

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПОТЕНЦІАЛА ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу,
гр. ЕТз 21

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»



Алла БАРАНОВСЬКА

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор



Дмитро БАБИЧ

Рецензент: доктор економічних наук,
професор Доронін А. В.

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет економічний

Кафедра економіки та менеджменту

Освітньо-кваліфікаційний рівень другий магістерський рівень

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Адміністративний менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Г. О. Дорошенко

ініціали, прізвище

«07 » грудня 2024 року

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Аллі БАРАНОВСЬКОЇ

1. Тема роботи: «Стратегічні напрямки управління розвитком потенціала організації»

Керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, доктор економічних наук,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
професор

затверджені наказом по університету від «14» жовтня 2024 року
№ 2101-5/3358

2. Строк подання студентом роботи 06 грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розглянути теоретичні положення та проаналізувати економічну сутність, класифікацію стратегій розвитку підприємства. Узагальнити формулювання поняття, структури та сутності потенціалу організації. Розглянути аналіз методології оцінки економічного потенціалу організації. Проаналізувати ефективність виробничо-господарської діяльності ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП 13238» та оцінити майновий й фінансовий потенціал організації. Запропонувати вдосконалення моделі стратегічного управління розвитком потенціалу організації. Розробити рекомендацій щодо підвищення виробничого потенціалу підприємства шляхом застосування фінансового лізингу та обґрунтувати заходи для покращення фінансового потенціалу через управління структурою капіталу.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1.	Розробка та узгодження змісту дипломної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за обраною темою
2.	Робота над теоретичним розділом роботи.
3.	Робота над другим розділом. Доопрацювання згідно з рекомендаціями наукового керівника.
4.	Робота над третім розділом. Узгодження згідно з рекомендаціями наукового керівника.
5.	Узагальнення питань проведеного дослідження. Написання вступу. Участь у конференції та публікація матеріалів.
6.	Висновки по роботі проведеного дослідження Оформлення списку літератури
7.	Остаточне оформлення дипломної роботи, подання фінального варіанту керівнику для перевірки
8.	Подання дипломної роботи на кафедру.

5. Дата видачі завдання 29 травня 2024 р.

Здобувач вищої освіти


 підпис
Алла БАРАНОВСЬКА

Керівник роботи


 підпис
Дмитро БАБИЧ

ініціали, прізвище

Гарант освітньої програми


 підпис
Лариса ТЄШЕВА

ініціали, прізвище

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація.....	8
1.2. Поняття, сутність, структура потенціалу організації.....	17
1.3. Теоретичні аспекти оцінки економічного потенціалу організації.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП».....	38
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»	38
2.2. Аналіз та оцінка майнове-ресурсного потенціалу товариства.....	45
2.3. Аналіз та оцінка фінансового потенціалу товариства.....	52
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	58
3.1. Удосконалення моделі стратегічного управління розвитком потенціалу організації.....	58
3.2. Пропозиції щодо підвищення виробничо-фінансового потенціалу шляхом використання фінансового лізингу та вдосконалення управління структурою капіталу	64
ВИСНОВКИ.....	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75

ВСТУП

Сучасний розвиток економіки України супроводжується докорінними змінами умов функціонування установ та організацій, зростанням мобільності зовнішніх чинників та посиленням їхнього впливу на внутрішнє середовище реалізації бізнес-процесів організацій. Попри не дуже сприятливі умови для діяльності підприємств в регіональному розрізі, більшість із них перебувають на стадії «стабільності», однак реалії сьогодення обмежують їхню здатність до ефективного довгострокового розвитку без запровадження стратегічного управління потенціалом. Таке управління має забезпечувати адаптацію потенціалу підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, гарантувати його відповідність вимогам ринку та сприяти сталому розвитку.

Для досягнення цих цілей необхідно створити науково обґрунтовані підходи до максимального використання потенціалу організації, які охоплюють розробку альтернативних стратегій розвитку, вибір оптимальних рішень, їх послідовну реалізацію та підвищення гнучкості системи управління. Особливу увагу слід приділити здатності керівної системи підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та ефективно використовувати стратегічний потенціал.

Актуальність питань підвищення адаптивності систем управління широко обговорюється у науковій літературі, проте проблематика стратегічного управління потенціалом підприємства залишається недостатньо розробленою. Зокрема, питання формування, розвитку та використання стратегічного потенціалу на різних етапах життєвого циклу потребують глибшого теоретичного і практичного дослідження. Питання, пов'язані з концептуальною основою стратегічного управління в цілому та питанням формування, управління й оцінки потенціалу організації присвячені роботи К. Безгіна, В. Гринчуцького, Б. Блащак, С. Пілецької, Н. Васюткіна, О. Дороніна та інших [1, 10, 34, 52]. Однак практично неопрацьованими залишилися питання стратегічного управління потенціалом підприємств.

Методи дослідження. Теоретичну та методологічну основу дослідження склали праці провідних вітчизняних й іноземних учених, теоретично-методологічні аспекти стратегічного управління та підвищення конкурентоспроможності, виробничо-економічний розвиток підприємства, методи з підвищення конкурентоспроможності на підприємстві. В процесі дослідження було використано економічні методи дослідження, зокрема: аналізу та синтезу, методи економіко-математичного моделювання, метод вимірювання, метод калькуляції, графічний метод, метод порівняння.

Метою даного дослідження є розробка теоретичних засад і практичних інструментів стратегічного управління потенціалом підприємства. Для досягнення мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначення сутності та класифікації стратегій розвитку підприємства;
- формулювання поняття, структури та сутності потенціалу організації;
- аналіз методології оцінки економічного потенціалу організації
- узагальнення характеристики діяльності ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП 13238»;
- проведення аналізу та оцінки майнового й фінансового потенціалу організації;
- вдосконалення моделі стратегічного управління розвитком потенціалу організації;
- розробка рекомендацій щодо підвищення виробничого потенціалу підприємства шляхом застосування фінансового лізингу;
- обґрунтування заходів для покращення фінансового потенціалу через управління структурою капіталу.

Об'єкт дослідження є процес стратегічного управління потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні основи та практичні засади розробки напрямків удосконалення стратегічного управління розвитком потенціалу підприємства.

Наукова новизна дослідження полягає у вдосконаленні концептуальних підходів до стратегічного управління потенціалом підприємства, зокрема: систематизовано підходи до класифікації стратегій розвитку; уточнено теоретичні та методичні основи формування потенціалу підприємства; розроблено вдосконалену модель стратегічного управління потенціалом; запропоновано інноваційні рішення для підвищення виробничого потенціалу через фінансовий лізинг; сформульовано пропозиції щодо оптимізації фінансової структури капіталу.

Отримані результати можуть бути використані для підвищення ефективності управління потенціалом підприємств, зокрема ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП 13238», з урахуванням динамічних змін зовнішнього середовища.

Результати роботи були апробовані на науково-практичній конференції.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація

Враховуючи динамічні зрушення середовища функціонування організацій та невизначеність окремих параметрів, вкрай важливо створити дієвий механізм функціонування компаній в довгостроковій перспективі, що буде забезпечувати її стійкість і розкривати власну стратегію розвитку. Обрана стратегія потрібна задля ефективного використання усіх необхідних ресурсів реалізації власного бізнес-процесу та раціонального виконання усіх функціональних складових, що принесуть позитивний ефект від вкладених коштів та задовольняти у власному продукті зацікавлених споживачів за всіма складовими (ціна, якісні характеристики, сервісне обслуговування, тощо). Тому, формуючи власну стратегію розвитку організацій, керівні органи повинні передбачувати засоби реалізації намічених заходів та враховувати можливі негативні чинники впливу на реалізацію запланованих дій. Саме завдяки координації та своєчасному адаптаційному зрушенню може відбутися реалізація стратегічних намірів без значного негативного тиску. Дослідивши наукові періодичні видання нами було здійснено угруповання джерел, що в різній площині підкреслюють сутнісні аспекти «стратегії розвитку організацій» та вказують на окремі положення акценту наданих трактувань [23, 28, 33, 48] (Додаток А).

Звертаючись до подібності визначень, підкреслимо єдність бачення, що будь-яка стратегія розвитку для суб'єктів господарювання передбачає інвестування коштів на довгостроковий період та супроводжується з певними ризиками невизначеності трансформації зовнішнього середовища, яким треба приділити значну увагу при формуванні власної стратегії. Саме прогнозування розвитку окремих сегментів ринку може принести організації додаткових споживачів, а отже додатковий прибуток [25].

Негативними чинниками впливу вважають: стихійні зрушення зовнішніх умов розвитку окремих сегментів ринку; ускладнення функціонування та зниження підсумків реалізації бізнес-процесу; втрата контролюючих дій над ризиковими подіями; можливість прояву збитків через зниження якісних аспектів активів; додаткове або надлишкове інвестування; негативні зрушення виробничої системи відповідно потенційним можливостям господарювання та передбачених прогнозів, тощо [18, 21].

Враховуючи, що існують певні обмеження до ризикових операцій у окремих керівників, то відбуваються певні відхилення в реалізації проєктів навіть при мінімальних ризикових подіях. Тому вкрай важливо заздалегідь розглядати багатоваріантні розвитку подій, особливо у довгостроковій перспективі, враховуючи аналітичну інформацію стосовно трансформації оточуючого середовища. Значно знижує ризикові події інноваційне спрямування функціонування організацій, бо правильне обрання стратегічних орієнтирів передбачає зростання конкурентоздатності через досягнення позитивних підсумків реалізації бізнес-процесу. Враховуючи зазначене, можна підкреслити, що стратегічне розвинення бізнес-процесу організації це гнучкий план передбачених заходів з урахуванням інноваційних аспектів, який має певні ризики та залежить від різноманітного впливу чинників (рис. 1.1).

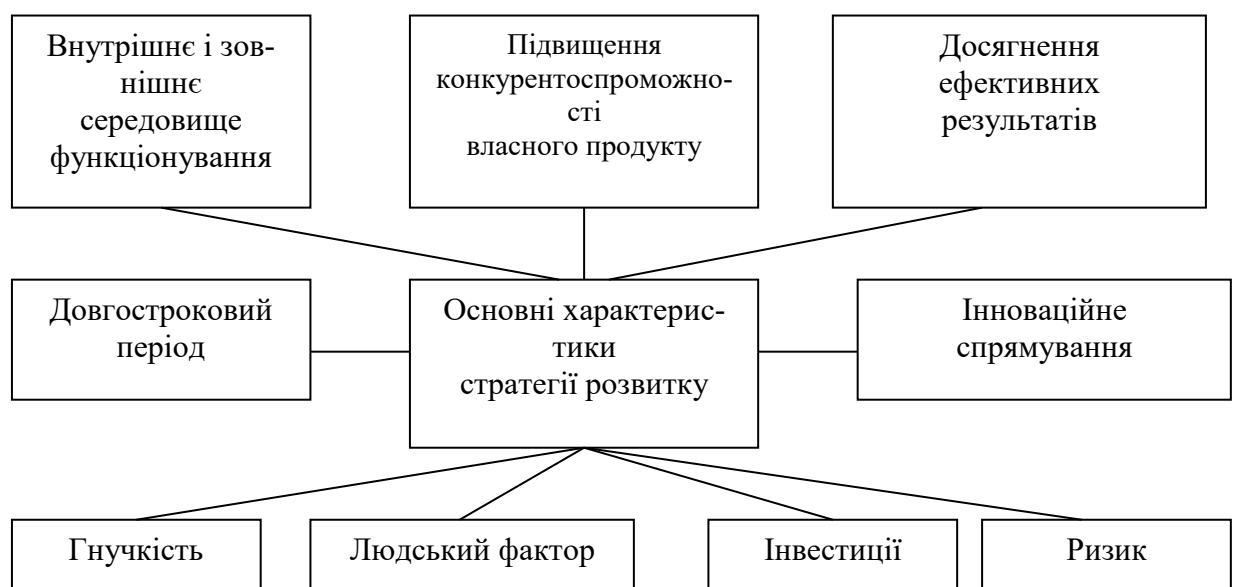


Рисунок 1.1 – Основні ознаки, які відображають сутність стратегії розвитку організацій [19]

Вивчаючи теоретичні аспекти стосовно стратегії розвитку організацій, можна зазначити, що більш узагальнено усі стратегії можна поділити на активні (швидкі дії або мінливі трансформації поведінки на ринку задля зайняття лідируючих позицій і відповідно гнучкість та адаптивність бізнес-процесів; раціональне використання усієї сукупності ресурсів та залучення інноваційних складових в усі бізнес-операції, тощо) і пасивні (передбачають виважений шлях, відповідно дій, що використовують лідери ринку та при потребі впровадження не значних зрушень у власний бізнес-процес; даний аспект реалізації стратегії менш ризикований і потребує не значного вкладання коштів, тобто менш витратний).

Наочно представимо порівняльну характеристику зазначених стратегій розвитку в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Ознаки стратегій розвитку організацій [17]

Характеристика	Активна стратегія	Пасивна стратегія
Ризики	Високий рівень ризику	Низький або середній рівень ризику
Інновації	Активне впровадження інновацій, висока сприйнятливість інновацій	Запізніле впровадження інновацій, середня сприйнятливість інновацій
Конкуренти	Випередження конкурентів	Слідування за конкурентами
Збутова політика	Постійне корегування збутової політики, забезпечення високого рівня сервісу, використання індивідуального підходу до споживачів	Корегування збутової політики за потреби
Товарна політика	Акценти на оновленні продукції та її Упакування	Увага зосереджена на обсягах виробництва
Цінова політика	Використання багатьох цінових стратегій, націлених на різні групи споживачів, використання широкого спектру цінових знижок	Дотримання декількох цінових стратегій, які корегуються за потреби; використання цінових знижок як у конкурентів
Частка ринку	Розширення частки ринку, вихід на нові сегменти ринку і на нові ринки, у т. ч. зовнішні	Втримання наявної частки ринку

У межах зазначених стратегій розвитку підкреслимо декілька видів, що потім розглянемо детальніше (рис. 1.2). Базисними принципами побудови стра-

тегій розвитку компаній є: довгострокові перспективи; можливі дії за багатоваріантним сценарієм розвитку, прогножуючи зміни середовища; адаптивність та координація впровадженної стратегії; комплексне бачення стратегії та узгодженість ухвалених рішень за окремими складовими бізнес-процесу тощо [16].

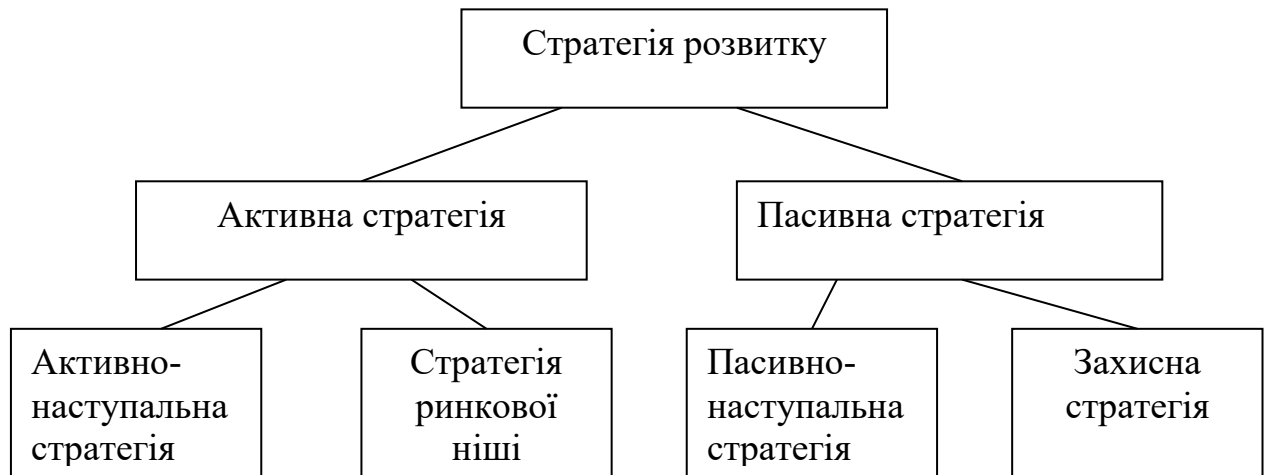


Рисунок 1.2 – Деталізація стратегії розвитку організацій

При реалізації активно-наступальної стратегії в організації передбачається здійснення максимальної трансформації задля розвитку, тобто супроводжується впровадженням новацій і проведенням модернізації процесів стосовно продукту, технології та всього бізнес-процесу. Даний вид стратегії спрямовується на розширення позицій на ринку через реалізацію низки позитивно-діючих заходів, що передбачає необхідність інвестування та дбайливе використання наявних ресурсів. Використовується зазвичай при рості життєвого циклу компанії або навпаки при гальмуванні функціонування (перші прояви спаду), щоб активувати ефективне використання власних потенційних можливостей та усіх ресурсів.

Надалі привернемо увагу до стратегії ринкової ніші, що використовується задля забезпечення високого рівня рентабельності власного продукту, підвищення якісних параметрів та конкурентоздатності, а також вдосконалення сервісно-обслуговуючих операцій бізнес-процесу. При необхідності компанія може залучати новітні технології, адаптуючи до власної виробничої системи. Можна

підкреслити, що даний вид стратегії є запорукою зміцнення власних позицій в ринковому середовищі, характеризується нижчими ніж в попередньому виді ризиками. Даний вид притаманний організаціям в період зрілості життєвого циклу.

Узагальнюючи виділимо головні ознаки активного типу стратегій: підвищення обсягів продажу; зниження витрат на реалізацію бізнес-процесу; зміцнення фінансових індикаторів та оборотних активів функціонування організації; зростання власної ємності ринку, тощо.

Переходячи до пасивного типу стратегій, розглянемо пасивно-наступальну, що супроводжується виведенням нового продукту або вдосконаленого з покращеними параметрами. Даний тип стратегії передбачає значних витрат задля модернізації власного продукту і окреслюється середніми ризиками. Відповідно може використовуватись в компанії протягом всього життєвого циклу, бо спрямовується на досягнення стійкості функціонування та можливе зростання бізнесу.

Надалі окреслимо захисну стратегію, що передбачає оптимізацію бізнес-процесу стосовно «витрати – випуск», ототожнюючи власні дії з конкурентами. Даний тип стратегії передбачає потребу в інвестуванні та передбачає середній рівень ризиків. Застосовується, як правило при спаді життєвого циклу організації задля вирішення небезпек функціонування бізнесу.

Характерними рисами пасивного типу стратегії є значні коливання та нестабільність продажів, зниження обігу коштів та погіршення фінансових показників компанії.

Підсумовуючи зазначимо, що на меті активного типу стратегій вважається випередження головних конкурентів на тлі інноваційних зрушень та значні вкладання коштів. Натомість пасивний тип спрямовується на наслідування лідируючих компаній на ринку і не потребує значних коштів.

Акцентуємо увагу, що загально дефініція «стратегія розвитку» трактується, як індивідуальну траєкторію розвитку організацій, відповідно змін навколишнього оточення. Кожен суб'єкт самостійно обирає власну поведінку на дов-

гострокову перспективу, враховуючи власні потенційні можливості задля збільшення вартості наявних активів.

Також в теоретичних джерелах розрізняють корпоративний вид стратегії, конкурентний та функціональний [15].

Корпоративний вид вважається базовим (портфельним) й спрямовується на загальне розвинення організації та її економічної системи, що супроводжується окресленням орієнтирів, які потрібно змінити через можливі обсяги інвестування. Відповідно надалі відбувається розподілення фінансових ресурсів між окремими функціональними ланками на тлі попередньо здійсненого аналізу та при потребі відбувається реструктуризація.

Стосовно конкурентного виду стратегій, то він супроводжується забезпеченням затвердженого бізнес-плану, змінами в окремих ланках організацій задля побудови оптимального виконання дій та оптимізації окремих бізнес-операцій. У межах реалізації конкурентних стратегій може відбуватися просування нового продукту, що супроводжується трансформацією стратегічних ініціатив (цінової, збутової, господарської, тощо).

Функціональні (ділові, конкурентні) стратегії приймаються в інтересах окремих ланок бізнес-процесу організацій, коли кожна функціональна одиниця отримує власне фінансування і методи управління. Мета даного виду вихід на конкурентні позиції чи ефективні зміни в межах встановленої функції.

Сучасний бізнес, з його жорсткою конкуренцією і періодичними потрясіннями, вимагає від менеджерів усіх рівнів пошуку такої стратегії, яка б гарантувала компанії, з одного боку, найбільш ефективне використання ресурсів і, з іншого, максимальну стійкість функціонування. Тому спираючись на досвід управлінців можна зазначити про існування стратегій розвитку та виживання. На думку П. Брінь, розвиток - це питання не стільки стосується того, що є, скільки того, що може бути зроблено з тим, що є [4].

Розвиток означає зміну стан, що зазвичай окреслює перехід з одного стану в інший (кращий, більш доцільний). Відповідно стратегія розвитку це довгостроковий план дій, що стосується перетворень та вдосконалення ключових на-

прямів господарювання організації (маркетинг і збут, виробничі операції, адміністрування та оргструктура управління, тощо). Дана стратегія орієнтована на реалізацію завдань по: збільшенню доходів прибутковості та рентабельності; збільшенню ємності обраного сегменту ринку; формуванню оптимальної структури капіталу та зростанню ринкової вартості компанії, тощо. Реалізація обраної стратегії пов'язана з поглинанням конкуруючих компаній, з експансією в нові галузі та на нові ринки збуту, залученням нової клієнттури і розробкою нових продуктів. Таким чином, з зазначеного, дамо трактування стратегії розвитку організації, під якою будемо розуміти систему довгострокових цілей, а також організаційний механізмів реалізації передбачених заходів і інструментів управління складовими бізнес-процесу формування й раціонального використання наявних ресурсів (виробничих, трудових, фінансових, інформаційних, організаційних) в умовах мінливого середовища. На рис. 1.3 наочно бачимо види стратегії розвитку компанії.



Рисунок 1.3 – Різновиди стратегій розвитку компанії

Стосовно стратегії виживання, то її залучають коли індикатори функціонування підкреслюють тенденції погіршення і ніякі заходи не можуть цьому запобігти. Відповідно можливі варіанти: відмова від нерентабельного продукту, скорочення співробітників, трансформація каналів розподілу, вдосконалення механізму використання ресурсів, продаж активів, тощо.

