

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Управління потенціалом підприємства»

*(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності СІ
«Економіка та міжнародні економічні відносини»)*

(Електронне видання)

Затверджено
на засіданні кафедри
економіки і підприємництва
Протокол № 8 від 15.01. 2026 р

УДК 658.012

Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» (для здобувачів *другого (магістерського) рівня вищої освіти* *С1 «Економіка та міжнародні економічні відносини»*) (Електронне видання)/Уклад.: О.В. Маслош, О.В. Ольшанський – Київ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2026. – 65с.

Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» містить систематизований теоретичний матеріал, що відображає сучасні підходи до формування, використання та розвитку потенціалу підприємства й слугує навчальним матеріалом для підготовки здобувачів вищої освіти.

Укладач:

к.х.н., доц. О.В. Маслош

д.н з держ.упр. О.В.Ольшанський

Рецензент: д.е.н., проф. Ю.І.Клюс

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства	5
Тема 2. Управління матеріально-технічним потенціалом підприємства	11
Тема 3. Управління інвестиційним потенціалом підприємства	18
Тема 4. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства	25
Тема 5. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства	31
Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства	37
Тема 7. Особливості інноваційного відтворення потенціалу підприємства	54
Література	62

ВСТУП

Конспект лекцій з дисципліни «Управління потенціалом підприємства» розроблено відповідно до освітньо-професійної програми підготовки здобувачів II (магістерського) рівня вищої освіти та спрямовано на формування системного уявлення про сутність, структуру, принципи формування й розвитку потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

Дисципліна займає важливе місце у професійній підготовці магістрів економічних спеціальностей, оскільки забезпечує теоретичні та методичні засади прийняття управлінських рішень, пов'язаних з ефективним використанням ресурсів підприємства, підвищенням його конкурентоспроможності та забезпеченням сталого розвитку.

Метою вивчення дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти комплексного розуміння економічної сутності потенціалу підприємства, принципів і методів управління його формуванням і розвитком, а також набуття навичок аналізу та оцінювання потенційних можливостей підприємства.

Основними завданнями дисципліни є розкриття теоретичних засад формування потенціалу підприємства, вивчення його структури та складових, ознайомлення з моделями й принципами управління потенціалом, а також формування вмінь оцінювати рівень потенціалу та обґрунтовувати напрями його розвитку з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

У результаті вивчення дисципліни здобувачі вищої освіти повинні набути здатності аналізувати внутрішні можливості підприємства, оцінювати ефективність використання ресурсів та приймати обґрунтовані управлінські рішення у сфері управління потенціалом.

Конспект лекцій структуровано за темами відповідно до робочої програми дисципліни. Кожна тема містить систематизований виклад теоретичного матеріалу та питання для самостійного опрацювання і самоконтролю знань. Матеріал призначений для використання під час лекційних занять, самостійної роботи та підготовки до підсумкового контролю.

Тема 1. Основи управління формуванням і розвитком потенціалу підприємства

Загальна характеристика потенціалу підприємства. Моделі формування потенціалу підприємства. Принципи формування потенціалу промислового підприємства. Завдання управління потенціалом підприємства. Групи показників для всебічного оцінювання потенціалу підприємства. Методи оцінки потенціалу підприємства



Основні теоретичні положення

Загальна характеристика потенціалу підприємства

У сучасних умовах функціонування підприємств поняття потенціалу набуває ключового значення, оскільки саме потенціал визначає можливості суб'єкта господарювання досягати стратегічних і поточних цілей, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати конкурентоспроможність.

Термін «потенціал» у своєму етимологічному значенні походить від латинського *potentia* і означає приховані можливості або здатність до дії. В економічній теорії потенціал розглядається як сукупність наявних ресурсів, можливостей і здібностей, які за відповідних умов можуть бути залучені у господарську діяльність.

Потенціал підприємства - це сукупна здатність підприємства виробляти продукцію, надавати послуги та досягати поставлених цілей шляхом ефективного використання наявних ресурсів. Він формується під впливом кількості й якості трудових ресурсів, рівня розвитку виробничих потужностей, фінансового забезпечення, організаційних можливостей, науково-технічного прогресу та ефективності управління.

У структурі потенціалу підприємства традиційно виділяють окремі його види, зокрема трудовий, виробничий, фінансовий, інвестиційний, організаційний, інноваційний та інформаційний потенціали. Кожен із них характеризує певну сторону діяльності підприємства, а їх поєднання визначає загальний рівень його розвитку.

Потенціал підприємства не є статичною величиною. Він постійно змінюється під впливом внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх факторів, що зумовлює необхідність цілеспрямованого управління процесами його формування та розвитку.

Моделі формування потенціалу підприємства

Для дослідження процесів формування та розвитку потенціалу підприємства широко застосовуються економічні моделі, які дозволяють спростити складні економічні явища та виявити ключові закономірності їх функціонування.

Модель - це уявний або матеріальний об'єкт, який замінює реальний об'єкт дослідження з метою отримання нових знань про нього. Залежно від способу подання розрізняють абстрактні (логічні, математичні) та матеріальні моделі.

