиція глазурвальної машини ZIG-ZAG

Конструктивні особливості глазурвальної машини: міцний та ергономічний корпус з нержавіючої сталі AISI 304; безрамні вікна з оргскла забезпечують панорамний візуальний контроль процесу глазурування продукту; система підігріву шоколаду/глазури – відкритого типу, вона має розширювальний

бак з поплавковим краном для автоматичного заповнення системи водою та її підживлення в процесі експлуатації, ТЕН і циркуляційний насос; ванна для шоколаду/глазури, насос, трубопровід та підмазуючий вал оснащені водяною сорочкою для підігріву; датчики температури контролюють показники температури глазури у ванній та температуру води у водяній сорочці. У робочій камері глазурувальної машини встановлені ПЧ нагрівачі для прогріву всіх вузлів машини; ванна обладнана мішалкою для підтримки необхідних характеристик глазури; є два сітчасті транспортери: один – для зони глазурування, другий – для зони декорування; забезпечується плавне регулювання швидкості транспортерів, вентилятора обдування, насоса глазури; організовано освітлення всіх робочих зон [41].

Таблиця 3.1

Технічні характеристики глазурувальної машини

Робоча ширина сітки (індивідуально)	600-1800мм
Швидкість руху сітки транспортерів	0,5-12 м/хв
Висота глазуруемого продукту	3-70 мм
Встановлена потужність	10-35 кВт

Джерело: розроблено на основі [41].

Прибуток від виробництва без нового обладнання становитиме:

$$П = В - Вс$$

$$П = 406025 - 92977$$

$$П = 313048$$

Прибуток від виробництва з новим обладнанням становитиме:

$$П_{н} = П * (1 + E)$$

$$П_{н} = 313048 * (1 + 0,11)$$

$$П_{н} = 344352,88$$

Тобто, приріст прибутку від впровадження нового обладнання становитиме:

$$ПП = П_{н} - П$$

$$ПП = 344352,88 - 313048$$

$$\text{ПП} = 31304,88$$

Тоді річний економічний ефект від впровадження нового обладнання становитиме:

$$\text{ПЕ} = \text{ПП} / 12$$

$$\text{ПЕ} = 31304,88 / 12$$

$$\text{ПЕ} = 26087,32$$

Тоді період окупності становитиме:

$$\text{Ток} = 118547,42 / 26087,32$$

$$\text{Ток} = 4,5 \text{ року}$$

Отже, приріст прибутку від впровадження нового обладнання повністю відшкодує початкові капітальні вкладення за 4,5 року. Таким чином, період окупності впровадження нового обладнання при ціні устаткування 118 547,42 грн і очікуваному приріст прибутку від впровадження 11% становить 4,5 року.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Згідно з дослідженням економічного потенціалу АТ «Житомирські ласощі» у розділі 2, основними проблемами в цьому секторі є: нижча фондвіддача основних засобів, нижча рентабельність власного капіталу, нижча оборотність дебіторської заборгованості, нижча оборотність кредиторської заборгованості, нижчий показник фінансової автономії та нижча продуктивність праці.

Розвиток економічного потенціалу потребує вирішення цілої низки проблем, а саме: обґрунтування місії та стратегії кожного підприємства; якісне оновлення, розширення та модернізація матеріально-технічної бази; заміна керівників, які не можуть адаптуватися до ринкового середовища; поповнення трудових ресурсів молодими та активними кадрами, здатними до інноваційної діяльності; оптимізація організаційної структури управління; розробка моделі мотивації працівників підприємства на досягнення результатів.

Дослідження демонструє необхідність впровадження та розвитку збалансованої системи показників (ЗСП). Оскільки збалансована система

показників містить чотири основні компоненти – фінансову та клієнтську складові, складові бізнес-процесів та навчання персоналу - було обрано рівну кількість показників, виходячи з особливостей цієї системи та показників, що входять до кожної з них.

ВИСНОВКИ

Дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління економічним потенціалом підприємств дозволило зробити наступні висновки: управління економічним потенціалом підприємств є складною економічною категорією, яка потребує детального вивчення та постійного вдосконалення. Сутнісні характеристики елементів механізмів управління економічним потенціалом підприємств є дуже складними. До них належать функції, форми, методи, інструменти та важелі. Сучасні механізми управління поєднують у собі як традиційні методи, так і сучасні технології управління. Подальші дослідження повинні поєднувати теоретичне вивчення цього питання з практичними аспектами на прикладі підприємств, що функціонують в умовах економічного ринку.