1) Надалі, повертаючись до стратегій зростання, за типом економічного росту розрізняють наступні [2]:

а) По-перше концентрованого зростання, що супроводжується концентрацією операційної діяльності в одній сфері. Конкретні типи: зміцнення власних позицій на ринку з існуючим продуктом, що передбачає реалізацію великих маркетингових зусиль або проведення горизонтальної інтеграції (контроль над конкурентами); заходи з пошуку нових ринків для власного продукту; зміцнення позицій на існуючому сегменті ринку з новим продуктом.

б) Залучення стратегії диверсифікованого зростання відбувається задля окреслення «стратегічних зон господарювання», відповідно яких відбувається розробка асортименту конкурентоздатного продукту, активно-раціональна збутова діяльність, тощо. До різновидів даної стратегії відносять: по-перше концентрованої диверсифікації, що реалізується на тлі пошуку потенційних додаткових можливостей бізнес-процесу задля нового продукту; по-друге горизонтальної диверсифікації, яка дозволяє виявити можливості для зростання на обраному сегменті ринку за рахунок інноваційного продукту за рахунок модернізації технології; також конгломеративної диверсифікації, яка передбачає зростання компанії, відповідно через виробництво технологічно не пов'язаних продуктів притаманних компанії.

в) Останній елемент малюнку стратегії інтегрованого зростання, що реалізується через збільшення компанії та появою нових структур. Даний різновид використовується, коли організація має сильний бізнес-процес і в межах даної стратегії розрізняють: по-перше зворотної вертикальної інтеграції, що реалізується через посилення контролю над існуючими постачальниками й відбувається формування дочірніх структур або купівля організацій постачання (змен-

шення залежності від коливання цін); по-друге використання «стратегії вперед», що також відбувається через зростання компанії завдяки контролю над підсистемами реалізації й даний різновид є вигідним якщо компанія не знаходить контрагентів з якісними параметрами роботи.

2) Окреслимо стратегії відповідно життєвого циклу бізнесу, тобто прискореного та обмеженого зростання [3].

а) по-перше розглянемо прискорене зростання потенціалу компанії, що відбувається через активізацію заходів організації по збільшенню ємності ринку і виявлення власних можливостей, тобто покращення критеріїв відносно попереднього періоду, що можливо при динамічному розвитку бізнесу із адаптивне-новітніми технологіями.

б) по-друге використання різновиду обмеженого зростання, що передбачає посилення наявних спрямувань бізнес-процесу, тобто спрямування дій відбувається через стабілізацію виробничої системи і приросту вартості компанії. Головні аспекти: відбувається посилення конкурентної позиції на обраному сегменті; розширення ємності власного ринку; постійне покращення всебічних параметрів власного продукту.

3) Враховуючи напрямки розвинення економічного потенціалу існують стратегії органічного і інтегрованого зростання [3].

а) стосовно органічного зростання, яке відбувається завдяки накопиченню прибутку та позиковим коштам в існуючий та привабливий бізнес-процес, через зростання потужності й обсягу виготовлення власного продукту.

б) відповідно інтеграційного різновиду, то він уявляє собою синтез функціональної та організаційної інтеграції компанії з іншими суб'єктами, що надалі передбачає отримання синергетичного ефекту та реалізацію цілей зростання експансії на ринку. З часом відбувається придбання вже існуючої компанії з напрацьованою маркетинговою-розподільчою системою, що вважається краще альтернативи, вкладання коштів в формування нової.

Загалом стратегія економічного розвитку дозволяє:

- реалізувати довгострокові цілі майбутнього розвитку організації в цілому і окремих складових бізнесу;
- здійснити аналітичні прогнози використання наявного потенціалу та передумови маневрування різноплановими ресурсами;
- окреслити переваги організації в фінансово-господарської діяльності в співставленні з конкурентами;
- узгодити взаємозв'язок засобів довгострокового та поточного управління фінансово-господарською діяльністю організації;
- забезпечити відповідну програму організаційного поведінки в рамках реалізації найбільш важливих стратегічних рішень.

Остаточне обрання стратегії розвитку визначається існуючим станом підприємства, які вони займають їм місцем на ринку, перспективами розвитку, можливостями фінансування проектів та ін.

Ефективність стратегії розвитку, як рівень досягнення найкращого результату при найменших витратах, вимірюється показниками ефективності роботи його підрозділів: кожного окремо і в цілому, показниками ефективності спрямування та використання фінансових потоків, усіх ресурсів.

Представлені теоретичні положення структури стратегії розвитку, по суті, носять універсальний характер і можуть набувати практичне значення в проведенні стратегічного аналізу ефективності розвитку компанії незалежно від рівня його розташування в ієрархії управління. Особливо слід відзначити, що методи і система показників оцінки повинні бути обрані з урахуванням специфіки тієї галузі або виробництва, або рівня управління, по відношенню до якого проводиться дослідження.

1.2. Поняття, сутність, структура потенціалу організації

Вкрай важливим аспектом для створення стійких ринкових позицій функціонування організацій та окреслення подальших напрямів розвитку господарюючих суб'єктів, а також створення умов їх інноваційної трансформації має

уточнення та розуміння сутності економічного категоріального апарату стосовно «економічного потенціалу організації» і осторонь не знаходяться суміжні напрями дослідження стосовно проблем по його формуванню та комплексно-ефективному використанню в подальшому. Для будь-якої організації незалежно від сфери діяльності та наявних можливостей існує бажання домінуючого розширення власного бізнес-процесу, що завжди базується на виявленні потенціальних можливостей. Відповідно виходячи з окреслення наявності власного потенціалу відбувається прогнозування розвитку бізнес-процесу компаній, яке передбачає формування сукупності заходів стосовно використання наявних власних потенційних можливостей в довгостроковій перспективі.

Всебічний аналіз пропонованої економічної літератури з приводу наукового бачення сутності дефініції «потенціал» виявив, що не існує єдиного і однозначного трактування категорії «потенціал», також простежується певна підміна визначення його окремими підвидами, в деякі науковці ототожнюють «потенціал» і «ресурси», окремі ні нехтують ототожненням «потенціал» і «потужність». На тлі вивчення джерел повстає необхідність в деяких уточненнях існуючих трактувань та можливості на свій розсуд узагальнити запропоновані формулювання.

В досліджених джерелах стосовно економічних аспектів ефективного функціонування організацій і їх бізнес-процесу, сталого розвитку держави та її регіональних одиниць використовують категорія «потенціал», яка в широкому сенсі підкреслює можливі засоби реалізації цілі, а також певні наявні запаси і джерела.

Однак дефініцію «потенціал» в економічних наукових джерелах трактують з певними відмінностями, наприклад звертаючись до «Великого тлумачного словнику української мови» потенціал окреслюється, як певна сукупність існуючих засобів реалізації мети, наявних можливостей і одночасних продуктивних сил, які вважаються корисними для певній сфері діяльності; також це можуть бути необхідні запаси будь-чого корисного задля функціонування організації або її приховані резерви; ще один аспект трактування розглядає потенціал

через приховані здатності, відповідно сфери інтересів, які можуть бути використані задля розвитку компанії й виявляються за певних обставин.

Розглядаючи дефініцію потенціал у загальному сприйнятті трактуваннями бачимо, що це існуючі джерела по досягненню передбаченої цілі, а також можливості, засоби, які використовуються організацією у власному бізнес-процесі для реалізації намічених горизонтів. Звертаючись до складових, що розкривають сутнісне потенціал, то зазвичай мається на увазі сукупність усіх матеріальних елементів, навичок співробітників, фінансово-інвестиційних джерел, організаційно-інформаційного зв'язку, інноваційних можливостей та інших важливих для функціонування компанії ресурсів. Вивчаючи даний аспект, зустрічається думка окремих науковців, яка ототожнює поняття «ресурсів» і «потенціалу», але враховуючи наявність ресурсів задля окреслення «потенціалу» завжди можна побачити певні підвиди (трудові, матеріально-технічні, організаційні, фінансово-майнові, інвестиційно-інноваційні, тощо), які саме підкреслюють здатність організації реалізовувати заплановані цілі. Присутність будь-якого елементу наявного потенціалу і подальше його раціональне використання в бізнес-процесі відображується у майбутніх результатах функціонування організації.

Звертаючись до визначення «Економічної енциклопедії» можемо зазначити, що потенціал трактується як наявні ресурси економічного суб'єкта господарювання, а також з урахуванням їх оптимального складу та структури й головне вмінням раціонального залучення у бізнес-процес задля реалізації передбаченої мети [12]. На думку А. Кулика потенціал організації можна трактувати, як певні можливості наявної системи ресурсів і сукупності компетенцій задля створення необхідного результату функціонування бізнес-процесу, задовольнивши споживачів [23]. Наведене трактування, на нашу думку, є оригінальним крізь призму симбіозу концепцій (ресурсна, результативна), проте зауважимо, що не зовсім розкриває структурно потенціал.

Значна кількість досліджених підходів наближують ототожнення ресурсів (або резервів) до потенціалу або до його ресурсної складової, яка розширюється

потім «ринковою» та «результативною», що надалі погіршує практичні аспекти використання такого теоретичного трактування. Одночасно даний ресурс (об'єкт) налічує певні властивості, які можна окреслити як певний потенціал і який належить до цього носія. На тлі зазначеного, можна представити деякі поняття діагностики наявного потенціалу.

Звертаючись до значення потенціалу на рівні окремої організації, вчений А. Чандлер підкреслював, що «наявний потенціал компанії задля досягнення її цілей в довгостроковій перспективі є невід'ємним аспектом стратегічного управління та розвитку організації.

Відповідно окремого господарюючого суб'єкта потенціал підкреслює позитивний підсумок між входом та виходом системи, тобто зі сторони «входу» – у використанні необхідного різноманіття ресурсів, а «виходу» – виготовленого продукту з бажаною рентабельністю та дотриманням правил соціальної поведінки, що дозволяє компанії реалізувати власні цілі» [24].

Узагальнюючи досліджені думки різних науковців стосовно розкриття сутності категорії «потенціал», можна відмітити, що він окреслюється найчастіше, як наявно існуючі (реальні) або інколи приховані (можливі) сукупні резерви, ресурси, запаси або потенційні джерела, що можуть бути залучені до бізнес-процесу або при потребі мобілізовані задля реалізації запланованої мети, реалізації передбаченої задачі, здійснення цілеспрямованих бізнес-операцій в різноманітних сферах господарювання. Тобто розглядаючи під одним кутом, потенціал – це реально існуючі можливості та ресурси, якими володіє і розпоряджається на свій розсуд компанія для досягнення прогнозованої мети, а в іншому випадку – це резервні (невикористані на даний час) можливості задля зростання ефективності функціонування власного бізнес-процесу. Отже потенціал окреслюється двома складовими: досягнутим рівнем (або наявним) та перспективним рівнем (резервним для розвитку).

На підставі здійсненого дослідження пропонованих уявлень дефініції «потенціал» ми окреслимо найбільш доречне на наш погляд визначення даної категорії. Потенціал організації уявляє собою певну можливість компанії забез-

печувати прогнозовані результат та з успіхом розв'язувати передбачені завдання в існуючій господарській системі з існуючими обмеженнями, враховуючи прагнення до власного розвитку. З зазначеного трактування повстає необхідність виокремлювати конкретні носії, які можуть відображувати наявні ресурси задля розвитку (матеріального та нематеріального характеру), що посилюють потенціальні можливості організації через властивості встановленої сукупності.

Звертаючись до категорії економічного потенціалу, можемо зазначити, що це загально-сукупна можливість наявних у компанії економічних ресурсів реалізовувати виготовлення максимально-можливого обсягу необхідного продукту для постачання на ринок. Прихильниками даного підходу є управлінці-практики П. Поович [36], М. Хацера [47], що підтверджено їх науковими публікаціями.

Також розглянемо погляд на економічний потенціал К. Сухорука [42], С. Ступчука [41], які пов'язують його з масштабними параметрами діяльності виробничих організацій, а задля окреслення дефініції використовують такі аспекти, як потужність виробничого характеру, отримання готового продукту з кожної одиниці виробничих площ, тощо. Також ідентичне трактування пропонує Н. Смирнової [39], яка розглядає «економічний потенціал», як існуючу можливість організації по виробництву матеріальних благ та послуг з максимальним обсягом при умові, що даний процес забезпечує найраціональніше та продуктивне використання економічних ресурсів у часі.

Також цікаве трактування економічного потенціалу запропонували деякі дослідники [40, 44], які окреслюють його, як підсумковий результат економічно-господарських взаємовідносин між окремими організаціями. Прихильники даного бачення вважають, що «економічний потенціал» важливо розглядати обов'язково з урахуванням властивих ознак кожного різновиду суспільно-економічних формацій притаманних виробничим відносинам компанії. Тобто визначити взаємини між окремими співробітниками, колективами, а також адміністрацією компанії чи навіть національної економіки з приводу найбільш повного застосування всебічних можливостей по виготовленню необхідного

матеріального блага. В запропонованому визначенні підкреслюється важлива ознака поняття, але визначення розміру потенціалу знаходиться під впливом рівня розвитку продуктивних сил країни та її співпраці з зовнішнім оточенням.

На розсуд В.В. Шведа [49] економічний потенціал трактується, як певна система відносин економічного характеру між людьми в співставленні зі зрушенням продуктивних сил і необхідними елементами організаційно-господарського механізму, що вважаються базисом розвитку економічної системи. Окремі науковці дотримуються думки, що саме економічний потенціал є підґрунтям ухвалення управлінських рішень, бо окреслюється як інтегральний індикатор, що вказує на виробничо-господарські взаємовідносини відповідно розвитку продуктивних сил [51]. Залежність його величини відбувається через: оптимально-раціональне поєднання необхідного обсягу кількісно-якісних параметрів економічних ресурсів за видами, що залучені у бізнес-процес; досконалість організаційно-виробничої системи реалізації бізнес-операцій; раціонально вибудований механізм менеджменту.

Всебічне дослідження різноманітної кількості стосовно категорії «економічний потенціал» вказує на той факт, що найчастіше дана дефініція вживається для характеристики макрорівня або для окремих підсистем потенціалу організацій. Однак окремі вчені виокремлюють дану категорію, як самостійний об'єкт дослідження, що налічує власну структуру та яким потрібно управляти, досконало аналізувати та постійно оцінювати. Вважаємо дане бачення не повною мірою розкриває потенціал, бо окрім ресурсів, що формують матеріальний базис потенціалу, доречно також розглядати комунікаційні зв'язки та відносини, які разом створюють цілісність системи.

Узагальнюючи підсумки дослідження згаданої думки розглянутих авторів, окреслимо загальне бачення економічного потенціалу, як певну сукупну можливість окремого суспільства або держави стосовно раціонального використання наявно-існуючих ресурсів задля розвитку виробничих взаємовідносин та задоволення всебічних потреб й забаганок власних споживачів. Можемо підкреслити, що економічний потенціал – це багатогранна та складна система, яка

існує на рівні окремої одиниці господарювання, поступово створюючи потенціал певного виду економічної діяльності або регіону, а також загально-суспільний.

Можемо зазначити, що економічний потенціал на нашу думку ширша категорія, ніж ресурси, резерви або наявні потужності, отже це частіше макроекономічний рівень категорії. Також хочеться зазначити, що сутнісне потенціал спрямований на поєднання внутрішнього та зовнішнього співвідношення у власному об'єкті вивчення. Можемо простежити певний ланцюжок: по-перше економічний потенціал пов'язують з можливістю створювати необхідні блага, задовольняючи суспільні потреби; по-друге дані можливості потребують наявності різнопланових ресурсів (виробничих, природних, інформаційні тощо); в третє через синтез ресурсної та виробничої складової реалізується сукупність потенціалів. Отже можна виокремити різноманітні складові економічного потенціалу, які можна оцінювати за різними видами загального потенціалу, визначаючи інтегральний показник.

Еволюційні зрушення трактування «економічний потенціал», дають змогу окреслити економічний потенціал організації, як можливість суб'єкта отримувати бажаний та стабільний розмір прибутку через всебічне задоволення існуючих потреб споживачів, враховуючи власні обмеження та перспективи розвитку. Компанії на власний розсуд використовують свої потенціальні можливості, щоб адаптуватися до сучасного оточення та вчасно відкоригувати власні дії у відповідь на негативні фактори впливу.

Існує кілька підходів у визначенні структури потенціалу. Найбільш поширеним є ресурсний підхід, який в свою чергу, ділиться на дві позиції.

Прихильники першої позиції розглядають виробничий потенціал крізь призму загально-корисного обсягу ресурсів без взаємозв'язку з перебігом виробничого бізнес-процесу. Це визначення можна назвати самим всеохоплюючим. Недоліком даної позиції є те, що виключається аналіз взаємодії ресурсів. Проте, як просте наявність ресурсів не передбачає їх сумісність і взаємозалежність [35, 53].

Прихильники другої позиції - пов'язують виробничий потенціал з основними засобами, матеріальними та трудовими ресурсами. Автори обмежуються ресурсними складовими виробничого потенціалу що, також на нашу думку, є не дуже коректним, так як значна роль при формуванні виробничого потенціалу відводиться інформаційно-комунікаційних ресурсів та ресурсів управління [20, 29, 32]. Ряд авторів порівнює виробничий потенціал тільки з основними засобами та виробничою потужністю підприємства, до них відносяться Ю.Ю. Донець, Л.М. Смишляєва, В.К. Фальцман Недоліком даного підходу є те, що автори в деякій мірі ототожнюють виробничий потенціал з технічним потенціалом підприємства, так само варто відзначити в даному випадку вузькість у погляді на структуру виробничого потенціалу.

А.І. Анчишкин, В.М. Архипов, Т.Б. Бердникова, Е.М. Мерзликина, Р.Л. Сатановський, Е.Б. Фігурне, визначають виробничий потенціал як здатність виробничої системи виробляти певну кількість матеріальних благ, використовуючи ресурси виробництва. Так, економіст Т.Б. Бердникова визначає виробничий потенціал як «... категорію, що об'єднує різні виробничі можливості підприємства з випуску та реалізації різних видів продукції, надання послуг». Вважаємо, що найбільш обґрунтована думка з питання сутності поняття виробничого потенціалу висувають вчені В.А. Богомолова і Нгуєн Т.Т. Ханг. Вони визначають виробничий потенціал підприємства, як «... наявні у нього потенційні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів» [30]. Комплексне бачення потенціалу організації обумовлюються, в першу чергу, з процесами відтворення економічного характеру (рис. 1.4).

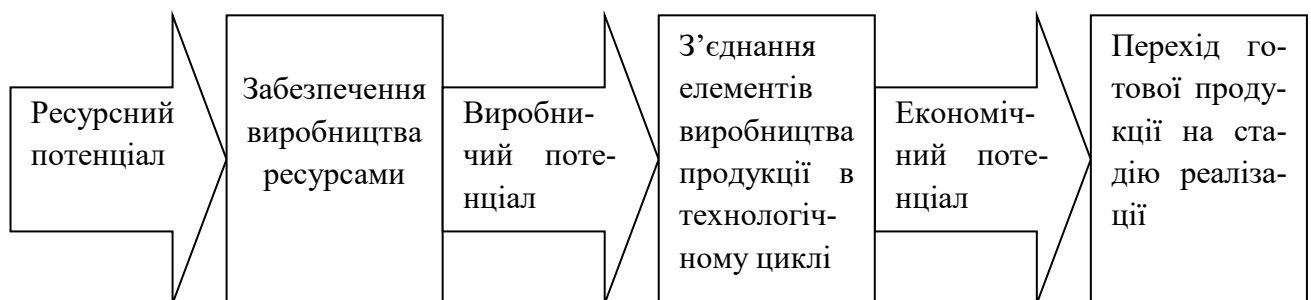


Рисунок 1.4 – Взаємозв'язок складових потенціалу в організації

Змістовні рівні адміністрування зазначеними складовими потенціалу організацій детальніше візуалізуємо на рис. 1.5.

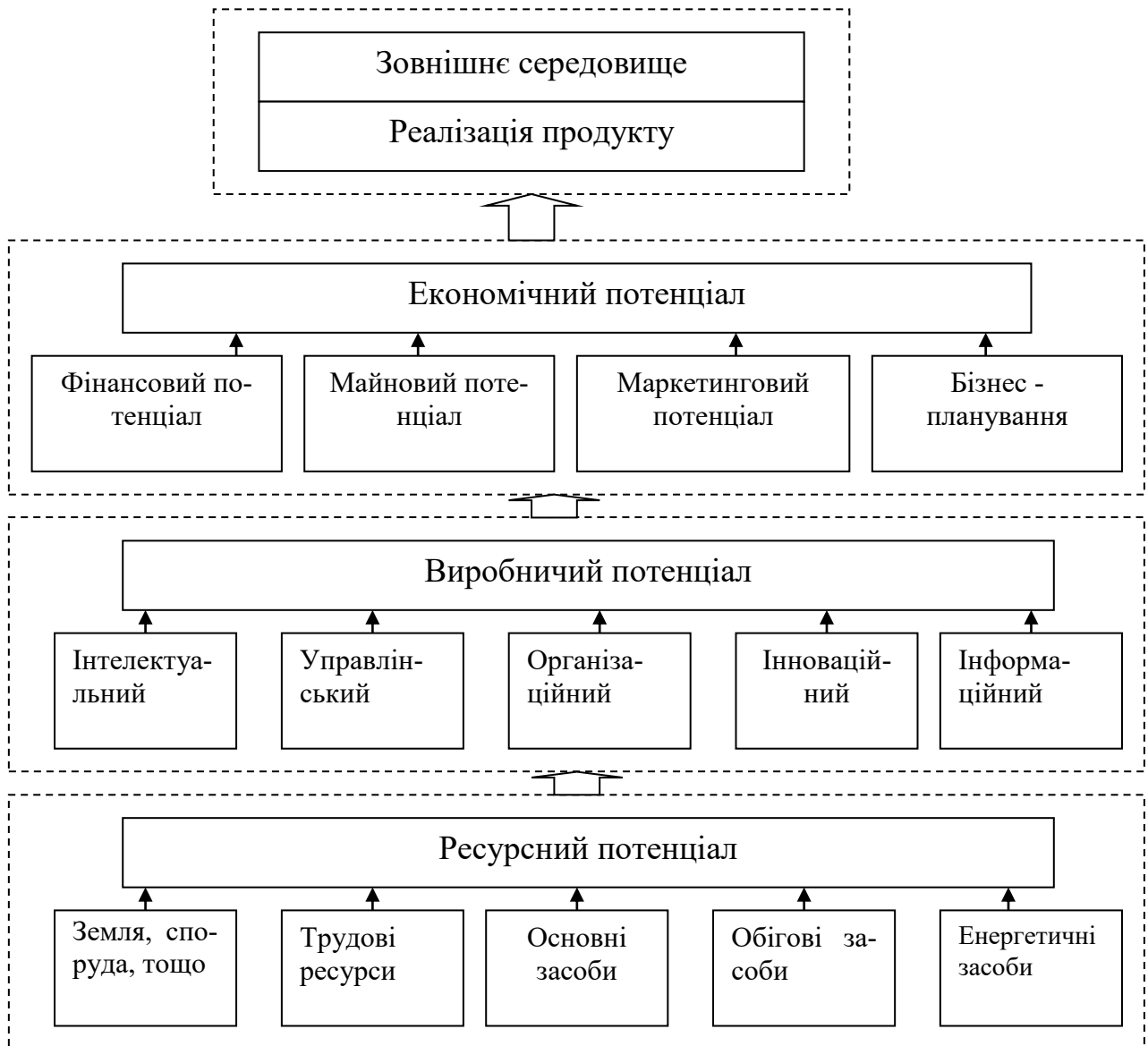


Рисунок 1.5 – Змістовні рівні управління потенціалом організації

Ресурсний потенціал компанії визначається наявними у нього земельними, трудовими, енергетичними ресурсами, а також наявністю будівель, споруд, основних і оборотних коштів. В сучасних умовах, одним з найбільш значущих елементів виробничого потенціалу є інтелектуальний потенціал, який окреслюється, як вміле поєднання засобів, умов, можливостей, компетенцій співробітників, якими володіє організація задля реалізації власного бізнес-процесу, осво-

ення нових технологій, отримання наукоємності продукції, що відповідає потребам ринку.

Специфіка такої складової виробничого потенціалу, як інтелектуальний вказує на той факт, що її носієм є люди, які крім економічної характеристики - робоча сила - володіють психологічними, соціальними, демографічними характеристиками.

В даний час також зростає значення такого елемента виробничого потенціалу, як інноваційний потенціал [27]. Очевидно, що для того, щоб виробничий потенціал зміг здійснити цей безперервний і постійно поновлюється процес, він сам також повинен безперервно і постійно відтворюватися і повинен мати здатність до саморозвитку.

Під виробничим потенціалом організації слід розуміти можливості компанії щодо досягнення максимального виробничого результату при найбільш ефективному використанні ресурсів підприємства (інтелектуального капіталу; наявної техніки; матеріально-енергетичних і ін. ресурсів).

Визначення ринкового становища й конкурентоздатності продукту організації, організаційно-технічного та кадрового потенціалу, використання ресурсів в організації і багато інших дозволяють оцінити економічний потенціал не тільки в статичі, але і в динаміці. Отже, це дозволяє розділити економічний потенціал на дві складові: майновий та фінансовий потенціал [22].

Майновий потенціал визначає склад і стан активів комерційної організації. Значення майнового потенціалу комерційної організації можна охарактеризувати за допомогою активу балансу і супутніх балансу звітних форм.

Фінансовий потенціал характеризується досягнутими за звітний період фінансовими результатами, зазначеними в звітності компанії.

Здійснення дослідження категоріального апарату «економічний потенціал організації» дає змогу обобщаючи зазначити, що наявна здатність господарюючих суб'єктів до реалізації власного бізнес-процесу по створенню необхідного продукту, задовольняючи у ньому всебічний попит споживачів та забезпечуючи розвиток певної виробничої сфери.

У ринкових реаліях важливим аспектом довгострокового функціонування бізнесу є не тільки володіння потенціалом, а й вміння управляти його складовими та раціонально використовувати задля власного розвитку.

1.3. Теоретичні аспекти оцінки економічного потенціалу організації

Базисом функціонування різноманітних економічних систем вважаються процесні механізми використання економічного потенціалу, відповідно динамічні зрушення ринкової економіки підкреслюють необхідність високого рівня ефективності наявних процесів у різнопланових сферах економіки і в функціонуванні окремих суб'єктів, що сприятиме підвищенню рентабельності бізнес-процесів за рахунок залучення наявних при обмеженості та постійному здорожженні окремих елементів ресурсів. Вирішення зазначеної проблеми потребує від організацій постійного пошуку і використання науково-обґрунтованих методів задля оцінки економічного потенціалу суб'єктів, що вважаються сучасними та є підґрунтям для системи управлінських рішень.

Повертаючись до значущого аспекту економічного потенціалу, то він є складною та багаторівневою дефініцією, відповідно існуючої закономірності його функціонування, яка розкривається на тлі комплексного системного дослідження. Отже подальше уточнення термінології та обґрунтування існуючих підходів до його оцінки вважаємо вкрай доцільним.

Значний внесок у розвиток наукових підходів до економічного потенціалу організацій засвідчили вчені: Кіндзерський, А.Н. Люкшинов, К.М. Мисько, Т.Ф. Рябова, Т.Г. Храмцова. Серйозну увагу дослідженню структури і оцінки даної категорії в своїх наукових працях приділили: О.А. Бортник, В.В. Ковальов, І.С. Кравчук О.В. Лапін, К.О. Магомедова, Ю.А. Макушева, Р.В. Марушко, Л.Е. Морозова, Г.С. Мерзликина, Л.С. Сосненко, Ю.В. Тимофєєва, Л.С. Шаховська.

Разом з тим недостатню опрацьованість в дослідженнях економічного потенціалу організацій отримала його властивість системності, що передбачає ви-

вчення взаємодії і взаємного впливу системо-утворюючих елементів, що актуалізує завдання подальшого розвитку понятійного апарату, формування методичних підходів до його оцінки та ефективному функціонуванню.

Проблема покращення ефективності реалізації бізнес-процесу компаній на тлі виявлення та ефективного використання резервів економічного росту підіймає на поверхню два аспекти:

- цільовий, що передбачає задоволення наявних потреб на тлі багатоваріантного вибору стратегії економічного зрушення суб'єкту, відповідно намічених перспектив та запланованих результатів;
- ресурсний, що передбачає залучення до бізнес-процесу прихованих, обмежених, інших ресурсів, які будуть використані задля диверсифікації.

Таке двояке тлумачення визначає взаємозалежність цільового та ресурсного аспекту, отже перша складова передбачає досягнення довгостроковостановлених цілей і зростання результатів, й відповідно знаходиться в прямій залежності від другої складової (ресурсної), бо результати завжди ототожнюються з раціональністю залучення у бізнес ресурсів.

Представлена проблема має свої методологічні коріння формування, пов'язані з початковими джерелами уявлення та окреслення економічного потенціалу.

Найчастіше визначення економічного потенціалу трактується, як «загальна здатність економічної системи держави виготовляти різноманітну продукцію за сферами споживання, проводити будівництво, здійснювати логістичні операції, забезпечувати сферу послуг, відповідно вимог сучасного часу». Економічна енциклопедія трактує дану дефініцію, як сукупності усіх економічних можливостей держави. Головними його показниками наводяться рівень розвитку промисловості, сільського господарства, транспорту, наявність природних ресурсів і ступінь їх освоєння, матеріальні запаси і резерви, урівень розвитку науки і техніки, чисельність працездатного населення, наявність кваліфікованих кадрів, рівень освіти і культури і тощо. Величина економічного потенціалу відповідно

до даної енциклопедії характеризується фактичним обсягом і структурою отриманих матеріальних благ.

Наведені визначення по суті відображають сукупну здатність наявних, вироблених і накопичених в державі економічних ресурсів до відтворення, покликаному забезпечити розширюються потреби суспільства в матеріальних і нематеріальних благах і мають на увазі наявність укладених в зазначених економічних ресурсах прихованих резервів по збільшенню виробництва різних благ. Таким чином ресурси розглядаються у зв'язку з їх безпосереднім призначенням - забезпечувати результати: з випуску продукції, розвитку системи, досягнення цілей виробництва.

В економічній літературі ще не склалося чіткого визначення поняття «потенціал організації». У той же час чітко простежується принципова відмінність «ресурсів» та «потенціалу». Ця відмінність підкреслює, що існування ресурсів відбувається окремо від господарюючих суб'єктів, а натомість прояви потенціалу не можливо уявити без окремого функціонування суб'єктів та їх бізнес-процесів. При цьому використання організаціями ресурсів є основою формування власного потенціалу. Потенціал включає в себе окрім матеріальних і нематеріальних засобів також здатності індивідів, суспільства в цілому до ефективного використання наявних коштів і ресурсів, тобто створення суб'єктом діяльності різних благ.

Звертаючись до ресурсного підходу визначення «економічний потенціал», то воно досить поширено серед дослідників, тобто його суть полягає у висвітленні потенціалу як сукупності ресурсів і їх джерел, що забезпечують виробничо-господарську діяльність підприємства. Досліджуючи «ресурсні» підходи, більш чітко можна виділити дві основні позиції. Перша позиція являє економічний потенціал, як певну сукупність ресурсів, що не враховують їх взаємозв'язку і участь в бізнес-процесі. Друга ресурсна позиція полягає в трактуванні економічного потенціалу, як сукупності ресурсів, здатних виробити певну кількість матеріальних благ задля отримання фінансових результатів.

У дослідженнях багатьох сучасних авторів поряд з категорією «економічні ресурси» використовується категорія «економічні результати», які є наслідком використання економічних ресурсів. Серед думок вчених про дане поняття в рамках результативної концепції можемо підкреслити дві складові.

Відповідно першої, «економічний потенціал» це здатність господарської системи залучати до бізнес-процесу необхідні ресурси для задоволення всебічних потреб і отримання прогнозного результату. Вчені, які дотримуються другого бачення, за необхідне підкреслюють вагомість кінцевого результату та фінансових аспектів реалізації бізнес-процесу.

Ретроспективна оцінка та систематизація існуючих підходів прояву економічного потенціалу, як зарубіжних, так і вітчизняних вчених, знайшла своє відображення в Додатку В. Відповідно запропонований аналіз підходів вказує на трансформацію теоретичних аспектів від ресурсної концепції в напрямок результативної. Початку господарювання в ринкових реаліях передують бізнес-планування і фінансове планування, в процесі чого визначається кількість необхідних ресурсів і їх джерела. Ефективність господарсько-економічної діяльності багато в чому обумовлена правильною структуризацією економічного потенціалу.

Іншими словами, дефініцію «економічний потенціал» можна окреслити, як певну сукупність економічних ресурсів, що формуються організаціями з метою створення цільових економічно ефективних результатів діяльності. Основними економічними результатами діяльності суб'єктів, в свою чергу, виступають обсяг виготовлення власного продукту, валовий дохід (виручка) і її складові (різноманітні витрати), прибуток, за допомогою яких визначається ефективність і результативність бізнес-процесу.

Відповідно повстає необхідність розмежування поняття економічного потенціалу країни, регіону, галузі та інших економічних систем, в яких сукупність економічних ресурсів визначена склалися не тільки економічними, а й історичними, кліматичними, географічними та іншими факторами і обставинами, і поняття «економічного потенціалу господарюючих суб'єктів», де сукупність еко-

номічних ресурсів формується в результаті цілеспрямованих дій суб'єкта, в певній кількості, структурі і якості для забезпечення цільових економічно ефективних результатів.

Даний підхід дозволяє пояснити і усунути існуючі розбіжності між ресурсним і результативним підходами. Отже, в межах поняття «економічний потенціал» організацій необхідно вивчати цілеспрямований процес формування ресурсів, здатних генерувати передбачені результати компанії і що будуть відповідати власним стратегічним цілям.

Виходячи з вищевикладеного, відповідно оцінки потенціалу та окреслення можливостей задля економічного зростання суб'єктів, можна уявити процес за допомогою візуалізації (рис. 1.6). Ефективною вважається діяльність суб'єкта, коли обсяги реалізованих ресурсів (готовий продукт) більше за залучені (запаси). Порівняння лагу в результаті співставлення повинно засвідчувати, що відбувається покривати грошових сум вкладених у ресурси і відтворювальні процеси, тому лагові аспекти збалансованості ґрунтується на розподілі в часі витрат факторів виробництва і досягається за її взаємодії ефекту.



Рисунок 1.6 – Економічний потенціал з позиції можливості оцінки

Акумулявання ресурсів задля процесу відтворення стосується тих елементів, які важливі в ході реалізації бізнес-процесу для проведення технічної трансформації та інноваційного розвитку, відповідно відбуваються зміни управління за часовим лагом в залежності від стратегії компанії.

Зміну лагу використання ресурсів необхідно постійно координувати, бо це буде сприяти підкресленню наявних у компанії резервів та її економічному зростанню (рис. 1.7). На підставі аспекту лагу пропонується два вектори принципів реалізації бізнес-процесу організацій (формування, використання і розвитку) відповідно потенціальних можливостей: по-перше достатності, що має на увазі забезпеченість суб'єкта оптимальною структурою ресурсів, відображеною у балансі та необхідною для досягнення встановлених цілей і довгострокових спрямувань; по-друге використання принципу відтворення, що вказує на ефективність реалізації бізнес-процесу та його складових. Окреслені принципи вважаються центральною ознакою потенціалу.



Рисунок 1.7 – Лаг залучених та реалізованих економічних ресурсів, як інструмент формування потенціалу

Окрім зазначених є і інші принципи:

- всебічне охоплення і достатність залучення необхідних ресурсів (реальна і достовірна оцінка ресурсів підприємства при проведенні поточного кон-

тролю в контексті правового забезпечення, обліку та оцінки ресурсів, тобто на підставі правил бухгалтерського та податкового обліку);

- раціональність використання (оптимізація бізнес-операцій по витратах);
- плановірність і постійний моніторинг (планування заходів виявлення потенціалу і забезпеченість оптимально визначеними фінансовими ресурсами);
- обґрунтоване адміністрування (управлінські дії на підґрунті співставлення витрат з використання ресурсу та отриманої віддачу від його залучення у бізнес-процес);
- інноваційний аспект розвитку, що передбачає постійний пошук можливостей до вдосконалення та впровадження нових методів відтворення.

Відображені принципи є основоположними та є базисом для розрахунку ключових індикаторів при оцінці потенціалу.

Проведене дослідження дозволяє нам сформулювати поняття економічного потенціалу: це система взаємопов'язаних процесів залучення, використання та реалізації (поновлення, накопичення) економічних ресурсів, які тісно взаємодіють між собою і які спрямовані на вирішення чинного протиріччя достатності і відтворення економічних ресурсів.

Основним параметром функціонування компаній вважається оцінка економічного потенціалу, тому відсутність науково обґрунтованих для ринкових умов господарювання економічних механізмів контролю та оцінки стану організацій, відповідно залучення економічних ресурсів, знижує їх інвестиційну активність і конкурентоспроможність.

Це обумовлює пошук нових методів і моделей оцінок економічного потенціалу, що визначає господарську самостійність як систему розробляються управлінських впливів на економічний стан і розвиток підприємства. Від якості обґрунтованості цих впливів може залежати існування компанії. Найбільш поширено-традиційними методами оцінки потенціалу в сучасній науковій і навчальній літературі є: використання оцінки ринкової вартості суб'єктів або

комплексної рейтингової оцінки й за фінансовою діяльністю. Сутність зазначених методів розкрита в Додатку В.

Відповідно традиційних методів визначення оцінки відбувається на підґрунті фактичних показників бізнес-процесу та господарської системи. Підкреслимо, що використання майнового (витратного) підкреслює ресурсну складову бізнес-процесу, а всіх інших досягнення результативного аспекту потенціалу компанії. Перевагами методу оцінки за підсумками фінансової діяльності суб'єктів можна віднести, що вона одночасно розкриває два аспекти потенціалу ресурсний (майнові можливості) і результативний (динаміка стану). Однак зазначимо недоліки: обидва зазначених аспекти оцінюються розрізнено, не враховуючи чинники взаємодії, тобто здійснюється оцінка фактично досягнутого потенціалу, без довгострокової перспективи. В основу оцінки потенціалу повинен бути закладений критерій ефективної взаємодії між залученими ресурсами і результатами реалізації бізнес-процесу, тому характерні особливості процесу полягають у підкресленні внутрішніх можливостей для саморозвитку компанії та забезпеченню її стабільності. Надалі візуалізуємо по елементне розмежування блоків оцінки потенціалу за показниками (рис. 1.8).

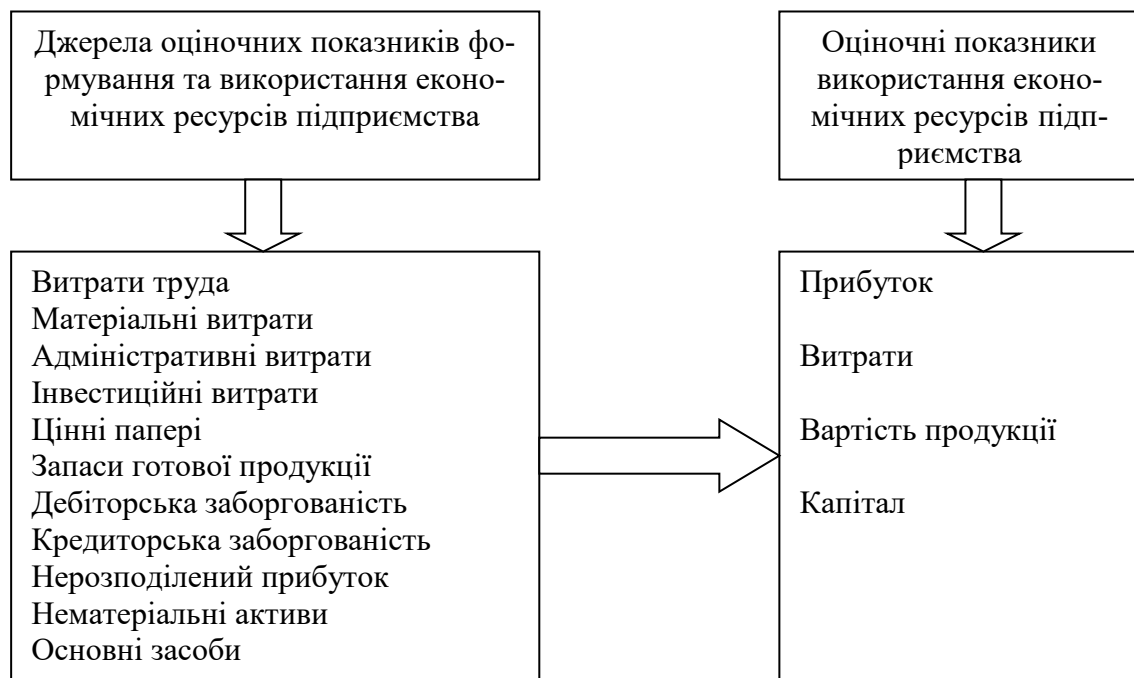


Рисунок 1.8 – Елементні складові оціночної залученості ресурсів в системі потенціалу

Головне спрямування оцінки потенціалу організацій підкреслює необхідність дослідження, як комплексного явища, включаючи ресурси й потенційні можливості, бо не можливо здійснити всебічний моніторинг загального потенціалу на тлі виокремленого елементу.

Відповідно повстає потреба у відбудові моделі управління потенціалом, як сукупної системи, що реалізує передбачені завдання по раціональному використанню усіх складових потенціалу і традиційні методи обмежують таку можливість. Особливістю сучасних досліджень є те, що ряд вчених ставить питання оцінки через співставлення перспективного і фактично-досягнутого рівня. Крім того, аналіз останніх публікацій підкреслює пошук блоків управління та потребу диференціації на окремі підсистеми (Додаток Г).

У реалізації бізнес-процесу компаній економічні ресурси трансформуються і набувають значення економічних результатів. Розглянемо основні елементи оцінних показників економічних результатів (рис. 1.9).

Слід звернути увагу на те, що крізь призму визначення потенціалу для ресурсів і результатів застосовуються однакові індикатори.

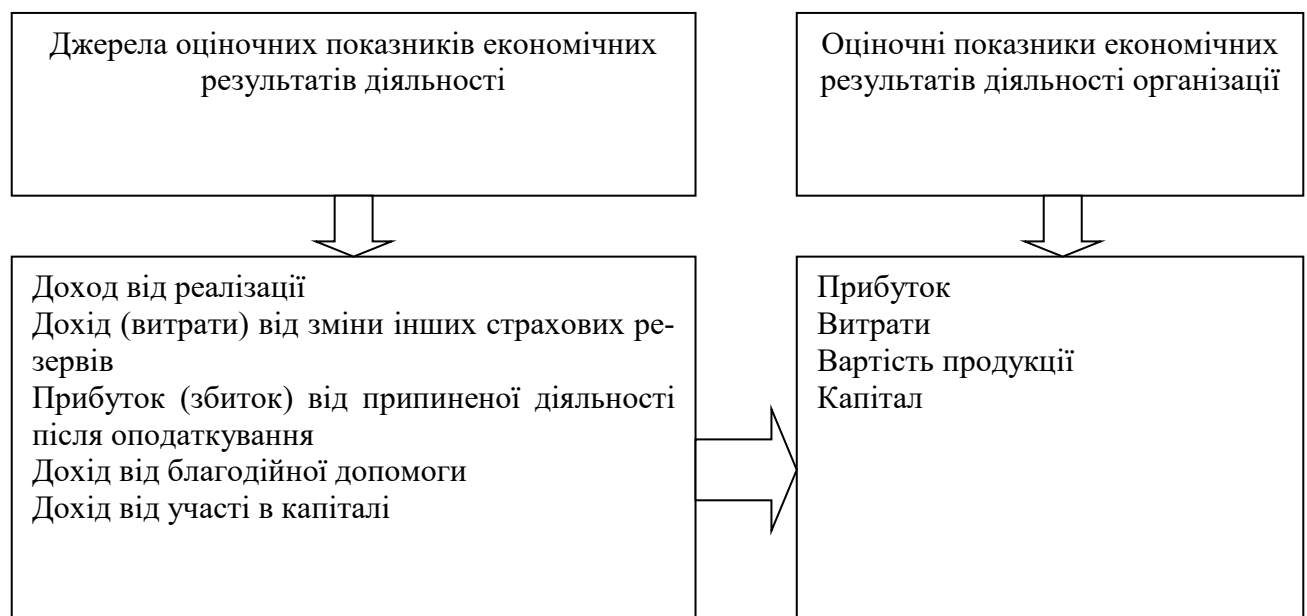


Рисунок 1.9 – Основні елементи з позиції формування та використання економічного потенціалу

Однак якщо оцінити ефективність економічного потенціалу компанії, тоді з'являється протиріччя між оцінкою ефективності економічних ресурсів і оцінкою ефективності економічних результатів (рис. 1.10).