Економічний потенціал підприємства відображає можливості, які воно формує за наявності сукупності ресурсів, виробничих потужностей та інших засобів у певний момент часу. Такі ресурси характеризуються кількісними та якісними показниками, видовим складом і структурою. Компетенції та потенціали реалізуються через систему соціально-економічних відносин (зв'язків з об'єктами та елементами зовнішнього середовища), що складаються всередині та за межами підприємства. Структурні та функціональні складові, організаційна структура підприємства, структура управління та система розподілу функціональних обов'язків можуть бути використані для подальшого розвитку підприємства та сприяти максимальній ефективності таких відносин. Зовнішні фактори впливу на потенціал підприємства впливають на всі аспекти життєдіяльності підприємства і не залежать від виробничо-господарських процесів, але певним чином впливають на формування стратегічного розвитку підприємства. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на функціонування потенціалу, можна поділити на чотири групи: економічні, соціальні, політико-правові та науково-технічні. Вони переважно впливають на розвиток потенціалів. Тому необхідно створити економічні механізми, які

дозволять підприємствам швидко адаптуватися до цих змін. Проведене дослідження виявило, що в існуючих наукових дослідженнях відсутній єдиний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємств та ефективності його використання. Це пов'язано з тим, що розрахунки займають багато часу і не завжди є достатня кількість даних для їх використання. У цій роботі запропоновано новий метод експрес-аналізу з використанням коефіцієнта ефективності використання економічного потенціалу та продемонстровано зручність його застосування. Для того, щоб оцінити економічний потенціал підприємств, необхідно розробити відповідний метод, який би визначав не лише сам потенціал, але й ефективність його використання. Підприємства можуть потребувати не нарощування потенціалу для отримання вищих показників фінансово-господарської діяльності, а підвищення ефективності використання потенціалу.

Тому, досліджуючи економічний потенціал підприємства, необхідно вивчити його структуру, оцінити його величину та динаміку зміни його стану і використання, а також визначити, чи відповідає його економічний потенціал цілям і завданням розвитку підприємства. Так, за даними діагностики, чистий дохід (виручка) від реалізації продукції у 2023 році збільшився на 136209 тис. грн (33,54%), а собівартість реалізованої продукції зросла на 78792 тис. грн (22,49%). Валовий прибуток склав 16537 тис. грн (29,36%). Операційний результат до оподаткування склав 6653 тис. грн, а чистий фінансовий результат - 4893 тис. грн, що на 7447 тис. грн менше, ніж у 2021 році (збиток 13814 тис. грн у 2022 році).

Проведено аналіз та виявлено проблеми з ефективним використанням економічного потенціалу підприємств. За допомогою оцінки квадрату потенціалу підприємства визначено сфери, які потребують найбільшої уваги і де слід докласти зусиль для покращення розвитку та раціоналізації використання трудових, матеріальних та виробничих ресурсів. Слід зазначити, що зараз дуже складні часи для всіх підприємств і для самих людей, і що необхідно обирати перспективні рішення для задоволення своїх фінансових, матеріальних і виробничих потреб.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Дога В.С., Жидков О.І. Економіка та управління: сучасний стан і перспективи розвитку: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса: ОДАБА, 2017. С. 283—286.
2. Ажаман І. А., Жидков О. І. Методичні підходи до оцінювання рівня розвитку економічного потенціалу сервісного підприємства. Ефективна економіка. 2019. № 5.
3. Ажаман І.А., Жидков О.І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. Економіка та держава. 2018. №2. С. 22-26
4. Безсмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Луганськ, 2015. С. 18
5. Бержанір І. А. Рентабельність як основний показник оцінки діяльності підприємства. 2015. С. 9.
6. Білошапка В.А. Резерви зростання результативності бізнесу в умовах економічного спаду. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 1(155). С. 190.
7. Войтенко О. А., Попадинець Н. М. Зарубіжний досвід регулювання споживчих ринків в умовах соціально-економічної кризи, спричиненої пандемією COVID19. Регіональна економіка. 2022. № 1(103). С. 78-86.
8. Гавва В.Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання. Навчальний посібник. Центр навчальної літератури, 2014. - 224 с.
9. Галушка З. Стратегія управління змінами в умовах невизначеності. Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (24-26 травня 2022 року) «Теорія та практика менеджменту». 2022. Луцьк. С. 102-104.
10. Григораш О.В. Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств. Економіка і організація управління. 2014. № 2(12). С. 167.