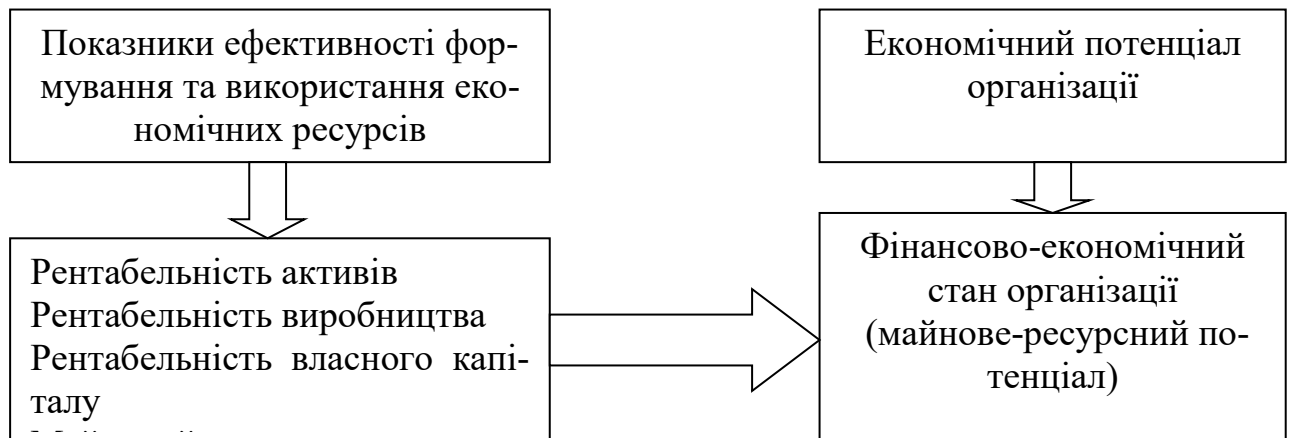


Рисунок 1.10 – Оціночні показники ефективності ресурсів в системі економічного потенціалу

Використання майнове-ресурсного потенціалу в виробничо-господарській системі сприяє формуванню фінансового потенціалу (рис. 1.11).

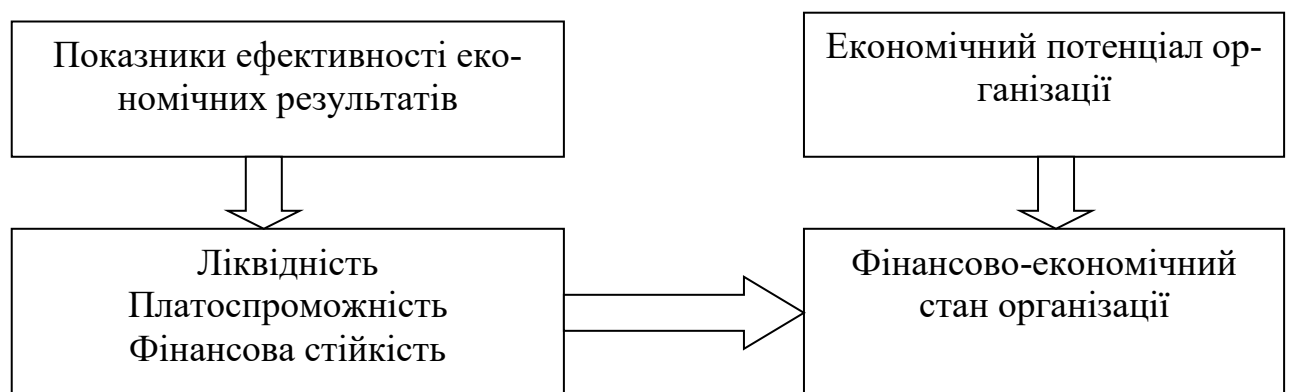


Рисунок 1.11 – Показники економічних результатів організації в системі економічного потенціалу

Зауважимо, що оцінці ефективності відображується головний критерій оцінки потенціалу організації, і якщо наповнити конкретним функціональним

змістом оцінку потенціалу, то прийдемо до висновку, що необхідно зіставляти два основних оціночних критерії:

- оцінку ефективності залучення економічних ресурсів за критерієм ліквідності (майнове-ресурсний потенціал);
- оцінку ефективності економічних результатів за критерієм рентабельності (фінансовий потенціал).

Важливо відзначити, що сполучною ланкою між виділеними показниками є показник фінансової незалежності організації.

Так, якщо розглядати ефективність використання економічних ресурсів з позиції ліквідності, а також ефективність економічних результатів з позиції рентабельності, то виникає дилема: рентабельність або ліквідність. Суть даної проблеми полягає в наступному: якщо компанія має високий прибуток, то воно високорентабельна, але якщо цей прибуток цілком направляти на дивіденди (в тому числі без урахування фактор наявності вільних грошових коштів), то вона знижує свою ліквідність і стає нестійкою.

Реінвестування прибутку, нарощування обороту, оновлення основних засобів та освоєння нових ринків знижує поточну ліквідність. Дефіцит ліквідності покривається додатковими позиковими ресурсами, що знижує стійкість (фінансову незалежність підприємства). Робимо висновки, що якщо чистий прибуток залишається нерозподіленим і структура пасивів змінюється на користь власного капіталу, то темп приросту обсягів продажів і виручки обмежений рівнем чистої рентабельності активів. При незмінній структурі пасивів прийнятним визнається такий темп приросту обороту, який збігається з приростом власного капіталу.

Таким чином, в прагненні до успіхів підприємству доводиться вирішувати важливу дилему, що іменується «основною дилемою фінансового менеджменту», рентабельність або ліквідність і найчастіше жертвувати або тим, або іншим у спробах сполучити динамічний розвиток з наявністю достатнього рівня коштів і високої платоспроможністю [26].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»

Приватне акціонерне товариство «ОБУХІВСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО» знаходиться в Київській обл., м. Обухів.

Предметом діяльності Приватного акціонерного товариства «ОБУХІВСЬКЕ АВТОТРАНСПОРТНЕ ПІДПРИЄМСТВО» є: транспортне оброблення вантажів, складське господарство; функціонування транспортної інфраструктури; внутрішні та міжнародні перевезення автомобільним, морським, залізничним та повітряним транспортом, надання інших транспортних послуг; надання послуг приватним перевізникам з організації пасажирських перевезень на автобусних маршрутах; організація та здійснення ремонту та технічного обслуговування автомобільного транспорту, створення гаражів, автостоянок та сервісних центрів тощо.

Розглянемо індикатори функціонування бізнес-процесу ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» за допомогою даних табл.2.1, 2.2.

Таблиця 2.1 – Динаміка показників товариства за 2021-2022рр., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2021	2022	Абсолютне, (+;-)	темп росту (зменшення), (%)
Чистий дохід від реалізації послуг	6628	5814	-814	87,72
Собівартість	3279	3292	13	100,40
Валовий прибуток	3349	2522	-827	75,31
Інші операційні доходи	33	495	462	1500,00
Адміністративні витрати	2362	2409	47	101,99
Інші операційні витрати	460	425	-35	92,39
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	560	183	-377	32,68
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	560	183	-377	32,68
Чистий прибуток	560	183	-377	32,68

Дані наведені в табл. 2.1, засвідчують, що чистий дохід від наданих послуг у 2022 році скоротився на 814 тис. грн., або на 12,28 %. В той же час спостерігається збільшення собівартості на 13 тис. грн., або на 0,4%, що є негативним в діяльності товариства. Відбувається також скорочення валового прибутку на 827 тис. грн., або 24,69%, відповідно фінансового результату на 377 тис. грн. або 67,32%.

Негативну дію на фінансовий результат здійснило збільшення адміністративних витрат на 35 тис. грн., також спостерігається зменшення результату до оподаткування на 377 тис. грн і відповідно чистого фінансового результату на 377 тис. грн.

Надалі розглянемо тенденцію зрушень тих же індикаторів за 2022 – 2023 рр. Дані табл. 2.2, підкреслюють, що чистий дохід від наданих послуг у 2023 році зріс на 217,3 тис. грн., або на 3,74 %, однак за той же час спостерігається збільшення собівартості власного продукту на 389,2 тис. грн., або на 11,82 %. Слід зазначити, що темп збільшення собівартості вказує на значні зрушення, ніж темп збільшення чистого доходу від наданих послуг, що є негативним в діяльності товариства. Візуально бачимо збільшення інших операційних витрат на 2554,1 тис. грн. або більш ніж в 7 разів та скорочення чистого фінансового результату, а саме прибутку на 56,67 %.

Таблиця 2.2 – Динаміка показників товариства за 2022-2023рр., тис. грн.

Показники	Роки		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне, (+;-)	темп росту (зменшення), (%)
Чистий дохід від реалізації послуг	5814	6031,3	217,3	103,74
Собівартість	3292	3681,2	389,2	111,82
Інші операційні витрати	425	2979,1	2554,1	700,96
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	183	81,5	-101,5	44,54
Чистий фінансовий результат: прибуток	183	79,3	-103,7	43,33

Надалі візуалізуємо задля наочності отримані розрахунки прибутку ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» 2021 – 2023 рр. (рис. 2.1).

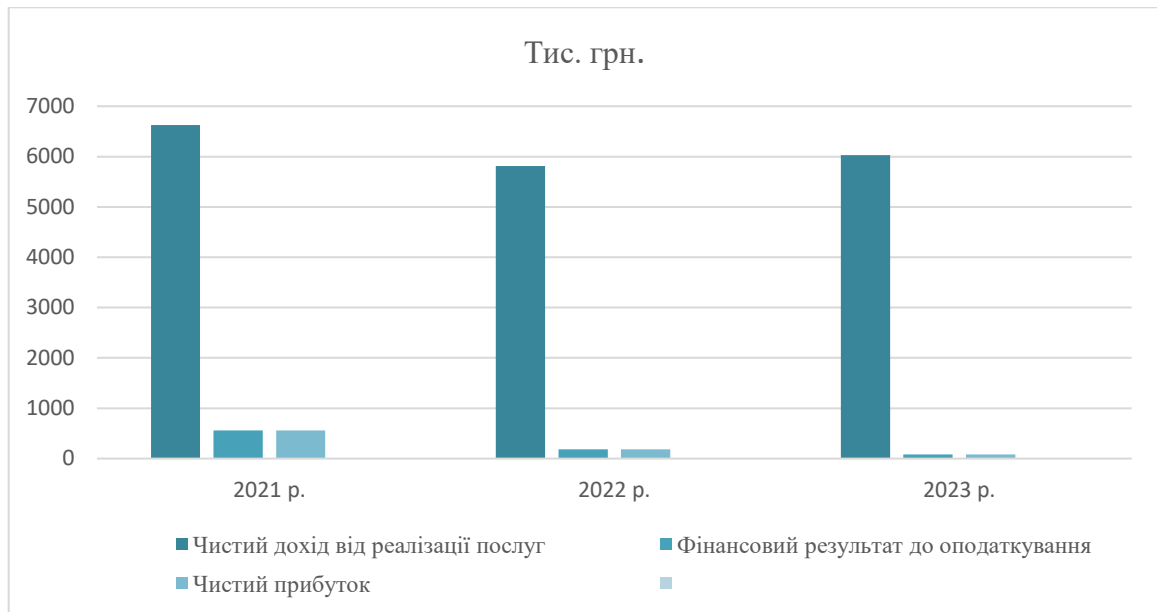


Рисунок 2.1. – Динамічні зрушення прибутку ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» за 2021 – 2023 рр.

Показники балансу товариства необхідні задля здійснення порівняльного аналізу, також дослідження балансу в горизонтальній та вертикальній площині.

Розглянемо структурні зрушення балансу ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» у 2021 – 2023 рр. за активами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Динаміка структуризації активів ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021	Пито- ма вага, %	2022	Пито- ма вага, %	Темп ро- сту, %	2023	Питома вага, %	Темп росту, %
I. Необоротні активи	8549	93,27	8830	93,60	103,29	8010,2	91,08	90,72
II. Оборотні активи	617	6,73	604	6,40	97,89	784,8	8,92	129,93
Баланс	9166	100,0 0	9434	100,0 0	102,92	8795	100,00	93,23

Розглянувши наявну структуру активів товариства можемо зазначити домінування в активах суми необоротних елементів над оборотними.

Візуалізуємо отриману структуру балансу товариства для кращого сприйняття наявної тенденції за досліджуваний час (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Візуалізація динамічних зрушень структури активів товариства у 2021 – 2023 рр.

За досліджуваний час ми не спостерігаємо значних коливань необоротних активів, бо у 2021 р. вони становили 8549 тис. надали сягнули позначки 8830 тис. грн, що на 3,3% більше, а в 2023 р. скоротились на 9,28%, а питома вага на 2,52 п. домінуючі позиції необоротних активів засвідчує про негативне явище у функціонування товариства, бо засвідчує про повільне обернення грошей у реалізації бізнес-процесу та як слідство зниження прибутковості компанії. Та її ефективності функціонування. Також підкреслимо, що ріст оборотних коштів в 2023 р. знижує ліквідність, що вважається негативним наслідком.

Перейдемо до розгляду структуризації пасиву балансу товариства за той же період та спробуємо оцінити загальні тенденції (табл. 2.4).

Розглянувши отримані підсумки динаміки елементів пасивів товариства зазначимо про позитивні зрушення, а отже гарну тенденцію. Відбувається поступове зростання власного капіталу в 2022 р. на 179 тис. грн., чи 3,1 %, надалі в 2023 р. ще на 68 тис. грн., або 1,14%. Відповідно поточних зобов'язань, то зрос-

тання на 89 тис. грн. у 2022 р, або на 2,62% та надалі у 2023 р. скорочення на 1960 тис. грн. чи 56,29%.

Таблиця 2.4 – Динаміка структуризації пасивів ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021	Пито- ма вага, %	2022	Пито- ма вага, %	Темп росту, %	2023	Пито- ма вага, %	Темп росту, %
I. Власний капі- тал	5773	62,98	5952	63,09	103,10	6020	68,45	101,1
II. Довгостроко- ві зобов'язання, цільове фінансу- вання та забез- печення	—	—	—	—	—	1253	14,25	100,0
III. Поточні зо- бов'язання	3393	37,02	3482	36,91	102,62	1522	17,31	43,71
Баланс	9166	100,0	9434	100,0	102,92	8795	100,0	93,23

Спів ставляючи обидва індикатори засвідчимо, що майже 50% власний капітал перевищує зобов'язання у товариства, що є нормативом. Отже вважаємо товариство не дуже стійке фінансово, тобто залежить від кредиторів, а відповідно потребує певних фінансово-економічних рішень, спрямованих на покращення. Не вирішення завчасно проблем та не своєчасне впровадження управлінських заходів на ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП», може привести до прогнозування банкрутства. Візуалізуємо отриману динаміку пасивів (рис. 2.3).



Рисунок 2.3 – Візуалізація динамічних зрушень структури пасивів товариства у 2021 – 2023 рр.

Сутність здійснення горизонтального аналізу полягає в тому, щоб підкреслити зміни різнопланових статей та надати оцінку отриманим змінам. Його цінність у виявленні факторів впливу на дохідну частину в умовах ринкових зрушень (інфляція, коливання цін на елементи бізнес-процесу і зміни законодавства). Одним з аспектів даного виду аналізу вважається трендові дослідження, що передбачають співставлення з попереднім часом задля можливості прогнозування. Також вкрай важливо здійснити вертикальний аналіз балансу на підставі відносних значень, що встановлює питому вагу за окремими елементами. На його тлі здійснюється міжгосподарське співставлення функціонування суб'єктів. Підсумкові значення двох складових аналізу будемо здійснювати за таблицями Додатків Д табл. 5 і 6 та 3 табл. 7,8.

Отже, за табл. 5 Додатку Д спостерігаємо у 2021-22 рр., активи зросли на 268 тис. грн. чи 2,92%, що відбувається рахунок основних засобів (ОЗ - 3,3 %), грошових коштів (79,03%). Також відбувається збільшення власного капіталу у пасивах на 179 тис. грн., чи 3,1 %. Зрушення оборотних активів становило зменшення на 13 тис. грн. чи 2,11%, що підвладно зменшенню дебіторської заборгованості. В той же час збільшилися грошові суми на 79,03%, запаси майже не змінилися (незначне скорочення на 1,92%).

Це засвідчує, що товариство знаходиться в стадії часткової кредиторської заборгованості, але за рахунок збільшення скорочення вище проаналізованих показників, в наступні роки може досягнути стадії, повної залежності від кредиторів, що в більшості випадків, призводить до його не працездатності.

Стосовно табл. 6 Додатку Д за 2022-23 рр., активи скоротились на 639 тис. грн. чи 6,77%. що відбувається під впливом зменшення суми основних засобів на 9,4 %, запасів на 16,6%. Також підкреслим збільшення власного капіталу на 1,14 %. Відбулось збільшення оборотних активів на 29,93% (180,8 тис. грн.), що ототожнюється зі збільшення дебіторської заборгованості. В той же час запаси налічують тенденцію до зменшення на 8,8 тис. грн. чи на 16,6%. Це підкреслює, що товариство в даний час знаходиться в стадії збільшення дебіторської заборгованості.

За проведеним горизонтальним аналізом по ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» зауважимо, що якісні параметри балансу на кінець негативно змінюються у порівнянні з початком, зазначене потребує негайного вирішення проблем.

Перейдемо до вертикального аналізу за Додатком 3 в табл. 7 і 8.

Дослідивши підсумки вертикального балансу зазначимо, що долю оборотних активів можна вважати незначною про це засвідчує 6,73 %, які були на початку року, а на далі спостерігаємо зниження до 6,4 %. Відповідно дане скорочення негативно відображується на індикаторах стійкості й ліквідності, також відбувається скорочення запасів та розмірів бізнес-процесу.

Стосовно основних засобів, спостерігаємо розширення матеріально-технічної складової, тому саме підкреслимо тенденцію збільшення долі з 92,12 % до 93,6 %, що пов'язано з переозброєнням. Одна в товаристві відбулось погіршення стійкості й ліквідності через вилучення грошових мас на поповнення обігових активів.

Зрушення власного капіталу можемо назвати незначними 62,98% початок і 63,09% кінець періоду, що підкреслює незначну платоспроможність.

Розглянемо та проаналізуємо ті самі позиції у наступному періоді. Зазначимо, що доля оборотних активів з 6,4 % зросла до 8,92 %, даний аспект можна вважати позитивним для товариства.

Стосовно основних засобів відбулось скорочення їх долі з 92,48% до 89,88 %.

Зміни власного капіталу з 63,09% до 68,45 % підвищують платоспроможність товариства.

Отже, за рахунок підсумків аналізу, можна підкреслити, що структурне представлення фінансових ресурсів товариства можна вважати задовільним, бо проаналізоване демонструє тенденцію по збільшенню основних засобів і одночасно незначного зрушення оборотних активів, також спостерігаємо зростання дебіторської заборгованості. Керівникам товариства необхідно

оцінити власну структури видатків, стабілізувати комунікаційні зв'язки з поставальниками та зміцнити управлінські дії по контролю за витратами.

2.2. Аналіз та оцінка майнове-ресурсного потенціалу товариства

Оцінюючи майновий стан ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» розрахуємо доцільні для цього коефіцієнти, які підкреслюють виробничий потенціал товариства. Почнемо з загальних індикаторів майнового стану товариства у 2021-23 рр. (табл. 2.5, 2.6).

Таблиця 2.5 – Динаміка показників ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» за 2021 – 2022 рр.

Показник	2021 р.	Питома вага, %	2022 р.	Питома вага, %	Відхилення		
					тис. грн.	Темп росту, (%)	п.п.
Валюта балансу, тис. грн.	9166	100	9434	100	268	102,92	0,0
Основні засоби	8444	92,12	8725	92,48	281	103,33	0,36

Отже, валюта балансу – це певна сума наявних господарських засобів, якими на свій розсуд розпоряджається товариство, відповідно це значення надає нам узагальнене бачення вартісної оцінки існуючих активів, які є на балансі товариства. Тобто це прояв облікової оцінки, що не ототожнюється зі сумарно-встановленою ринковою оцінкою активів ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП». Спостерігається що за 2021 – 2022 рр. відбулося збільшення даного показника на 268 тис. грн. чи 2,92%. Поступове збільшення значень підкреслює тенденцію нарощування майнового потенціалу товариства, однак починаючи з 2022 р. спостерігався спад, і в аналізованому році, відбулося зменшення на 639 тис. грн. чи на 66,8 %.

Таблиця 2.6 – Динамічні зрушення на ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» за 2022 - 2023рр.

Показник	2022 р.	Пи- тома вага, %	2023 р.	Пито- ма вага, %	Відхилення		
					тис. грн.	Темп росту, (%)	п.п.
Валюта балансу, тис. грн.	9434	100	8795	100,0	-639	93,2	0
Основні засоби	8725	92,48	7905, 2	89,9	- 819,8	90,6	- 2,58

Відповідно до існуючих нормативів зростання обсягу основних засобів, можна розцінювати, як сприятливий аспект функціонування компанії. Отже в 2021 р. доля основних засобів становила 92,12%, в 2022 р. – 92,48%, темп росту основних засобів – 103,33%, а вже у 2023 р. питома вага основних засобів скоротилась і становила 89,9%, зниження відбулося на 2,58 п.п.

Представимо розрахункові значення майнового стану ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» у 2021 – 2023 р. за допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка коефіцієнтів майнового стану ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» за 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилен- ня, п.	2023 р.	Відхилен- ня, п.
Коефіцієнт зносу основ- них засобів	0,608	0,614	0,006	0,652	0,037
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,048	0,048	0,000	0,003	-0,045
Коефіцієнт мобільності активів	0,072	0,068	-0,004	0,098	0,030

Враховуючи, що значення коефіцієнту зносу ОЗ вказує на частку вартос-
ті, яка підпадає списанню в наступному періоді на витрати, то вважаємо пози-

тивним аспектом скорочення розрахункових значень показника, що підкреслює інтенсифікацію процесів оновлення та вказує на підвищення конкурентоспроможності організації.

В нашому випадку в товаристві спостерігається за 2021-23 рр. збільшення даного коефіцієнту, бо в 2022 р. на 0,006 п., а в 2023 р. на 0,037 п., що є негативним, і говорить про зниження майнове-ресурсного потенціалу. Товариству в найближчій перспективі потрібно оновити активну частину ОЗ або закупити більш новітнє устаткування задля надання послуг.

Надалі перейдемо до коефіцієнту оновлення ОЗ, що відображує долю нових від наявних ОЗ на кінець року, тобто вказує яку долю становлять нові ОЗ і позитивним вважається зростання значення в динаміці (при незмінних факторах інфляції). В товаристві за 2021-23 рр. простежується зменшення даного індикатору на 0,045 п. В підсумку можна сказати, що компанія не залучає нові ОЗ і їх частки за аналізовані роки вкрай малі, відбувалося скорочення основних засобів, а утворення нових і не прогнозувалося.

Зосередимо далі увагу на мобільності активів, яка визначається співвідношенням оборотних та необоротних активів організації та підкреслимо, що високий результат коефіцієнту характерний для торгівельної й фінансової сфери. За аналізовані роки відстежується наступна картина: у 2022 р. відбулося зменшення коефіцієнту на 0,004 п., що є досить характерним для ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП», адже воно надає автотранспортні послуги, натомість в 2023 р. відбулося збільшення показника на 0,03 п.

Наочно динаміку розрахункових значень майнового стану ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» у 2021 - 2023 рр. візуалізуємо на рис. 2.4.

Погоджуючись з науковцями, вважаємо рентабельність головним вартісним показником ефективності реалізації бізнес-процесу, який повною мірою підкреслює досягнутий рівень віддачі активів і ступінь раціональності залучення капіталу у бізнес, бо вона завжди пов'язана з рівнем прибутковості. Отже

рентабельність окреслює досягнений рівень прибутковості, розрахований у відсотках.

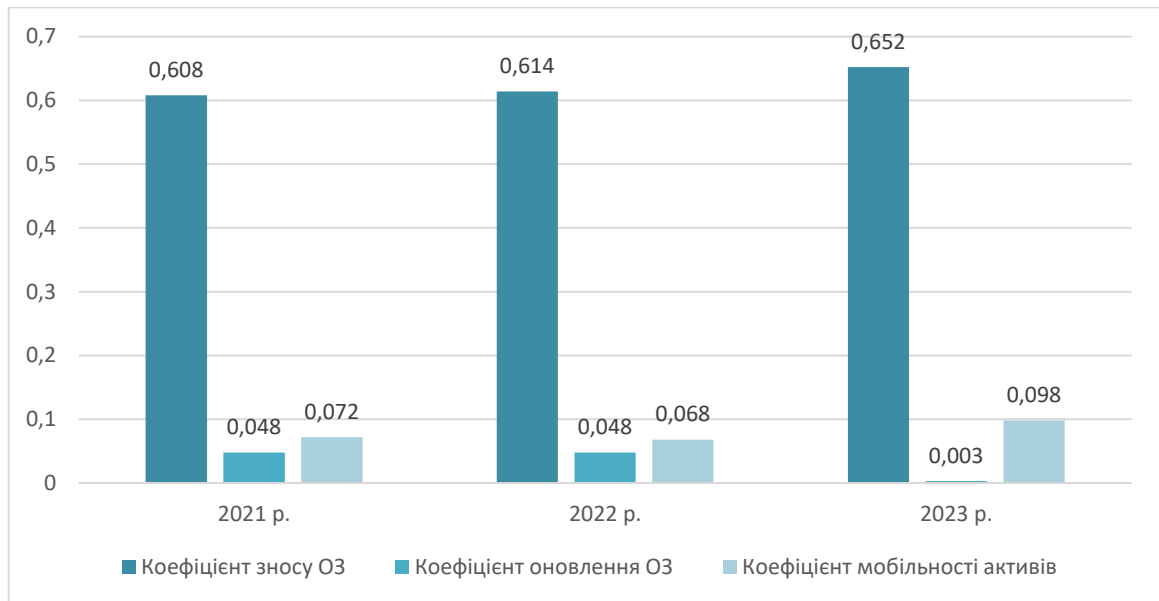


Рисунок 2.4 – Динаміка майнового стану ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»

Розрахунки рентабельності вважаються відносним відображенням фінансових результатів і вони вимарюють прибутковість бізнес-процесу організації з різноманітних аспектів, враховуючи фактори впливу зовнішнього оточення на формування доходу. В цьому аспекті важливим є оцінка фінансового стану товариства.

При аналізі бізнес-процесу організації визначення рентабельності використовують, як інструмент інвестиційної політики і ціноутворення.

Приведемо дослідження динамічних зрушень рентабельності для ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» (табл. 2.8). Визначення рентабельності активів (всього залученого капіталу) окреслює, скільки прибутку за рік одержано на кожну одиницю коштів, вкладених у бізнес-процес компанії, не зважаючи на джерело їх залучення. В товаристві простежується, що рентабельність активів має тенденцію до зменшення, адже у 2021 р. - 6,11%, в 2022 р. набула у підсумку 1,94%, тобто на 4,17 п.п. менше. В 2023 р. продовжує зменшуватися та становила 0,93%, що вважається негативним для компанії. Зменшення визначеного

рівня рентабельності активів в динаміці може свідчити про зменшення попиту на надані послуги.

Досліджуючи індикатори рентабельності стосовно власного капіталу, можемо уявити долю грошової суми чистого прибутку, які «зароблені» при інвестованні власниками товариства, тобто підкреслює ефективне використання вкладеного у бізнес-процес капіталу. В товаристві в 2021 р. значення показника становило 9,7%, в 2022 р. –3,07%, в 2023 р. –1,35%.

Таблиця 2.8 – Динаміка рентабельності ПрАТ за 2021 – 2023 рр.

Показники	Розрахунок	2021 р.	2022 р.	п.п.	2023 р.	п.п.
Рентабельність активів, %	$\frac{\text{Ф. 2 (ряд. 2290) / ф. 1 ((ряд. 1300, гр. 3 + ряд. 1300, гр. 4) / 2) \times 100}}{100}$	6,11	1,94	-4,17	0,93	-1,01
Рентабельність власного капіталу, %	$\frac{\text{Ф. 2 (ряд. 2290) / ф. 1 ((ряд. 1495, гр. 3 + ряд. 1495, гр. 4) / 2) \times 100}}{100}$	9,70	3,07	-6,63	1,35	-1,72
Рентабельність продажу, %	$\frac{\text{Ф. 2 (ряд. 2090) / ф. 2 (ряд. 2000)}}{100}$	50,53	43,38	-7,15	39,79	-3,59
Рентабельність продукту, %	$\frac{\text{Ф. 2 (ряд. 2090) / ф. 2 (ряд. 2050) \times 100}}{\text{собівартість}}$	102,13	76,61	-25,52	65,20	-11,41
Чиста рентабельність товариства, %	$\frac{\text{Ф. 2 (ряд. 2350) / ф. 1 ((ряд. 1300, гр. 3 + ряд. 1300, гр. 4) / 2)}}{100}$	6,11	1,94	-4,17	0,93	-1,01
Коефіцієнт оборотності активів	$\frac{\text{Ф.2 (ряд. 2000) / [Активи на початок періоду (ряд.1095+1195+1170 гр. 3 ф. № 1) + + Активи на кінець періоду (ряд. 1095+1195+1170 гр. 4 ф. № 1)] : 2}}{100}$	0,72	0,61	-0,11	0,69	0,07

Можна зробити висновок, зменшення показника показує скорочення чистого прибутку, що було згенеровано на ту ж суму капіталу. Відповідно зменшення рентабельності власного капіталу підкреслює погіршення здатності товариства формувати необхідний розмір прибутку власникам. Заборгованість також впливає на зменшення, бо засвідчує використання кредитного капіталу, а не знаходить можливості залучення у бізнес-процес власного.

В рентабельності продажу (наданих послуг) відображуються трансформації в ціноутворенні та неспроможності контролю над собівартістю пропонованих послуг. Динаміка в діяльності товариства засвідчує в 2021 р. – 50,53%, а в 2022 р. – 43,38, що на 7,15 п.п. менше, що потребує зміни цін або вдосконаленню контролю за використанням необхідних для бізнесу запасів. Негативним є зменшення значення у 2023 р., де він дорівнює 39,79%.

Рентабельність послуг в межах бізнес-процесу вказує на збільшення собівартості наданих послуг. Так в 2021 р. рентабельність визначено на рівні 102,13%, в 2023 р. – 65,2%, тобто спостерігається зниження показника.

Оскільки зменшується чистий прибуток, спостерігається зниження чистої рентабельності. До того ж в 2023 р. чистий прибуток зменшується значними темпами, що є негативною тенденцією. Візуалізуємо динаміку розрахункової рентабельності (рис. 2.5).

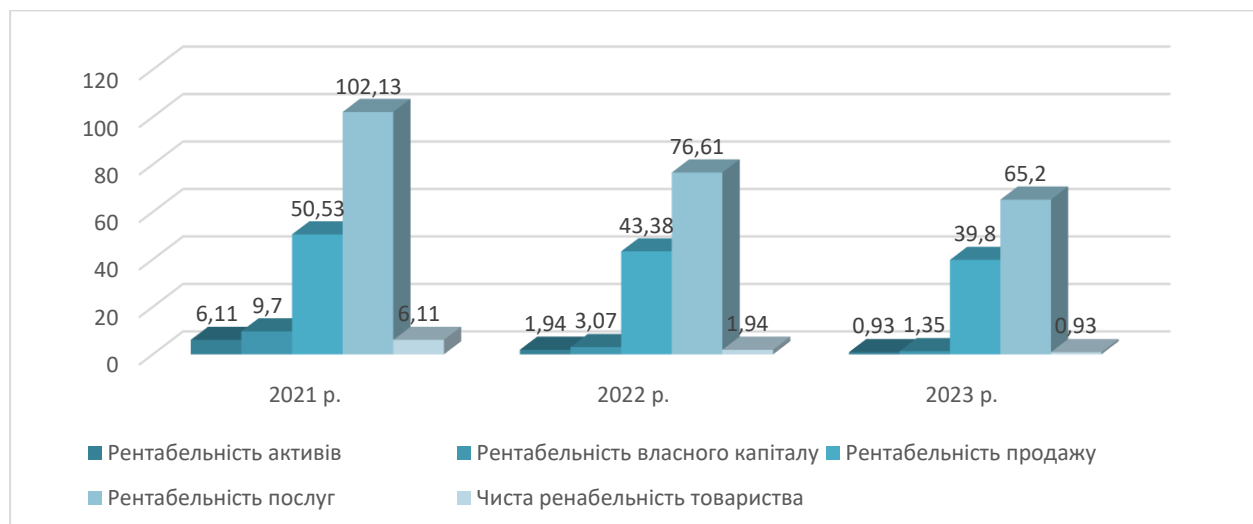


Рисунок 2.5 – Динамічні зрушення показників рентабельності ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» у 2021 – 2023 рр.

Також окреслимо динамічні зрушення коефіцієнту оборотності активів та візуально представимо на рис. 2.6. Визначення показнику вказує на ефективність використання усіх активів товариства, тобто підкреслює суму чистого доходу, що генерує кожна гривня вкладених у бізнес коштів. Однозначно позитивною вважається тенденція зі збільшення у динаміці. Слід зазначити, що в 2021 – 2023 рр. постерігається негативне явище, щодо зменшення коефіцієнта оборотності активів, пов'язаного зі скороченням доходу.

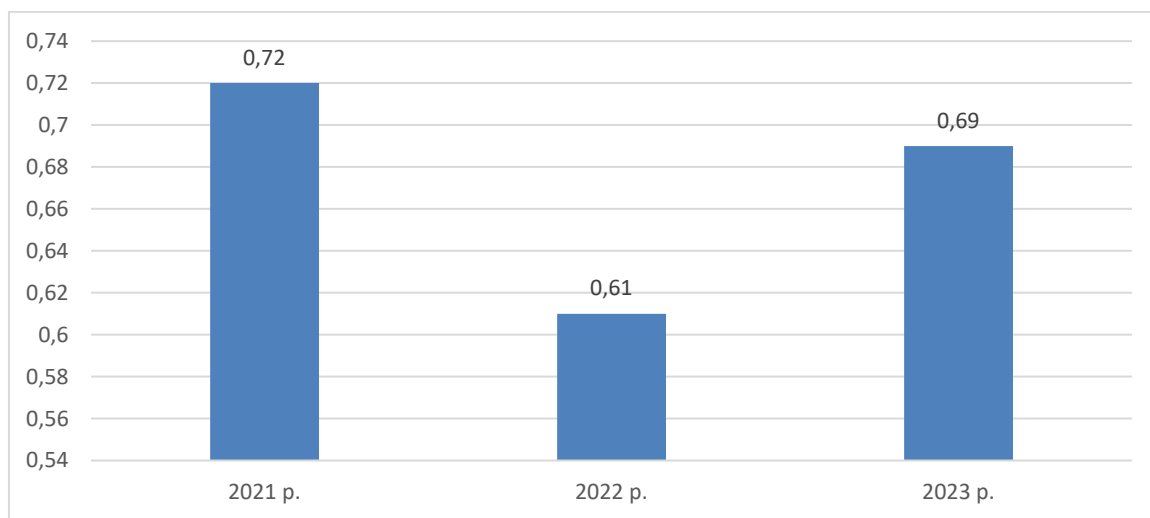


Рисунок 2.6 – Динаміка коефіцієнта оборотності активів ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»

Зниження рентабельності відбувається за рахунок зниження прибутку. Якщо товариство прагне до збільшення прибутковості, то слід або скоротити витрати, або збільшити продажі, що здійснюється завдяки: наданню послуг за вищими цінами, додавши сервісні операції; зростанню продажу, а отже прибутковості; зменшення собівартості через раціоналізацію адміністративних витрат; оптимізацію запропонованих послуг, щодо збільшення питимої ваги більш прибуткових її видів.

Загалом можна визначити, що фінансовий стан товариства погіршується.

2.3. Аналіз та оцінка фінансового потенціалу товариства

Задля подальшого дослідження розглянемо дуже близькі індикатори платоспроможності та ліквідності у межах функціонування товариства.

Визначаючи ліквідність ми встановлюємо здатність організації розраховатися по власним поточними зобов'язаннями перед контрагентами, шляхом перетворення активів на гроші. По суті даний індикатор засвідчує наявність грошової маси задля негайного виконання власних фінансових зобов'язань даного періоду.

Визначення ліквідності можна розглядати у різній площині: по-перше час, потрібний задля здійснення продажу активу; по-друге, як встановлення суми, що можна отримати від продажу активу.

Особливе значення для організацій, приділяючи увагу зовнішньоекономічним операціям, набуває її платоспроможність, бо це пов'язано з необхідністю відбудови певного іміджу на зовнішніх ринках, встановлення сталих взаємовідносин з закордонними партнерами.

При дослідженні поточної платоспроможності порівнюються суми платіжних засобів організацій зі строковими зобов'язаннями.

Здійснимо аналіз зазначених показників для ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» за період 2021 - 2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Динамічні зрушення ліквідності товариства

Показник	Нормативне значення	2021 р.	2022 р.	Відхилення, п	2023 р.	Відхилення, п
Коефіцієнт абсолютної ліквідності.	0,25 – 0,35	0,018	0,032	0,014	0,102	0,07
Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності	0,7 – 0,85	0,162	0,152	-0,01	0,475	0,323
коефіцієнт поточної ліквідності	1,5 – 2,5	0,182	0,173	-0,009	0,516	0,343

Період 2021-23 рр. характеризувався збільшенням коефіцієнту абсолютної ліквідності, що було зумовлено зростанням величини поточних зобов'язань. Загалом можна сказати, що до кінця аналізованого періоду, коефіцієнт налічує позитивну динаміку, яка підкреслює, що в разі несприятливих умов, товариство зможе погасити 10% поточних зобов'язань, але це є дуже низьким для нормального функціонуванні компанії. За рекомендаціями (нормами), потрібно не менше 20% зобов'язань моментально погасити. В 2021-23 рр. значення коефіцієнта не знаходиться в рекомендованих межах.

Стосовно коефіцієнту швидкої ліквідності (в теоретичних джерелах називається «кислотний тест» [29]) підкреслює якісні аспекти активів і вважається суворішим індикатором ліквідності, тому як при його визначенні до уваги беруться найбільш ліквідні поточні активи (не враховуючи наявні запаси). Розрахункові значення швидкої ліквідності в 2021-23 рр. не відповідає рекомендованому значенню (норматив 0,7-0,8), тобто ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» не має змоги погашення короткострокових зобов'язань при виникненні критичного стану.

Для узагальнення уяви про стан ліквідності приділимо увагу визначенню коефіцієнту поточної ліквідності, який окреслює загальний стан функціонування бізнес-процесу з точки зору на скільки поточні зобов'язання забезпечені поточними активами, тобто відбувається ототожнення грошових одиниць активів з зобов'язаннями (норматив 1,5-2,5). В 2021-23 рр. фактичне значення коефіцієнта не відповідає його нормативному значенню, тобто товариство не зможе погасити борги в поточному році. Оскільки поточні активи не перевищують зобов'язань, то компанія може розглядатися, як кризова. Станом на 2021 р. значення коефіцієнту становило 0,182, тобто у межах функціонування бізнес-процесу на 1 грн. зобов'язань приходить 0,182 грн. активів, на 2022 р. вже становив 0,173, тобто співвідношення 1 до 0,173 грн., в 2023 р. – 0,516 грн. За свідчим, що за 2021-2023рр, поточні активи менші за поточні зобов'язання, товариству притаманні кризові явища.

Відобразимо описані тенденції розрахунків для візуального сприйняття на рис. 2.7.

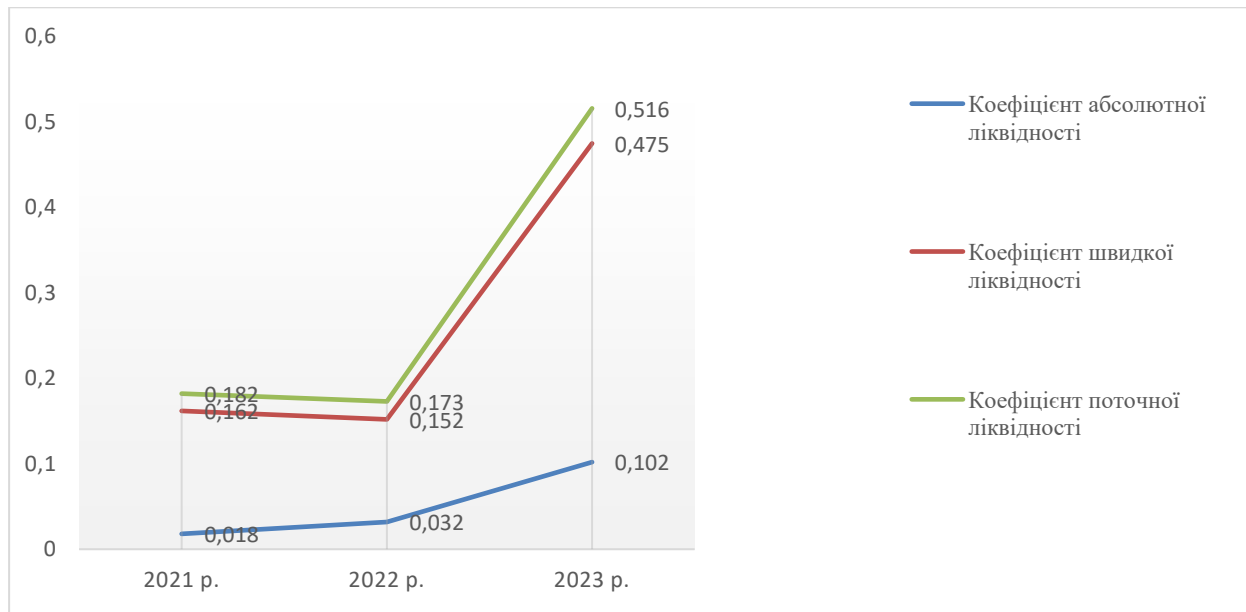


Рисунок 2.7 – Динамічні зрушення ліквідності товариства

Переходячи до фінансової стійкості зазначимо, що це стан майна організації, який гарантує їм платоспроможність, тобто ресурси, вкладені в бізнес-процес, повинні повернутися після надходжень від реалізації наданих послуг, а відповідно розмір прибутку забезпечити самофінансування, розвиток та незалежність компаній від зовнішніх джерел по формуванню активів.

Запропонуємо розглянути динаміку розрахункових значень стійкості ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» у 2021-23 рр. (табл. 2.10).

Динаміка зростання оборотних активів завжди вважалась позитивною, адже підкреслює можливість виплат по поточним боргам й до розширення власного бізнесу. В нашому випадку на досліджуваному товаристві протягом 2021-2023 рр. отримали від’ємний результат, тобто значення показнику зменшувалось, що підкреслює нестачу власних обігових сум в аналізованому періоді. При нормативі коефіцієнтного значення (0,1 і більше) по забезпеченню оборотних активів власними коштами ми також отримали від’ємне значення, що вказує на не здатність здійснювати фінансування власними коштами.

Таблиця 2.10 – Динаміка коефіцієнтів ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» у 2021 – 2023рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	Відхилен- ня, п	2023 р.	Відхилен- ня, п
1.Сума власних обігових коштів (Рк)	-2776	-2878	-102	-3243	-365,2
2.Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами	-4,5	-4,76	-0,26	-4,13	0,63
3.Маневреність робочого капіталу	-0,02	-0,04	-0,02	-0,14	-0,1
4.Маневреність власних обігових коштів	-0,02	-0,04	-0,02	-0,05	-0,01
5. Коефіцієнт покриття запасів	-53,38	-54,3	-0,92	-45,03	9,27
6. Коефіцієнт фінансової автономії	0,63	0,63	0	0,68	0,05
7. Коефіцієнт маневреності власного оборотного капіталу	-0,48	-0,48	0	-0,54	-0,06
8. Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	0,37	0,37	0	0,32	-0,05
9. Коефіцієнт фінансової стабільності (коефіцієнт фінансування)	1,7	1,71	0,01	2,17	0,46
10. .Показник фінансового левериджу	0	0	0	4,8	4,8
11. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,63	0,63	0	0,83	0,2

Перейдемо до маневреності робочого капіталу, який підкреслює долю в запасах компанії, що фінансується у межах власних обігових засобів. В продовж 2021-2023 рр. у досліджуваного товариства розрахункові значення за цим показником від’ємні, що є не сприятливим в роботі компанії та засвідчує про негативні зміни в роботі товариства, а саме про нездатність покривати потрібні обсяги запасів за власний рахунок та відповідно потребує збільшення суми залучених коштів та значний обсяг додаткових витрат.

Стосовно маневреності обігових коштів власного походження, то показник розкриває долю обігових коштів, які знаходяться в компанії в грошовій формі. Отримане значення є від’ємним в продовж досліджуваних років, що є не

сприятливою для товариства динамікою. У разі необхідності компанія не зможе швидко задовольнити вимоги своїх кредиторів власним капіталом по короткостроковим зобов'язанням.