11. Железняк В. В., Шило Л. А. Дослідження підходів до формування системи показників кількісної та якісної оцінки економічного потенціалу підприємства. 2016. С. 7.
12. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2016. № 5. С. 101-106.
13. Дараган А. В., Геворкян А. Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. Економічний простір. 2021. № 167. С. 55–58.
14. Іванець О. О. Концептуальні підходи до управління потенціалом розвитку підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2012. № 4. С. 151–155.
15. Калінеску Т. В., Романовська Ю. А., Большенко С. Ф., Маслош О. В. та ін. Формування та оцінювання потенціалу підприємства. навч. посіб. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2017. С. 352.
16. Касьянова Н. В., Морєва В. В., Солоха Д. В. Потенціал підприємства: формування та використання. Київ, 2015. С. 248.
17. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. 2017. С. 10.
18. Козловський С. В. Управління сучасними економічними системами, їх розвитком та стійкістю : автореф. дис. канд. екон. наук: спец. 08.00.03 – економіка та управління національним господарством. Вінниця, 2015. С. 32.
19. Корнійчук А. А. Стратегічна діагностика відповідності виробничого потенціалу підприємства сучасним умовам господарювання. Молодий вчений. 2015. № 11(2) С. 58-63.
20. Красневич Г. Л. Управління економічним розвитком як складова економічного управління підприємством Ефективна економіка №12, 2015.
21. Краснокутська Н.С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: мо ногр. Харків: Харк. держ. унт харчування та торгівлі, 2014. С. 247.

22. Кузнєцова Т. В., Красовська Ю. В. Управління потенціалом підприємства. Рівне, 2016. С. 194.
23. Кучеренко Н. Ю. Управління економічним потенціалом підприємства. Механізми управління розвитком територій: зб. наукових праць. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 328-330.
24. Кучеренко Н. Формування просторово-процесного управління економічним потенціалом підприємства. Студентські читання – 2024: зб. матеріалів доп. учасн. Студ. Наук.-практ. Конф. Житомир. 2024. С. 68-70.
25. Львівська К. А. Сутність та особливості управління економічним потенціалом підприємства. 2017. С. 6.
26. Макашутіна А. О. Декомпозиція виробничого потенціалу діяльності підприємства. Управління розвитком. 2017. № 23. С. 8-10.
27. Маслак О. І., Квятковська Л. А., Безручко О. О. Особливості формування економічного потенціалу підприємства в умовах циклічних коливань. Актуальні проблеми економіки. 2017. № 9(135). С. 36–46.
28. Мержа Н.В. Економічна сутність фінансового забезпечення інвестиційної діяльності підприємств. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 9. С. 147.
29. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2013. № 41. С. 209–215.
30. Петрович І.М., Прокопишин Л. М. Економіка та фінанси підприємства: підручник. Львів, 2014. С. 408.
31. Пілецька С. Т., Лункіна І. Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. Економіка. Фінанси. Право. 2022. № 9/1. С. 17–23.
32. Плотницька С. І. Застосування інструментарію стратегічного управління для діагностики економічного потенціалу аграрних підприємств. Вісник Сумського аграрного національного ун-ту. Серія «Економіка і менеджмент». 2015. Вип. 5 (64). С. 239–244.

33. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. Вісник Української академії державного управління при Президентові України. 2018. № 2. С. 262-271.
34. Сабадирьова А. Л. Потенціал і розвиток підприємства. Одеса, 2016. С. 344.
35. Турило А. А. Потенціал підприємства: сутність та методологічні підходи до визначення Економічний вісник, 2014, №3 с.65-71.
36. Фінансова звітність АТ «Житомирські ласощі».
37. Шевченко А.А. Формування та ефективне використання економічного потенціалу підприємств харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук. Тернопіль, Тернопільська академія народного господарства, 2014. С. 26.
38. Шкроміда Н.Я. Комплексна оцінка економічного потенціалу суб'єктів господарювання Економічний аналіз: Зб. наук. праць. Тернопіль: Економічна думка. ТНУ, 2018 Вип. 9, Ч. 1. С. 383—386.
39. Yareмова М., Kucherenko N. Conceptual approaches to management of the economic potential of an enterprise. Менеджмент, маркетинг, логістика: тренди та подолання викликів: зб. матеріалів доп. учасн. III Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир. Поліський національний університет, 2024. С. 51-53.
40. Глазуровальна машина, 2023. URL: <https://gourmetback.com.ua/confectionery-equipment/glazirovochnaja-mashyna/>