Розглянувши коефіцієнт покриття запасів, що підкреслює саме міру забезпечення запасів нормативними джерелами фінансування, спостерігаємо також не сприятливу ситуацію, бо протягом 2021-23 років маємо від'ємний результат даного індикатору.

Переходячи до коефіцієнту фінансової незалежності (власної автономії), що підкреслює долю активів організації здатної бути профінансованої з власного капіталу (норматив 0,4 – 0,6).

Отже отримані розрахунки за цим індикатором на товаристві збільшувалися, що можна трактувати, як скорочення залежності бізнес-процесу від позикового капіталу. Проте в період в 2023 р. значення коефіцієнта зростає, що засвідчує посилення фінансової незалежності товариства (отримані значення перевищують норматив за весь аналізований час).

Стосовно маневрування власних коштів (норматив більше за 0,5), що вказує на долю грошової маси, яка призначена для фінансування поточних бізнес-операцій (капіталізація обігових коштів). За даним індикатором товариство має недоліки, бо в 2021-23 рр. отримане значення від'ємне.

Надалі зауважимо про концентрацію позикового капіталу (норматив 0,4–0,6), що у товариства більше ніж нормативні показники. З 2021 по 2023 рік значення поступово збільшується, що вказує на зростання долі активів, яка фінансується за рахунок позикових джерел.

Розрахунок фінансового левериджу окреслює залежність від довгострокових зобов'язань. Отже отримане значення в товаристві відповідає нормі (менше 0,25), а але в 2023 р. значно більше нормативного, компанія залежна від довгострокових кредитів. Також розрахунок фінансової стійкості окреслює долю активів товариства, що фінансується у межах довгострокових джерел фінансування (норматив 0,7–0,9). У 2023 р. значення розрахунку перебуває в межах

нормативу, засвідчуючи про наявні перспективи в роботі товариства у майбутньому, оскільки підвищення виникало через зменшення поточних активів.

Наочна динаміка розрахунків представлена на рис. 2.8.

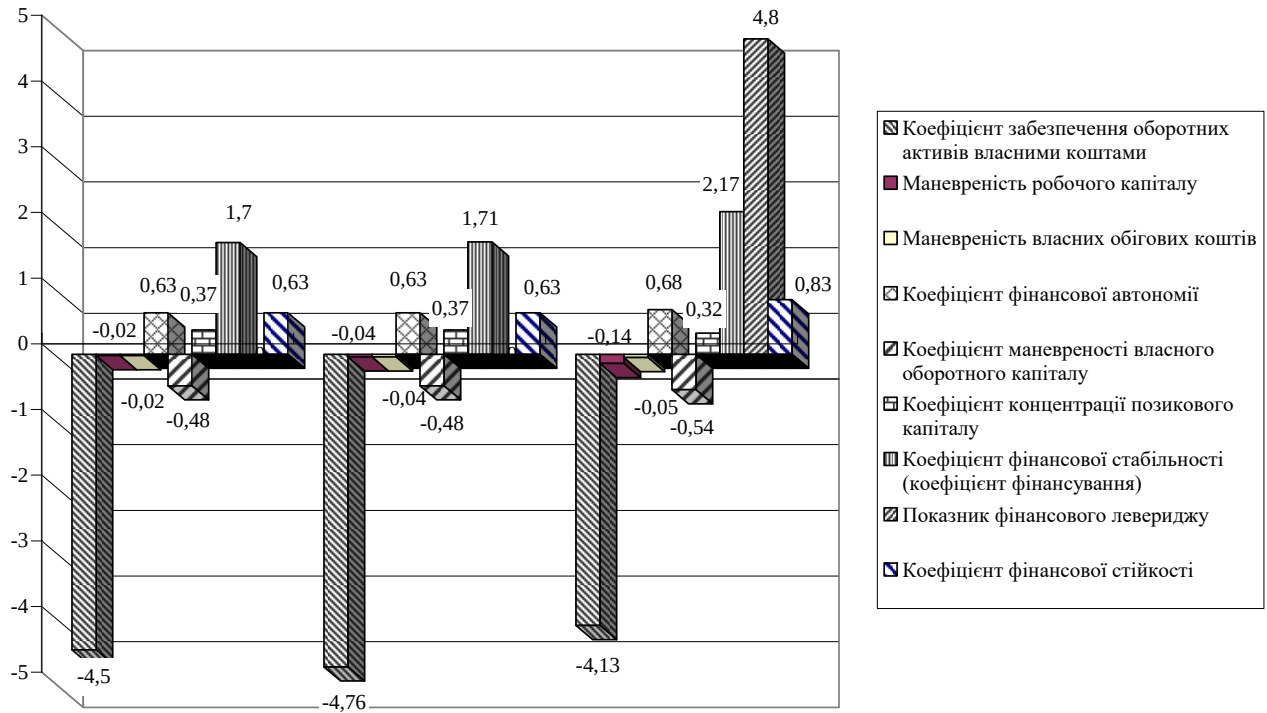


Рисунок 2.8 – Динамічні зрушення розрахованих показників ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» у 2021 – 2023 рр.

В цілому підсумуємо, що недостатній рівень ліквідності не забезпечує товариству безперервного функціонування бізнес-процесу й існує вірогідність банкрутства. Компанія є незалежною від кредиторів.

Вирішення зазначених проблем ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» та зростання власної грошової маси задля розвитку бізнесу є цілком реальним аспектом через ефективне адміністрування бізнес-процесу й збільшення обсягу транспортних послуг, а отже зменшення збитків.

До головних спрямувань можна віднести: раціоналізація використання основних засобів та інтенсивності оборотних активів; зростання продуктивності та обсягів продажу; розширення ємності ринку збуту; тощо.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Удосконалення моделі стратегічного управління розвитком потенціалу організації

Успішне функціонування і розвиток бізнес-процесу організації в сучасних умовах вимагає відповідного підходу до стратегічного управління, яке сприяло би посиленню власного потенціалу, а це в свою чергу передбачає необхідність визначення ролі й значення стратегічного управління стосовно потенціальних можливостей задля подальшого розвитку [31].

Засвідчуючи підсумки здійсненого дослідження дефініції «потенціал», можна виділити ряд моментів, властивих більшості підходів:

- наявність ресурсної складової, що є базисом формування потенціальних можливостей бізнес-процесу, та її доступність;
- наявність інструментів по перетворенню потенціалу в фактор дійсної конкуренції;
- порівняльний аналіз потенціалів суб'єктів ринку;
- постійний моніторинг впливу чинників зовнішнього оточення організації та зав'язків, що обумовлені здатністю до адаптування в умовах мінливого ринку та спроможністю до розвитку.

Таким чином, в змісті потенціалу налічуються різноспрямовані ресурси задля функціонування бізнес-процесу та можливості організації підкреслювати й використовувати стратегічно-орієнтовані переваги, стосовно інших гравців на ринку [37].

Тобто, потенціал являє собою стратегічні вектори спрямування організації щодо власного розвитку, які реалізують в подальшому ефективно функціонування бізнес-процесу на тлі раціонального використання усіх передбачених для цього ресурсів, як матеріальних так і не матеріальних.

Здатність організації до розвинення потенціалу залежить від внутрішніх її можливостей і зовнішніх умов здійснення господарських функцій. Внутрішні можливості визначаються рівнем раціонального залучення ресурсів у бізнес-процес, а стратегічне управління потенціалом, пов'язано з адмініструванням розвитком матеріальних ресурсів, що включають в себе сировину і матеріали; трудові, техніко-технологічні, інформаційні ресурси; тощо.

До складу стратегічного управління розвитком потенціалу, заснованого на нематеріальних ресурсах, входять нематеріальні активи; компетенції персоналу; комунікаційно-господарські взаємовідносини з іншими суб'єктами ринку; організаційні ресурси; творчі можливості; бренди. Реалізація та використання внутрішніх можливостей організації на базі існуючих ресурсів, формують відповідне стратегічне управління.

Суттєво головне завдання стратегічного управління потенціалом - це управління сильними сторонами організації, які обумовлюють ефективний розвиток власних потенційних можливостей при створенні відповідних умов. Відповідно стратегічного управління потенціалом ми можемо уявити собі, як раціонально відбудований механізм адміністративних функцій, що реалізує фактичну здатність бізнес-процесу по трансформації залучених ресурсів у досягнення запланованої мети через спроможність задоволення потреб споживачів на тлі обраної стратегії [11, 14].

Оптимальне структурування загального потенціалу є не від'ємною складовою функціонування організацій, тому опираючись на принципи системного підходу, можна окреслити елементні одиниці потенціалу, що відображені по рівнях системи й відповідно кожному складову потрібно розглядати, як певну підсистему в межах загального механізму.

Саме через це пропонується при остаточному окресленні структурних одиниць потенціалу організації застосовувати парадигми комплексного підходу, що враховує одночасно переваги ресурсного й функціонального та уявляє потенціал, як певну сукупність спрямувань: фінансову, маркетингову, інноваційно-виробничу, що забезпечуються різноплановими ресурсами.

Таким чином, пропонується окреслювати структуру наявного потенціалу наступним чином:

- стосовно фінансової складової – можливості здійснення бізнес-процесу, які виокремлюють реально існуючі фінансові ресурси і одночасно підіймають на поверхню їх раціональну організацію, відповідно відбудованого адміністративно-організаційного механізму, що спрямований на забезпечення задля економічного розвитку господарюючого суб'єкта у перспективі;

- маркетингова складова потенціалу – сукупність внутрішніх можливостей і зовнішніх шансів компанії задовольняти всебічні потреби споживачів та отримувати на цій основі максимальні економічні вигоди;

- інноваційна складова потенціалу – відображає спроможність підприємства до вдосконалення або оновлення, характеризує той максимальний обсяг інноваційної продукції, який можливий при повному використанні наявних інноваційних ресурсів;

- виробнича складова – це оптимальна сукупність вартісне-речовинних ознак техніко-технологічної бази та виробничих параметрів реалізації бізнесу, що відображує потенційні можливості реалізовувати власний продукт компанії у певному складі, дотримуючись кількісно-якісних аспектів виробництва.

Відповідно можна простежити між зазначеними елементами потенціалу певний зв'язок, в межах якого усі вони взаємодіють і здійснюють вплив на кінцевий результат (інтегральний потенціал) і на конкурентні позиції компанії на ринку. Очевидно, що вплив кожного окремого елемента структури на розвиток потенціалу буде різнитися. У загальному випадку важливість кожної складової буде визначатися специфікою ринку і особливістю діяльності самого суб'єкта. Таким чином, задля розвитку власного потенціалу, компаніям необхідно комплексно підходити до процесу управління всіма елементами його структури, забезпечуючи реалізацію синергетичного ефекту. Усі зазначені аспекти важливо враховувати при відбудові власної стратегії розвитку організацій, звертаючи увагу на індивідуальні конкурентні можливості, які залежать від відповідно визначених потенціалів.

Запропонуємо візуальне уявлення та порядок стратегічного управління потенціалом, що є доречним при функціонуванні організацій (рис. 3.1).

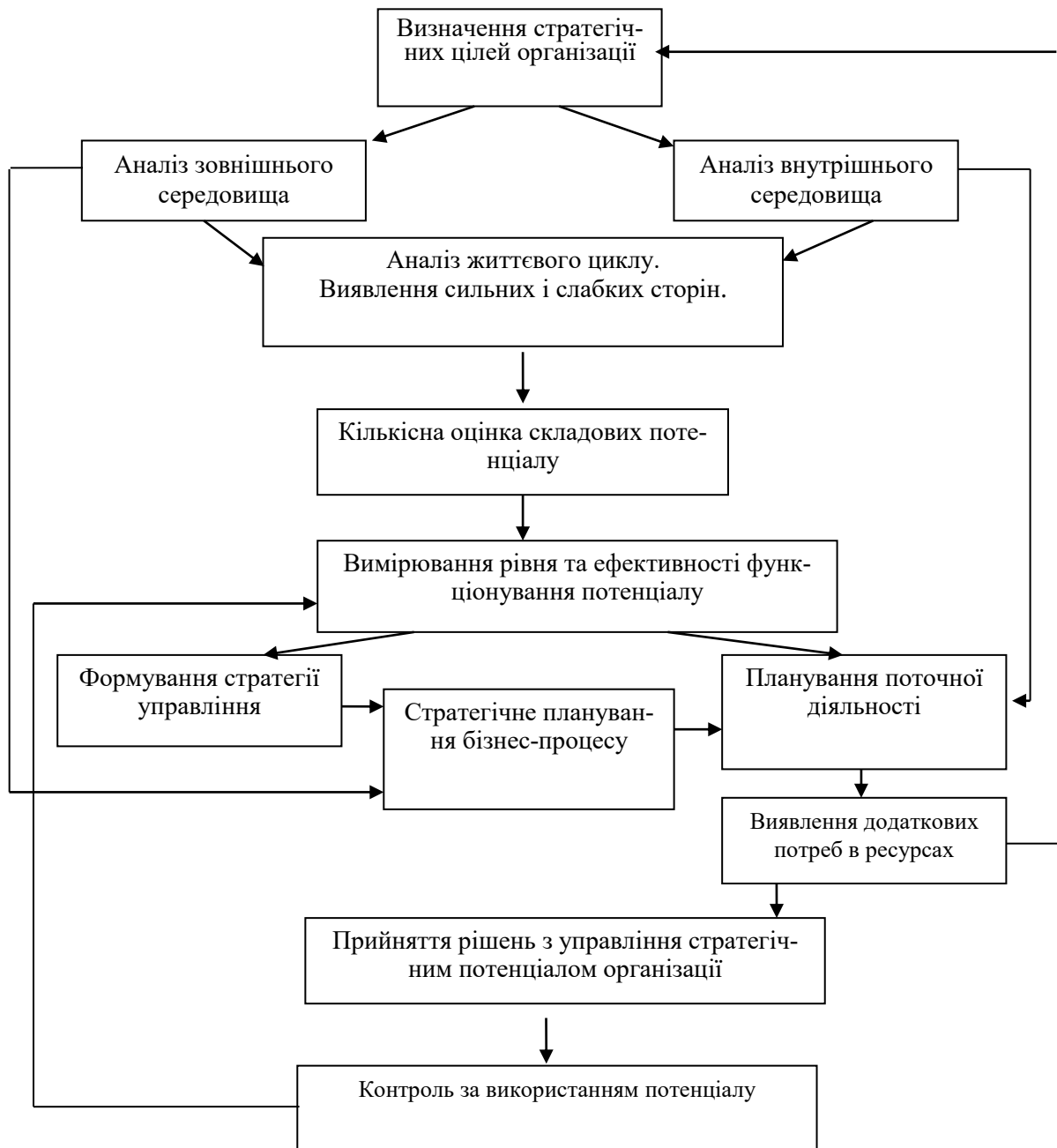


Рисунок 3.1 – Головні спрямування стратегічного управління потенціалом організації

До основних дій процедури управління стратегічним потенціалом організації можна віднести: окреслення оптимально діючої структури потенціалу; моніторинг та оцінка власних конкурентних переваг й виявлення слабких сторін функціонування бізнес-процесу компанії; створення методики з урахуванням

всєбічного охоплення при діагностиці потенціалу; здійснення по елементної оцінки потенціалу; підкреслення існуючого синергетичного впливу між оціненими елементами; визначення інтегрального індикатора конкурентоспроможності організації; створення плану заходів, відповідно стратегії з розвинення потенціалу організації.

Постійне дослідження зовнішнього середовища організації має на меті виявити існуючі тенденції, які можуть позитивно вплинути на реалізацію організації виконувати власні функції у межах передбаченого бізнес-процесу. Тобто для бізнесу та його господарських функцій зовнішнім середовищем можна вважати ринок, інструментарій державного регулювання і дії конкурентів. До типових спрямувань здійснення аналізу можна віднести економіку, демографію, соціокультурний та політико-інституціональний аспект і технологічні нововведення. На даній стадії необхідно правильно окреслити існуючі загрози і встановити наявні можливості організації, визначивши її дії.

Уточнивши прогностичний стан динамічного середовища задля можливого розвитку організації, подальше функціонування передбачає вираховування внутрішніх ресурсів, можливостей і можливих обмежень.

Ключовим аспектом на даному проміжку дій є співвіднесення внутрішньо-організаційних ресурсів із зовнішніми аналітичними погрозами. Сильні сторони організації повинні бути ще більш посилені, натомість слабкі виправлені. Типові питання, що виникають на цій стадії: чи достатні існуючий персонал або фінансові ресурси, щоб впоратися з викликами, виявленими при зовнішньому аналізі. Передбачені зміни трактують потребу в підготовці кадрів, структурі трансформації, тощо в різнопланових аспектах. Перші два етапи можна вважати підготовчими, бо завдяки їм відбувається окреслення умов господарювання та розвитку, через оптимально вибудовану стратегію розвитку власного потенціалу організації.

Задля ухвалення обґрунтованих рішень, відповідно стратегічних дій та управління потенціалом, важливо ставити акцент на процесному підході, тому

запропнуємо візуальне уявлення комплексної системи здійснення стратегічного управління потенціалом організації, (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Комплексна система управління потенціалом в довгостроковій перспективі функціонування організації

Отже, структурно-динамічні зрушення, які ми можемо спостерігати в сучасних аспектах трансформації економіки, й одночасне посилення конкурентних протистоянь на ринках, висувають необхідність в функціонуванні організацій до більш ретельного орієнтуру на оптимальне залучення до бізнес-процесу наявних ресурсів і можливостей.

Обґрунтоване здійснення дослідження потенціалу повинно ґрунтуватися на довгострокових рішеннях, тобто на підставі постійного моніторингу задля пошуку властивостей і вагомих елементів в структурі потенціалу. Головними перетинами у структуризації потенціалу є наявність взаємозв'язку між певними елементами функціонування організації.

Пропонована нами система стратегічного управління потенціалом організації відбудовується таким чином, щоб поєднати окремі підсистеми управління за часом (довгострокове, поточне) для досягнення передбаченого ефекту й найбільш повного використання потенційних можливостей організації.

3.2. Пропозиції щодо підвищення виробничо-фінансового потенціалу шляхом використання фінансового лізингу та вдосконалення управління структурою капіталу

Задля зростання виробничого потенціалу товариства пропонується оновлення основних засобів, шляхом придбання в фінансовий лізинг обладнання, а саме, електротягового механізму LINDE P30 вартістю 789357.70 грн. Базові умови та підсумкові значення лізингових виплат Таблиця 3.1.

Таблиця 3.1 – Базові умови та підсумкові значення лізингових виплат

Умови	Грн.
Термін лізингу	60 місяців
Вартість об'єкта лізингу	719800
Лізинговий відсоток	7 % річних
Первинний внесок за об'єкт	15 %
Одноразова комісія	1.5 %
Амортизація (місячна)	3.33 %
Щомісячна сума виплат	21633.19
Разом сума виплат	789357.70
в тому числі %	58760.70
Вартість об'єкта	719800.00
Вартість комісії	10797.00

Головним економічним перетином, який гальмує залучення фінансового лізингу для реновації ОЗ транспортних компаній, є низький рівень їх плато-

спроможності. З огляду на це, головним виходом задля залучення лізингу задля реалізації бізнес-процесу вважається мінімізація вартості об'єкту ОЗ.

Структурно розглядаючи лізингові платежі, то значна доля припадає на відшкодування вартості об'єкту лізингу (десь 80%). Реальна сума майна в подальшому вважається базою початкових нарахувань й подальших виплат. Припустимо можливість, що скороченні початкової бази (вартості) нарахувань може відобразитись на зменшенні грошової суми з лізингових послуг для товариства. Варіативним способом скорочення виплат є усунення сплати 20% ПДВ для лізингодавця купівлі об'єкта задля подальшого договору лізингу.

Наступним аспектом здійснення лізингу є уточнення за графіком оптимальних процедур з погашення платежів. Використання гнучкого графіку здійснення платежів, дозволяє організаціям здійснити перерозподіл передбачених виплат спираючись на власні можливості та потреб, зробивши процедуру лізингу сприятливою формою капіталовкладень в власні ОЗ компанії.

Отже, дослідивши узагальнено-існуючі графіки по лізинговим платежам, зазначимо, що основний фінансовий тягар на товариство, яке бажає отримати технічний засіб у лізинг, приходить на початкову стадію (1-й рік, приблизно 30% загальної суми). До неї входить: попередньо-встановлена сума лізингової сплати за наявну можливість використовувати одиницю ОЗ (відшкодування долі вартісної суми); сума винагороди лізинговій компанії за передачу ОЗ за лізинговим договором; грошові суми встановлених поточних платежів у часі (Додаток К).

При умовах нестабільного функціонування бізнесу та обмеженості у використанні обігових коштів запропоновані зобов'язання є не прийнятними для суб'єктів. Для компаній існує можливість послабити навантаження через відсутність комісії та ПДВ.

Спробуємо візуалізувати необхідний алгоритм запропонованих заходів, відповідно за наявними умовами вартісне відображення лізингу для товариства становить 648800,22 грн., на початковій стадії сплаті підлягає 108,0026 тис.

грн., при розгляді сприятливих умов реалізації заходів графік виплат зміниться умови та підсумкові значення лізингових виплат (табл. 3.2 та Додаток Л).

Таблиця 3.2 – Оновлені умови та підсумкові значення лізингових виплат

Умови	Грн.
Термін лізингу	60 місяців
Вартість об'єкта лізингу	599833
Лізинговий відсоток	7 % річних
Первинний внесок за об'єкт	15 %
Одноразова комісія	0 %
Амортизація (місячна)	3.33 %
Щомісячна сума виплат	18027.65
Разом сума виплат	648800.22
в тому числі %	48967.22
Вартість об'єкта	599833.00
Вартість комісії	0

Наочно спостерігаємо, що відповідно усунення лізингодавця від ПДВ при придбанні об'єкту та запровадження іншого підходу, транспортна компанія може отримати економію у 119,967 тис. грн. від загальної суми та 10,797 тис. грн. за рахунок відсутності комісії.

Однак існує проблемний аспект, що значна кількість транспортних організацій не мають можливості протягом року вилучити з обігу велику суму на закупівлю ОЗ. Відповідно запропанованого варіанту фінансовий тиск за лізинговими виплатами на початку скорочується на 32 тис. грн., щомісячна оплата знижується на 3,5 тис. грн. Зазначимо, отримання відстрочки лізингоотримувачем не передбачає скасування щоквартальних відсотків за користування кредитом, відповідно інші лізингові періоди будуть практично незмінними. Спростити і пришвидшити цей процес можливо через використання лізингу, як інструменту фінансування, однак налічуються певні фінансово-організаційні перепони для лізингоотримувачів.

По-перше, це завищена ціна лізингового об'єкту (подвійне оподаткування), а по-друге, стандартне бачення розрахункових графіків платежу, що підкреслює небажання індивідуально-персонального підходу. У висвітлених проблемах простежуються наявні резерви по скороченню вартісного аспекту

лізингу. Задля активізації залучення лізингу є усунення подвійної сплати ПДВ та вдосконалення розрахункових графіків виплат, що є вигідним для обох сторін лізингової угоди. Запропоноване дозволяє послабити фінансовий тиск у лізингових відносинах, що надалі призведе до активізації реновації ОЗ компаній з використанням лізингу.

Пошук ефективних методів оптимальної структуризації капіталу та відбудови з цього приводу моделі для організацій є актуальним аспектом функціонування в контексті підвищення фінансового потенціалу.

Одним з факторів стабілізації бізнес-процесу та подальшого розвитку для ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» вважаємо здійснення якісних трансформаційних аспектів, стосовно проведення переозброєння і модернізації техніко-технологічної бази товариства. Враховуючи структуру активів, з домінуючою часткою основних засобів, то від оптимізації якісно-кількісних параметрів в значній мірі буде залежати фінансові результати бізнес-процесу товариства. В теперішніх реаліях функціонування більшість організацій не мають у власному розпорядженні достатніх обсягів грошової маси для забезпечення відтворювальних процесів ОЗ та впровадження інноваційних проектів.

Найбільш вагомим джерел здійснення інноваційного вектору розвитку для ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» залишається прибуток, певна частка якого може використовуватися у вигляді власного інвестування. Розподільча функція прибутку товариства по суті ґрунтується на загально-обраній стратегії власного економічного розвитку.

Іншим значним джерелом можна вважати амортизаційні відрахування до моменту покупки нових ОЗ, але їх обсяг знаходиться в прямій залежності від рівня використаних ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» основних засобів і обраного методу амортизації. Проблематичні аспекти реінвестування в технічні інновації є розбіжності сум амортизації та вартості ОЗ, внаслідок інфляції і динаміки НТП, що унеможливорює заміну ОЗ відповідними за новітніми технічними характеристиками, а також впливає на характеристики співставлення у функціонально-вартісній площині.

Зважаючи, що амортизаційна політика не надає інколи можливості до розширення чи здійснення відтворювальних процесів ОЗ, організації на свій розсуд і можливості можуть утворювати фонди на проведення модернізації. Його розмір встановлюється адміністративно і підлягає впливу певних факторів (склад ОЗ, рентабельність функціонування бізнесу, тощо).

Для інновацій технічного характеру можуть бути залучені будь-які фонди, передбачені на інші цілі, відповідно рішень власників при необхідності. Але дана процедура повинна ототожнюватись зі внутрішніми нормативно-організаційними положеннями функціонування компанії.

На початковому етапі становлення компанії задля розширення бізнес-процесу або при здійсненні реформування, значний вплив даного процесу при фінансуванні інноваційної діяльності відбувається за рахунок коштів, що належать засновникам або завдяки проведенню перерозподілу (стійкі пасиви). Також інноваційне спрямування розвитку може відбуватися завдяки бюджетних цільових коштів, однак стосовно державних господарюючих суб'єктів. Позиковими джерелами комерційних суб'єктів виступають довгострокові банківські кредити, які представляють собою певну суму абсолютно ліквідних коштів, що надається компанії в певний час для здійснення покупки об'єкту ОЗ. Отримавши позитивну відповідь по кредиту, компанія може одразу залучати ОЗ у бізнес-процес для виготовлення власного продукту за інноваційним спрямуванням, також зауважимо що залучені кошти в подальшому можуть вплинути на підвищення ефективності власного через раціональні процеси адміністрування, тобто відбувається ефект левериджу.

Попередньо здійснені розрахунки підкреслюють неефективну діяльність товариства (наявні непокриті збитки), відповідно повстає потреба в інвестиціях задля проведення модернізації наявного, що вплине на скорочення витрат з надання транспортних послуг, перегляд ціноутворення та підвищення якісних параметрів й в подальшому сприятиме зростанню обсягу наданих послуг.

Окреслюючи леверидж, ми узагальнимо, що це процес з оптимально-обґрунтованої структуризації капіталу задля росту рентабельності власного ка-

пітал, тобто це важіль, при незначному зрушенні якого можна позитивно вплинути на покращення підсумків бізнес-процесу компанії. Аналіз левериджу відносять до методів оптимального структурування капіталу (Додаток Ж, формула 7). Зростання оптимально-встановленого обсягу залучених коштів спонукає ріст рівня фінансового левериджу, але також з'являється вірогідність фінансового ризику. Методичні аспекти проведення аналізу фінансового левериджу встановлює наступну парадигму: при залученні для розвитку тільки власних грошей рівень фінансового левериджу буде дорівнювати нулю.

Визначення ефекту від фінансового левериджу (ЕФЛ) підвладно дії чинників. Дію формування ефекту по ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» від фінансового левериджу візуально представимо у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Ефект фінансового левериджу ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» у 2021 – 2023 рр.

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Сума використовуваного капіталу (активів), за мінусом поточних активів, тис грн.	5773	5952	7273
Власний капітал, тис грн.	5773	5952	6020
Позиковий капітал, тис грн.	0	0	1253
В т.ч. довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	1253
Валовий прибуток (без витрат на сплату відсотків за кредит), тис грн.	560	183	261,5
рентабельності активів за валовим прибутком (без витрат на сплату відсотків за кредит), % (рядок 4/рядок 1 x 100%)	9,70	3,07	3,60
Середній рівень відсотків за кредит, %	0	0	14
Сума відсотків, сплачених за кредит, сплачена за використання позикового капіталу (рядок 3 x рядок 6/ 100%), тис грн.	0	0	180
Сума валового прибутку з урахуванням витрат зі сплати відсотків за кредит (рядок 4 – рядок 7), тис грн.	560	183	81,5
Ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом	0,18	0,18	0,18
Сума податку на прибуток (рядок 8 x рядок 9), тис грн.	0	0	2,2
Сума чистого прибутку (рядок 8 – рядок 10), тис грн.	560	183	79,3
Рентабельності власного капіталу, % (рядок 11/рядок 2 x 100%)	9,70	3,07	1,32
ЕФЛ	0,00	0,00	-2,45

Отже, рентабельність відповідно залучення власного капіталу за рахунками, що представлені в табл. 3.7 становить в 2021 р. 9,7%, в 2022 р. – 3,07%, в 2023 р. – 1,32%. Оскільки досліджуване товариство в 20121 – 2022 рр. не використовує позикові грошові маси, то ефект відсутній стосовно фінансового левериджу. В 2023 р. він має від’ємне значення, (–2,45).

Пропонуємо для оцінки використаного капіталу, окреслення оптимальної структуризації капіталу товариства, використовувати маржинальний доход.

Враховуючи наявне існування різнопланових типів маржинального доходу, можемо окреслити більш узагальнену дефініцію даного визначення – це досягнутий ефект в економічному аспекті, визначення якого відбувається в процесі співставлення доходу основних операцій та змінних витрат від господарських функцій бізнес-процесу, що спонукатиме раціоналізацію адміністрування. Дана трактовка налічує ті ознаки, що розширюють бачення маржинального доходу та доповнюють його у межах неповної собівартості, що дозволить здійснити оцінку джерел маржинального доходу. Оптимальна структуризація капіталу ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП» представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Визначення оптимальної структуризації капіталу

Показники	2023 р.	Прогноз	Прогноз
Сума використовуваного капіталу (активів), за мінусом поточних активів, тис грн.	7273	7273	7273
Власний капітал, тис грн.	6020	5091	4364
Позиковий капітал, тис грн.	1253	2182	2909
В тому числі довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1253		
Структура капіталу:			
Власний, %	83	70	60
Позичковий, %	17	30	40
Маржинальний доход, тис. грн	3015	3015	3015
Рентабельність використаного капіталу за маржинальним доходом, %	41,45	41,45	41,45
Рентабельність власного капіталу за маржинальним доходом, %	50,08	59,22	69,09
Ставка рефінансування, %	13,5	13,5	13,5
Ставка податку на прибуток, %	18	18	18
ЕФЛ	4,69	9,82	15,28

Найвищий рівень левериджу можемо бачити при 60% власного капіталу в загальній сумі залученого капіталу в функціонування бізнес-процесу товариства. До того, товариство фінансово незалежно, бо коефіцієнт автономії 0,6. Подальше зростання долі позиків призведе до зниження рентабельності стосовно використання власного капіталу. Враховуючи встановлені завдання та існуючі фактори впливу, можемо запропонувати певну послідовність дій по структурній оптимізації в транспортній компанії капіталу (рис. 3.3).

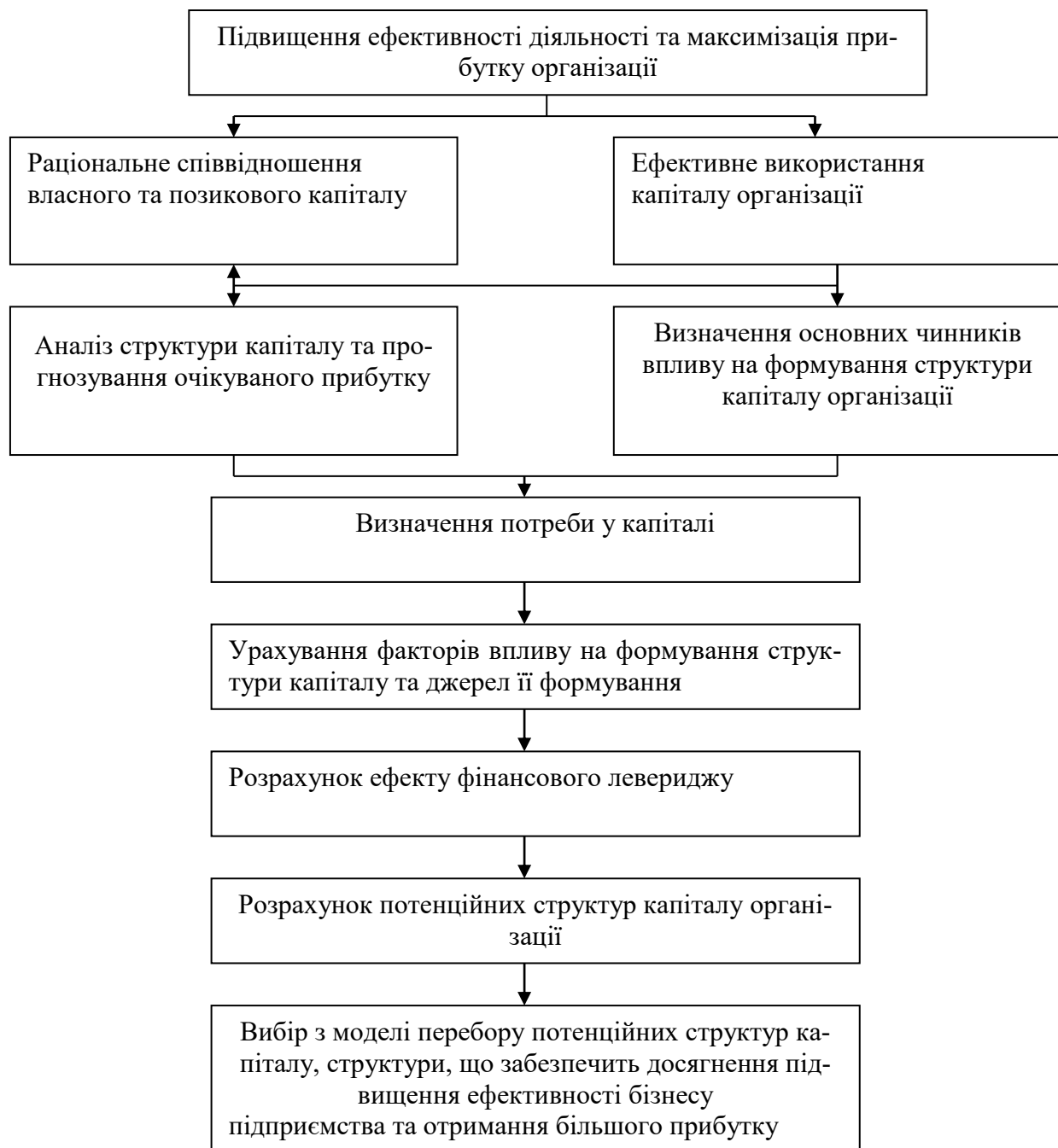


Рисунок 3.3 – Алгоритм задля оптимізації структури капіталу організації

Сьогоднішнє дослідження підкреслило, що товариство не використовує прогностні методи та не оцінюють наслідки функціонування при різних співвідношеннях між власним та позиковим капіталом. Але досягти оптимальної структури не можливо без урахування ефективної пропорції.

Представлений алгоритм є базисом розрахунку оптимальної структуризації капіталу та надає можливість відбудувати раціональне співвідношення капіталу, враховуючі власні й позикові джерела. На тлі використання цього процесу будуть реалізовані намічені цілі товариства та з'являться можливості задля подальшого розвитку.

ВИСНОВКИ

Правильне обрання стратегії розвитку відкриває горизонти перспектив функціонування організацій та підкреслює механізм довгострокових дій з власного позиціонування на ринку. Однак обрана стратегія повинна розглядати багатоваріантні дії та бути гнучкою, відповідно необхідності для корегування, що сприятиме ефективні результати бізнес-процесу організацій.

Досліджено значне різноманіття дефініцій, на тлі яких під стратегією розвитку можна уявити через розробку гнучкого плану необхідних дій за інноваційним вектором на довгострокову перспективу з допустимим ризиком, що ґрунтується на ретельному й деталізованому аналізі оточення організації.

В роботі окреслено підхід до оцінки економічного потенціалу організації, що відкриває можливість по забезпеченню сприятливих форм вкладення капіталу, які будуть використані на розширення власного економічного потенціалу реалізації бізнес-процесу.

Також стверджуємо, що досліджена структура фінансових ресурсів товариства була задовільною (домінантна складова власного капіталу), враховуючи наявність дебіторської заборгованості. Здійснене дослідження існуючого балансу товариства вказую, що наявна структура окреслює тенденцію до збільшення долі ОЗ та незначного зрушення в бік скорочення оборотних активів, однак простежується негативний аспект по зростанню дебіторської заборгованості товариства. Усе зазначене вказує недостатню ліквідність балансу.

Незадовільне майнове становище товариства підтверджується динамікою скорочення основних індикаторів, що підкреслено випередженням темпів зносу ОЗ над оновленням та індивідуальними рисами бізнес-процесу. Відсутність сьогоднішнього задля безперешкодного залучення потрібного обсягу коштів підіймає на поверхню обов'язкове здійснення аналізу майна, що дозволить при необхідності реагувати на кризові явища і здійснити стабілізацію функціонування. Системне дослідження потенціалу виокремлює головні труднощі у встанов-

ленні оптимальної структури потенціалу, бо усі складові функціонують у певному взаємозв'язку.

Здійснення стратегічного управління потенціалом передбачає: обґрунтоване окреслення важливих складових потенціалу; всебічний аналіз функціонування бізнес-процесу із зазначенням власних переваг; постійна діагностика загально рівня потенціалу та оцінка його складових; врахування в діяльності впливу складових потенціалу та розрахунок інтегральної оцінки конкурентоспроможності товариства; узгодження загальної й локальної стратегій функціонування бізнесу. Головне спрямування в даному аспекті, об'єднати окремі підсистеми адміністрування для раціонального використання потенціалу. У межах довгострокових дій передбачено здійснити фінансовий лізинг та запропонований попередньо алгоритм дає змогу оптимізувати структуру капіталу товариства задля збільшення власного прибутку, підвищення ділової активності через ефективне використання капіталу.

Також підкреслимо, що розглянута відбудова структури капіталу на підставі фінансового левериджу використовується на практиці західними управліннями, але дуже обмежена у роботі вітчизняних фахівців. Проте, вважаємо, що механізм фінансового левериджу є доречним та прийнятним інструментом з оптимізації структури капіталу, що надає змогу обрати оптимальну структуру, яка забезпечить високу рентабельність власного капіталу та призведе до збільшення прибутку.

Відповідно, організаціям важливо здійснювати моніторинг та оцінку власної структури капіталу, ні нехтувати розрахунками ефекту від фінансового левериджу, що має на меті розрахунок рентабельності компаній і також дозволяє здійснити оптимальне структурування капіталу, що в подальшому позитивно вплине на зміцнення власного бізнес-процесу та досягнення бажаних горизонтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безгін К.С., Дороніна О.А. Парадигма стратегічного розвитку управлінського потенціалу підприємства. *Економіка і організація управління*. 2020. № 4 (40). С. 249–257.
2. Бавико О.Є., Оршацький Д.В. Антикризова трансформація стратегій підприємницьких структур та організаційно-економічний механізм їх реалізації. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2024. №1(27). С. 18-26.
3. Бодров В., Зрибнєва І., Сазонова С., Сидорук І., Орленко О. Посилення взаємозв'язку диджиталізації та національної моделі смарт-економіки для реалізації стратегії інноваційного розвитку. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 3(50). С. 308–319.
4. Брінь П.В., Голтвянська Ю.В. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 21. С. 31-34.
5. Власенко В.А. Розробка та реалізація стратегії розвитку підприємства в умовах трансформації ринкових відносин: принципові підходи та інструменти. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26(1). С. 32–41. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеpi_2014_26\(1\)__6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/естеpi_2014_26(1)__6)
6. Гавриленко Н. Г., Олійник, О. В. Оптимізація інноваційно-інвестиційних процесів підприємства на основі використання інформаційно-комунікаційних технологій. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 2. С.110–120.
7. Газуда Л. М., Салдан Ю. Т. Аутсорсинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2015. Вип. 2 (1). С. 124 - 128. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2\(1\)__23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2(1)__23).
8. Гнилянська Л., Озарко К., та Рудюк Я. Прогнозування інноваційної діяльності підприємств в екстремальних умовах: прикладний аспект. *Економіка та суспільство*, 2024, №60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-16>.

9. Гречаник О., Хлебнікова Т., Темченко О. Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС. *Інвестиції: практика та досвід*, 2022, № 2, С. 74–80.
10. Гринчуцький В. І., Блащак Б. Я. Теоретичні аспекти формування механізму нарощування фінансового потенціалу підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3. С. 177–182. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bit-.stream/123456789/2207/1/Grynychutskyi.pdf>
11. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. 2024. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. №1(44) С. 24-31. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/2923/2819>
12. Гура О.Л., Бобівський В.А. Стратегія розвитку підприємств в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 175-181.
13. Дараган А. В., Геворкян А. Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55–58. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-10>
14. Денисюк І. Стратегія розвитку підприємства харчової промисловості: економічна сутність. Економічний аналіз. 2013. Т. 12(3). С. 112-115. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12\(3\)__25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2013_12(3)__25)
15. Дикань О.В. Стратегічні орієнтири щодо удосконалення системи управління якістю на вітчизняних промислових підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості: збірник науково-практичних статей*. 2015. № 52. С. 163–171.
16. Захарчин Р.М. Сучасні виклики щодо формування економічної стратегії розвитку підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.7. С. 245–250. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24
17. Золотаревський А.В. Створення стратегії економічного розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2014. № 11(162). С. 107-113. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2014_11_23

18. Киш Л.М. Стратегічне управління, як основна частина менеджменту підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2019. №38. С. 107-113
19. Кобелєв В.М., Захарченко Ю.В. Теоретичні та методологічні основи формування стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 42. С. 297–303. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2013_42_41
20. Косач І., Дегтярьов А. Програмні інструменти державної політики інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва. *Наукові перспективи*. 2021. № 8 (14). С. 41—50.
21. Костинець Ю.В. Стратегічні напрямки розвитку ринку послуг в умовах ризиків цифрової трансформації. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 6 (228).
22. Красняк О.П., Мицик В.О. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Ефективна економіка*. 2019. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7383>.
23. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. *Бізнес Інформ*. 2024. № 2. С. 289–296.
24. Курбацька Л., Самілик Т., Шутько Т. Сучасні форми організації бізнес-процесів: аналітика та оцінка ефективності. *Економіка та держава*, 2021, № 7, С. 57–61.
25. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. *Бізнес Інформ*. 2024. №8. С. 386-392.
26. ЛяховичЛ. Стратегічна поведінка компаній в умовах війни та пов'язаного відновлення. *Економічний простір*. 2022. (180), 139-143. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-22>

27. Македон В.В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1(1). С. 369–373. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Traeiv_2013_1_1_81
28. Маковоз О. С., Крайня Д. Р., Обуховський О. В. Фактори інвестиційної стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 32. С. 70—75.
29. Морозов Т. О. Аналіз ознак еволюційного і революційного шляхів розвитку інноваційної економіки держави. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 1(73). С. 22—30.
30. Павлій О. В. Зміни підприємства: генезис поняття та напрями адаптації до них сучасних компаній. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2023. Вип. 73. С. 111–118.
31. Парій, Л., Клименко А. Стратегічне управління персоналом підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*, 2024. №32, С. 211-216.
32. Пастух К.В. Стратегічне управління. Харків: ХНУМГ ім. О.М. Бекетова. 2020. 60 с.
33. Перерва І., Єдинак В. Стратегічне управління підприємством, як основний інструмент в руках сучасного керівника. *Innovation and Sustainability*. 2022. №3, 159–164. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.3.159.164>
34. Пілецька С. Т., Васюткіна Н. В., Білоус Н. П. Теоретичні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства в умовах економіки знань. *Бізнес Інформ*. 2024. № 1. С.241-248.
35. Погорелов Ю.С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С.76–84. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejoru_2017_1_15
36. Попович П. В. Підвищення ефективності технологій перевезень організаційними шляхами надання транспортних послуг. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2017. Вип. 184. С. 124–130.

37. Продіус О., Афанасенко М., Лемешко М. Напрями удосконалення системи управління персоналом в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*, 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-100>
38. Смерічевська С., Мяхких І., Єлецьких С., Борисова С., Брижниченко В. Фінансово-економічні наративи для оцінки інноваційного потенціалу підприємств. *Науковий вісник Національного гірничого університету*. 2022. № 1. С. 145–152.
39. Смирнова Н.В. Технологія стратегічного управління активами підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. №6. С. 116-121.
40. Соколи І.І., Акулюшина М. О., Сідюк В. О. Стратегічні імперативи менеджменту організацій в умовах глобальних ризиків і кризових явищ. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 244 – 250.
41. Ступчук С.М. Формування системи цільових показників як складова стратегії розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 3. Т. 3. С. 168–172.
42. Таран-Лала О.М., Сухорук К.В. Особливості стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/296>.
43. Ткаченко П. Теоретичне підґрунтя інноваційної діяльності підприємств. *Підприємництво та інновації*, 2021, № 19.
44. Тур О.В. Формування поняття стратегія розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2015. № 4. С. 38–45.
45. Феєр О., Хаустова К., Густі С. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. 2023. *Innovation and Sustainability*, (4), 90–97. URL: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.4.90.97>
46. Фролова В. Ю., Фролова Г. І. Ефективність використання аутсорсингу бізнес-процесів на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 3. С. 60-63.

47. Хацер М.В. Стратегія розвитку підприємства в умовах нестабільності економіки держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 3. С. 109–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_3_24
48. Швед В.В., Горобець А.П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. №49. 2023. С. 36-43 URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2023-49-6>
49. Швед В.В., Прохорова О.В., Медведкін Р.В., Яковченко І.С. Стратегічне та оперативне планування: порівняльний аналіз. *Подільський науковий вісник*. № 2(14). 2020. С. 58-64 URL: https://pnuv.in.ua/images/Magazine/2_2020/2_2020-58-64.pdf
50. Яковенко Я.Ю., Білик М.Ю., Сербін Р.А., Чумакова А.Г. Цифрова трансформація і нові бізнес-моделі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2022. № 3 (126). С. 104–109.
51. Янченко Н.В., Безрук С.О., Орябинська В.А. Управління розвитком підприємства за допомогою інновацій. *Молодий вчений*. 2018. №5.1 (57.1). С. 102-106.
52. Bezghin K. S., Doronina O. A. (2020) The paradigm of strategic development of the management potential of the enterprise [Paradihma stratehichnoho rozvytku upravlinskoho potentsialu pidpryiemstva]. *Economics and management organization*, no. 4/ 2020.
53. Jackson, P., & White, L. (2020). "Strategic Approaches to Financial Stability: Insights from the Banking Sector." *Journal of Banking and Finance*, 22(1), 112-128.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця 1 – Теоретичні підходів трактування «стратегії розвитку»

Сутність
Забезпечення ефективних шляхів використання ресурсів і резервів підприємства для максимально ефективної реалізації стратегії підприємства на всіх етапах розвитку.
Передбачає процеси планування та ухвалення рішень, у результаті яких установлюються цілі підприємства та розробляється стратегічний план
Довгострокова програма, яка спрямована на досягнення цілі, що постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації
Це інтегроване поняття, яке комбінує стратегічні напрями розвитку і функціональні стратегії керування, становить встановлену на тривалий період сукупність норм, орієнтирів, напрямків, сфер, способів і правил діяльності, які забезпечують упевнений рух підприємства, його зростання і високу конкурентоздатність, що зміцнює позиції на ринку, підвищує здатність виживання на ринку
Є цілісним відображенням цілей і засобів економічного розвитку будь-якого підприємства в довгостроковій перспективі
Програма дій із досягнення стратегічної мети через фарватер шляхів діяльності підприємства, складений із векторів розвитку, орієнтованих на рівноважні точки парних чинників зовнішнього впливу
Це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку підприємства, що стосується сфери, засобів і форми його діяльності, системи взаємостосунків усередині підприємства, а також його позиції в навколишньому середовищі, що призводить підприємство до визначених цілей
Це постійно коректовані комплекси взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення цілей учасників процесу формування стратегії і забезпечення ефективного функціонування і розвитку підприємства в короткостроковій і довгостроковій перспективах
Є засобом досягнення перспективних цілей організації на основі визначення пріоритетів інноваційного розвитку
Головний напрям діяльності підприємства, план, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, задач і напрямків діяльності підприємства для досягнення нею ефективних показників роботи і бажаного результату
Безупинний процес, що відбувається за штучно розробленою або природною програмою як зміна станів підприємства, кожен з яких є якісно іншим за попередній, через що у підприємства як у складної системи з'являються нові властивості, якості та характерні риси, розкриваються та можуть бути реалізовані нові можливості
Логічне та аналітичне обґрунтування перспективного положення фірми залежно від зовнішніх умов
Комплекс управлінських рішень (системи управлінських заходів, сукупність цільових програм, плани розвитку), спрямованих на формування позитивних перспектив, пріоритетів і напрямів розвитку соціально-економічної системи господарюючого суб'єкта, як результат забезпечення динамічного і сталого розвитку підприємства
Генеральна комплексна програма дій, виражених як у кількісній, так і в якісній формі, які дають чітке представлення про майбутні параметри розвитку суб'єктів господарювання з урахуванням поставлених цілей та ресурсів, необхідних для їх досягнення

Додаток Б

Таблиця 2 – Науково-методичні підходи до економічного потенціалу підприємства

Науковий підхід	Сутність економічного потенціалу	Структура економічного потенціалу	Інструменти економічного потенціалу
1	2	3	4
Ресурсний підхід	Економічний потенціал – сукупність кількості і якості наявних у господарській системі ресурсів	Матеріальні, нематеріальні, трудові, інформаційні ресурси	Натуральні і вартісні показники наявності і стану ресурсів
Ресурсно-цільовий похід	Економічний потенціал - сукупність наявних ресурсів і можливостей з випуску продукції	Технічні, технологічні, виробничі, трудові, просторові, фінансові ресурси і можливості	Натуральні і вартісні показники наявності, стану і руху (залучення і вибуття) ресурсів
Результативний підхід в аспекті цільової ефективності	Економічний потенціал - здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати поставлені перед нею цілі і завдання	Система різних видів ресурсів, які забезпечують досягнення цілей виробництва	Натуральні і вартісні показники наявності, стану, руху (залучення і вибуття) ресурсів
Результативний підхід в аспекті ресурсної ефективності	Економічний потенціал - можливості системи ресурсів і компетенцій створювати результат через реалізацію комплексу результативних господарських заходів	Всі види ресурсів, виробничий потенціал (стан виробництва і реалізації продукції), сукупність майна підприємства (майновий потенціал) і фінансового положення (фінансовий потенціал)	Натуральні і вартісні показники наявності, стану, руху (залучення і вибуття) ресурсів, показники можливої результативності та економічної ефективності використання ресурсів

Таблиця 3 – Традиційні методи оцінки економічного потенціалу підприємства

Методи	Суть метода
Методи оцінки ринкової вартості підприємства	Включає 3 метода: - доходний, при якому економічний потенціал підприємства оцінюється виходячи з розміру чистого потоку економічних результатів від його використання; - ринковий (порівняльний), оцінка економічного потенціалу підприємства на базі порівняння з аналогами; - майновий (витратний) - оцінка економічного потенціалу підприємства виходячи з суми витрат на його формування та використання.
Методика комплексної рейтингової оцінки	Методика включає: - аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства по великій кількості показників, що характеризують фінансовий стан і фінансові результати підприємства; - розрахунок підсумкового показника рейтингової оцінки на основі порівняння підприємств по розрахованим показникам з умовним еталонним підприємством, яке має найкращі результати за порівняльними показниками.
Методика оцінки фінансової діяльності підприємства	Економічний потенціал підприємства аналізується в розрізі оцінки майнового потенціалу і фінансового становища підприємства, при цьому: - використовуються різні методи оцінки майнової та фінансової складових потенціалу; - обґрунтовується застосування певного набору фінансових коефіцієнтів і показників діяльності підприємства.

Таблиця 4 – Сучасні методичні підходи до оцінки економічного потенціалу підприємства

Структурні складові економічного потенціалу підприємства	Суть методики оцінки економічного потенціалу підприємства
ринковий; виробничий; фінансовий	Проведення експрес - оцінки за окремими складовими економічного потенціалу підприємства, застосування бального методу
Кадровий; виробничий; інноваційний; організаційно-управлінський	Експрес-оцінка окремих підсистем економічного потенціалу підприємства в т.ч. визначення граничних значень показників. Величина сумарного економічного потенціалу визначається як сума локальних потенціалів
Виробничий потенціал (виробнича, матеріальна, кадрова складові); фінансовий	Проведення оцінки окремих складових економічного потенціалу підприємства за допомогою фінансових показників, а також бальним і експертним методами
Основний капітал; виробничий персонал; енергетичні ресурси; технологія реалізації послуг; інформаційний ресурс	Застосування нормативних величин різних складових економічного потенціалу підприємства, необхідних для виробництва однієї умовної одиниці конкретного виду продукту. Розраховуються потенційні можливості кожної складової економічного потенціалу підприємства
Трудовий; виробничий; фінансовий; транспортний; інженерний; науково-інноваційний.	Проведення оцінки економічного потенціалу при використанні технології агрегованих показників
Майновий; фінансовий	Економічний потенціал підприємства визначається сумарною величиною майнового потенціалу підприємства, фінансового стану та фінансових результатів
Виробничо-технічний; маркетинговий; трудовий; інноваційний; фінансово-інвестиційний	Проведення оцінки за допомогою фінансових індикаторів і з використанням системи нерівностей, заснованої на «золотому правилі економіки підприємства»
Фінансові ресурси; господарський потенціал; виробничий потенціал	Оцінка використання економічного потенціалу підприємства проводиться на основі алгоритму застосування структурно-цільового аналізу і системи розрахунку структурних коефіцієнтів господарської діяльності з використанням форм бухгалтерської звітності. Оцінка його ефективності використання проводиться методом порівняння фактично досягнутих значень показників з їх потенційними значеннями

Таблиця 5 – Горизонтальний аналіз Балансу ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»

Показник	Звітний період		Відхилення	
	на 01.01.2022	на 01.01.2023	аб- солютне (+,-)	Темп росту (зменшення), (%)
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. Необоротні активи в тому числі:	8549	8830	281	103,29
основні засоби	8444	8725	281	103,33
інші фінансові інвестиції	105	105	0	100,00
II. Оборотні активи в тому числі:	617	604	-13	97,89
Запаси	52	53	1	101,92
виробничі запаси	52	53	1	101,92
дебіторська заборгованість, в тому числі	503	417	-86	82,90
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	347	331	-16	95,39
Інша поточна дебіторська заборгованість	156	86	-70	55,13
грошові кошти та їх еквіваленти	62	111	49	179,03
Витрати майбутніх періодів	0	23	23	100
БАЛАНС	9166	9434	268	102,92
ПАСИВ				
I. Власний капітал в тому числі:	5773	5952	179	103,10
Зареєстрований (пайовий) капітал	839	839	0	100,00
Капітал у дооцінках	7087	7087	0	100,00
нерозподілений прибуток (непо- критий збиток)	-2160	-1981	179	91,71
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	—	—	—	—
III. Поточні зобов'язання і забез- печення	3393	3482	89	102,62
БАЛАНС	9166	9434	268	102,92

Таблиця 6 – Горизонтальний аналіз Балансу ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»

Показники	Звітний період		Відхилення	
	на 01.01.2023	на 01.01.2024	аб- солютне (+,-)	Темп при- росту (зменшен- ня), (%)
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. Необоротні активи в тому числі:	8830	8010,2	-819,8	90,72
основні засоби	8725	7905,2	-819,8	90,60
інші фінансові інвестиції	105	105	0	100,00
II. Оборотні активи в тому числі:	604	784,8	180,8	129,93
Запаси	53	44,2	-8,8	83,40
виробничі запаси	53	44,2	-8,8	83,40
дебіторська заборгованість, в тому числі	417	567,2	150,2	281,87
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	331	438,8	107,8	132,57
Інша поточна дебіторська заборгованість	86	128,4	42,4	149,30
грошові кошти та їх еквіваленти	111	155,6	44,6	140,18
Витрати майбутніх періодів	23	17,8	-5,2	77,39
БАЛАНС	9434	8795	-639	93,23
ПАСИВ				
I. Власний капітал в тому числі:	5952	6020	68	101,14
Зареєстрований (пайовий) капітал	839	839	0	100,00
Капітал у дооцінках	7087	7087	0	100,00
нерозподілений прибуток (непо- критий збиток)	-1981	-1913	68	96,57
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	—	—	—	—
III. Поточні зобов'язання і забез- печення	3482	1522	-1960	43,71
БАЛАНС	9434	8795	-639	93,23

Таблиця 7 – Вертикальний аналіз балансу ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»

Показник	На 01.01.2022		На 01.01.2023		п.п.
	сума, тис.грн.	питома вага, %	сума, тис.грн.	питома вага, %	
АКТИВ					
I. Необоротні активи в тому числі:	8549	93,27	8830	93,60	0,33
основні засоби	8444	92,12	8725	92,48	0,36
Довгострокові фінансові інвестиції	105	1,15	105	1,11	-0,03
II. Оборотні активи в тому числі:	617	6,73	604	6,40	-0,33
Запаси	52	0,57	53	0,56	-0,01
виробничі запаси	52	0,57	53	0,56	-0,01
дебіторська заборгованість, в тому числі	503	5,49	417	4,42	-1,07
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	347	3,79	331	3,51	-0,28
Інша поточна дебіторська заборгованість	156	1,70	86	0,91	-0,79
грошові кошти та їх еквіваленти	62	0,68	111	1,18	0,50
I. Необоротні активи в тому числі:	—	—	23	0,24	0,24
БАЛАНС	9166	100,00	9434	100,00	0,00
ПАСИВ					
I. Власний капітал в тому числі:	5773	62,98	5952	63,09	0,11
Зареєстрований (пайовий) капітал	839	9,15	839	8,89	-0,26
Капітал у дооцінках	7087	77,32	7087	75,12	-2,20
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-2160	- 23,57	-1981	-21,00	2,57
II. Довгострокові зобов'язання і забезпе- чення	—	—	—	—	—
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	3393	37,02	3482	36,91	-0,11
БАЛАНС	9166	100,0 0	9434	100,00	0,00

Таблиця 8 – Вертикальний аналіз балансу ПрАТ «ОБУХІВСЬКЕ АТП»

Показник	На 01.01.2023		На 01.01.2024		п.п.
	сума, тис.грн.	пи- тома вага, %	сума, тис.грн.	пито- ма вага, %	
АКТИВ					
I. Необоротні активи в тому числі:	8830	93,60	8010,2	91,08	-2,52
основні засоби	8725	92,48	7905,2	89,88	-2,60
Довгострокові фінансові інвестиції	105	1,11	105	1,19	0,08
II. Оборотні активи в тому числі:	604	6,40	784,8	8,92	2,52
Запаси	53	0,56	44,2	0,50	-0,06
виробничі запаси	53	0,56	—	—	-0,56
дебіторська заборгованість, в тому числі	417	4,42	567,2	6,45	2,03
дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	331	3,51	438,8	4,99	1,48
Інша поточна дебіторська заборгованість	86	0,91	128,4	1,46	0,55
грошові кошти та їх еквіваленти	111	1,18	155,8	1,77	0,59
БАЛАНС	9434	100,00	8795	100,00	0,00
ПАСИВ					
I. Власний капітал в тому числі:	5952	63,09	6020	68,45	5,36
Зареєстрований (пайовий) капітал	839	8,89	839	9,54	0,65
Капітал у дооцінках	7087	75,12	7087	80,58	5,46
нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	-1981	-21,00	-1913	-21,75	-0,75
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	—	—	1253	14,25	14,25
III. Поточні зобов'язання і забезпечення	3482	36,91	1522	17,31	-19,60
БАЛАНС	9434	100,00	8795	100,00	0,00

Додаток Ж

За формулою (1) розрахуємо суму лізингового платежу для підприємства за перший рік лізингової угоди ($ЛП_1$):

$$ЛП_1 = П_{\text{вв}} + П_{\text{вл}} + ВВ + ВЛ_i + В_{\text{інш}}, \quad (1)$$

де $П_{\text{вв}}$ – попередній лізинговий платіж, грн.;

$П_{\text{вл}}$ – попередній лізинговий платіж у частині винагороди лізингодавця, грн.;

$ВВ$ – сума відшкодування вартості майна за даний період, грн.;

$ВЛ_i$ – сума винагороди лізингодавця, грн.;

$В_{\text{інш}}$ – сума інших витрат, які несе лізингодавець.

Суму відшкодування вартості майна ($ВВ$) розрахуємо за формулою (2).

$$ВВ = \frac{НВ_1}{n}, \quad (2)$$

де $НВ_1$ – невідшкодована вартість майна за перший рік лізингової угоди, грн.;

n – строк лізингового договору.

Якщо в угоді є відстрочка виплати вартості лізингового майна на 1 рік, то сума відшкодування буде виглядати як формула (3):

$$ВВ = \frac{НВ_1}{n-1}, \quad (3)$$

Строк лізингового договору у формулі (3) буде дорівнювати $(n-1)$.

Невідшкодована вартість майна за перший рік лізингової угоди ($НВ_1$) у вигляді формули становитиме (4):

$$НВ_1 = ВВ - П_{\text{вв}}, \quad (4)$$

де $ВВ$ – балансова (первісна) вартість лізингового майна, грн.

Суму винагороди лізингодавця за кожен період окремо ($ВЛ_i$) розрахуємо за формулою (5):

$$ВЛ_1 = \frac{(НВ_1 - ВВ \times (i-1)) \times СТ_{\text{л}}}{100}, \quad (5)$$

де $СТ_{\text{л}}$ – ставка за лізинговою угодою.

Вона, як правило, включає в себе банківську ставку (кредитний ресурс) та відсоток винагороди лізингодавця. Слід зауважити, що у виразі $(i-1)$ одиниця означає, що сплати платежів у долі вартості майна розпочинається з першого року лізингової угоди. У разі відстрочки виплат лізингу та нарахування виплат з другого року формула розрахунку винагороди лізингодавця (6):

$$ВЛ_i = \frac{(НВ_1 - ВВ \times (i-1)) \times СТ_{\text{л}}}{100}, \quad (6)$$

Аналіз фінансового левириджу

$$ЕФЛ = (1 - С_{\text{пп}}) \times (ЕР - ПС) \times \frac{ПК}{ВК}, \quad (7)$$

де $С_{\text{пп}}$ – ставка податку на прибуток, частка од.;

$ЕР$ – економічна рентабельність (відношення прибутку від операційної діяльності до середньої вартості активів), %;

$ПС$ – середньозважена ставка відсотків за кредитами, отриманими підприємством, %;

$ПК$ – позиковий капітал підприємства, грн;

$ВК$ – власний капітал підприємства, грн

Таблиця 9 Схема лізингових виплат

Мі- сяць	Вартість об'єкту	Погашення ва- ртіості об'єкта	Винагорода лі- зингодавця	Комісії	Виплати на місяць
1	719800.00	126034.18	3569.01	10797.0 0	140400.19
2	593765.82	18169.55	3463.63	0.00	21633.19
3	575596.27	18275.54	3357.64	0.00	21633.19
4	557320.73	18382.15	3251.04	0.00	21633.19
5	538938.58	18489.38	3143.81	0.00	21633.19
6	520449.20	18597.23	3035.95	0.00	21633.19
7	501851.96	18705.72	2927.47	0.00	21633.19
8	483146.25	18814.83	2818.35	0.00	21633.19
9	464331.41	18924.59	2708.60	0.00	21633.19
10	445406.83	19034.98	2598.21	0.00	21633.19
11	426371.84	19146.02	2487.17	0.00	21633.19
12	407225.83	19257.70	2375.48	0.00	21633.19
13	387968.12	19370.04	2263.15	0.00	21633.19
14	368598.08	19483.03	2150.16	0.00	21633.19
15	349115.05	19596.68	2036.50	0.00	21633.19
16	329518.37	19711.00	1922.19	0.00	21633.19
17	309807.37	19825.98	1807.21	0.00	21633.19
18	289981.40	19941.63	1691.56	0.00	21633.19
19	270039.77	20057.96	1575.23	0.00	21633.19
20	249981.81	20174.96	1458.23	0.00	21633.19
21	229806.85	20292.65	1340.54	0.00	21633.19
22	209514.20	20411.02	1222.17	0.00	21633.19
23	189103.18	20530.09	1103.10	0.00	21633.19
24	168573.10	20649.84	983.34	0.00	21633.19
25	147923.25	20770.30	862.89	0.00	21633.19
26	127152.95	20891.46	741.73	0.00	21633.19
27	106261.49	21013.33	619.86	0.00	21633.19
28	85248.16	21135.91	497.28	0.00	21633.19
29	64112.26	21259.20	373.99	0.00	21633.19
30	42853.06	21383.21	249.98	0.00	21633.19
31	21469.85	21469.85	125.24	0.00	21595.09
Разом		719800.00	58760.70	10797.0 0	789357.70

Таблиця 10 Схема лізингових виплат

Мі- сяць	Вартість об'єкту	Погашення вар- тості об'єкта	Винагорода лізи- нгодавця	Комі- сії	Виплати на місяць
1	599833.00	105028.42	2974.17	0.00	108002.60
2	494804.58	15141.29	2886.36	0.00	18027.65
3	479663.29	15229.61	2798.04	0.00	18027.65
4	464433.68	15318.45	2709.20	0.00	18027.65
5	449115.23	15407.81	2619.84	0.00	18027.65
6	433707.42	15497.69	2529.96	0.00	18027.65
7	418209.74	15588.09	2439.56	0.00	18027.65
8	402621.65	15679.02	2348.63	0.00	18027.65
9	386942.63	15770.48	2257.17	0.00	18027.65
10	371172.15	15862.48	2165.17	0.00	18027.65
11	355309.67	15955.01	2072.64	0.00	18027.65
12	339354.67	16048.08	1979.57	0.00	18027.65
13	323306.59	16141.69	1885.96	0.00	18027.65
14	307164.90	16235.85	1791.80	0.00	18027.65
15	290929.05	16330.56	1697.09	0.00	18027.65
16	274598.49	16425.82	1601.82	0.00	18027.65
17	258172.67	16521.64	1506.01	0.00	18027.65
18	241651.03	16618.01	1409.63	0.00	18027.65
19	225033.01	16714.95	1312.69	0.00	18027.65
20	208318.06	16812.46	1215.19	0.00	18027.65
21	191505.60	16910.53	1117.12	0.00	18027.65
22	174595.07	17009.17	1018.47	0.00	18027.65
23	157585.90	17108.39	919.25	0.00	18027.65
24	140477.50	17208.19	819.45	0.00	18027.65
25	123269.31	17308.57	719.07	0.00	18027.65
26	105960.74	17409.54	618.10	0.00	18027.65
27	88551.19	17511.10	516.55	0.00	18027.65
28	71040.10	17613.25	414.40	0.00	18027.65
29	53426.85	17715.99	311.66	0.00	18027.65
30	35710.86	17819.33	208.31	0.00	18027.65
31	17891.53	17891.53	104.37	0.00	17995.90
Разом		599833.00	48967.22	0.00	648800.22