Потенціал підприємства може бути представлений у вигляді:

- процесу, якщо акцент робиться на динаміці його формування та використання;
- системи, якщо потенціал розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів.

Побудова моделі потенціалу підприємства є поетапним процесом, який включає:

1. формулювання завдання дослідження;
2. побудову моделі;
3. перевірку її адекватності;
4. практичне застосування;
5. оновлення та коригування.

При розробленні моделей потенціалу доцільно дотримуватися принципів системного аналізу, зокрема достатності інформації, наступності та ефективності реалізації. Моделі можуть мати аналітичну або прикладну спрямованість та використовуватися для аналізу, прогнозування й управління розвитком підприємства.

Моделювання дозволяє оцінити альтернативні варіанти розвитку підприємства, визначити наслідки управлінських рішень та обґрунтувати оптимальні шляхи використання потенціалу.

Принципи формування потенціалу промислового підприємства

Формування потенціалу підприємства ґрунтується на системі принципів, які забезпечують узгодженість управлінських рішень і ефективність використання ресурсів.

До основних принципів належать:

Системність, що передбачає розгляд підприємства як цілісної соціально-економічної системи з взаємопов'язаними елементами.

Цільова орієнтація, відповідно до якої формування потенціалу здійснюється з урахуванням стратегічних і тактичних цілей розвитку.

Оптимальність, яка полягає у забезпеченні найкращого співвідношення між результатами діяльності та витратами ресурсів.

Гнучкість, що відображає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Інноваційність, яка передбачає впровадження нових технологій, методів управління та організаційних рішень.

Ефективність, що орієнтована на досягнення максимального результату за мінімальних витрат.

Баланс інтересів, який враховує потреби власників, працівників, партнерів та інших зацікавлених сторін.

Динамічність, що забезпечує постійне оновлення та розвиток потенціалу.

Ризик-орієнтованість, яка передбачає ідентифікацію та мінімізацію ризиків у процесі формування потенціалу.

Дотримання зазначених принципів створює основу для сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.

Завдання управління потенціалом підприємства

Управління потенціалом підприємства спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів та формування умов для довгострокового розвитку. Центральним елементом цього процесу є оцінка складових потенціалу.

Основними завданнями управління потенціалом є оптимізація використання ресурсів, прийняття обґрунтованих управлінських рішень, стратегічне планування

розвитку, виявлення слабких місць у діяльності підприємства та формування резервів зростання.

Управління потенціалом охоплює як поточні рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності, так і стратегічні рішення, що визначають напрями розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Реалізація цих завдань потребує комплексного підходу та інтегрованої оцінки всіх складових потенціалу.

Групи показників для всебічного оцінювання потенціалу підприємства

Для всебічного оцінювання потенціалу підприємства використовується система показників, які відображають ефективність використання різних видів ресурсів.

Зокрема, виділяють показники економічної ефективності виробництва, використання трудових ресурсів, основних виробничих фондів, матеріальних ресурсів, фінансових коштів та якості продукції. Сукупність цих показників дозволяє оцінити рівень розвитку потенціалу та динаміку його змін у часі.

Систематизація показників створює основу для прийняття управлінських рішень щодо вдосконалення структури потенціалу та підвищення результативності діяльності підприємства.

Методи оцінки потенціалу підприємства

Оцінка потенціалу підприємства здійснюється із застосуванням різноманітних методів, які відрізняються за концептуальними підходами, інформаційною базою та складністю розрахунків.

До найбільш поширених належать методи поелементної оцінки, зіставлення ресурсів за інтегральними показниками, експертні методи та фінансово-аналітичні підходи. Кожен із них має певні переваги й обмеження, що зумовлює доцільність їх комбінування залежно від мети аналізу.

Раціональний вибір методів оцінки дозволяє отримати об'єктивну інформацію про рівень потенціалу підприємства та сформувані обґрунтовані управлінські рішення щодо його розвитку.



Питання для самостійного розгляду

1. Моделі формування потенціалу підприємства
2. Вартість підприємства.
3. Застосування методів оцінки потенціалу підприємства



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає економічна сутність та ключові характеристики потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання?
2. Які базові принципи лежать в основі формування потенціалу промислового підприємства та як вони забезпечують його конкурентоспроможність?
3. Які основні завдання стоять перед системою управління потенціалом підприємства для забезпечення його стратегічного розвитку?
4. За якими групами показників здійснюється всебічне оцінювання потенціалу підприємства та ефективності використання його ресурсів?
5. Які існують методи оцінки потенціалу підприємства та в чому полягають особливості їхнього практичного застосування?



Джерела

1. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с
2. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.

3. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подеська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2017, 197 с. URL: https://is.gd/uprav_potencial
4. Коротченко Д.О., Б. І. Беззубко Б.І. Теоретичні засади формування системи управління потенціалом підприємства Збірник наукових праць ДонНАБА № 1 – 2020 (19)с.28-35 URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/1-2020-19/28-35.pdf>

Теоретичні основи управління матеріально-технічним потенціалом підприємства. Сутність та завдання управління складовими матеріально-технічного потенціалу підприємства. Управління формуванням складових матеріально-технічного потенціалу підприємства. Управління використанням складових матеріально-технічного потенціалу підприємства



Основні теоретичні положення

Теоретичні основи управління матеріально-технічним потенціалом підприємства

Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства за своєю економічною значущістю є співставними з категорією капіталу, однак не мають ані порівняного з нею теоретичного генезису, ані сформованої парадигми.

У подальшому під потенціалом підприємства розуміється інтегрована сукупність його ресурсних, економічних та організаційних можливостей.

Основними характеристиками складових матеріально-технічного потенціалу підприємства, що відображають сутнісні сторони є наступне:

1. Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства є економічними ресурсами підприємства в різноманітних видах, що використовуються в процесі здійснення господарської діяльності.
2. Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства є майновими цінностями, що формуються за рахунок інвестованого в них капіталу.
3. Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства є майновими цінностями, що мають вартість.
4. До складових матеріально-технічного потенціалу підприємства відносять тільки ті ресурси, що повністю контролюються підприємством.
5. Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства, як економічний ресурс, відзначається певною продуктивністю.

6. Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства є економічними ресурсами, що генерують дохід.
7. Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства знаходяться в постійному обігу.
8. Використання складових матеріально-технічного потенціалу підприємства пов'язано з фактором часу.
9. Господарське використання складових матеріально-технічного потенціалу підприємства нерозривно пов'язано з фактором ризику.
10. Складові матеріально-технічного потенціалу підприємства пов'язані із фактором ліквідності.

Таким чином, складові матеріально-технічного потенціалу підприємства є контрольовані ним економічні ресурси, що сформовані за рахунок інвестованого в них капіталу та характеризуються вартістю, продуктивністю, та постійний обсяги яких пов'язані із фактором часу, ризику та ліквідності.

Сутність та завдання управління складовими матеріально-технічного потенціалу підприємства

Особливості управління складовими матеріально-технічного потенціалу підприємства визначаються комплексом операційної діяльності підприємства, який, в свою чергу, визначається специфікою галузі, до якої належить. Основу операційної діяльності для більшості підприємств складає виробничо-комерційна або торговельна діяльність.

Управління складовими матеріально-технічного потенціалу підприємства представляє собою систему принципів та методів розробки реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, ефективним використанням їх в операційній діяльності підприємства.

Завданнями управління використання складових матеріально-технічного потенціалу підприємства є:

- формування достатнього обсягу економічних ресурсів;
- забезпечення максимальної доходності при встановленому рівні ризику;

- забезпечення мінімізації комерційного ризику при встановленому рівні доходності;
- забезпечення постійної платоспроможності за рахунок підтримки достатнього рівня ліквідності;
- оптимізація обігу.

Всі задачі, не дивлячись на різноспрямований характер, є взаємопов'язаними, тому в процесі управління окремі задачі повинні бути оптимізованими між собою за критеріями росту.

Управління формуванням складових матеріально-технічного потенціалу підприємства

Формування складових матеріально-технічного потенціалу підприємства тісно пов'язане з етапами його розвитку та особливостями функціонування на різних стадіях життєвого циклу. Залежно від стадії розвитку змінюються обсяги, структура та джерела формування матеріально-технічної бази підприємства.

На стадії *створення нового підприємства* формування матеріально-технічного потенціалу є одним із найбільш відповідальних управлінських завдань, особливо у разі організації великих або капіталомістких виробництв. На цьому етапі визначаються потреби у стартовому капіталі, умови генерування прибутку, швидкість обороту активів, рівень ліквідності та фінансова стійкість підприємства.

Стадія *розширення, реконструкції та модернізації діючого підприємства* характеризується безперервним оновленням складових матеріально-технічного потенціалу. Розширення та технічне переоснащення здійснюються з урахуванням темпів розвитку підприємства, стану виробничих потужностей і наявних фінансових ресурсів.

Формування нових структурних одиниць підприємства відбувається шляхом створення нових виробничих або функціональних комплексів, а також через придбання сукупності активів, що забезпечують реалізацію стратегічних напрямів розвитку.

Процес формування складових матеріально-технічного потенціалу підприємства базується на дотриманні низки принципів, які забезпечують ефективність управлінських рішень. До таких принципів належать урахування найближчих перспектив розвитку підприємства, забезпечення відповідності структури матеріально-технічного потенціалу обсягам виробництва та збуту, оптимальність складу складових з позиції господарської діяльності, можливість високої оборотності в процесі використання, а також прогресивність окремих елементів з погляду технологічного розвитку.

Відповідно до зазначених принципів, процес формування складових матеріально-технічного потенціалу підприємства включає кілька послідовних етапів. На першому етапі здійснюється аналіз забезпеченості підприємства економічними ресурсами. Далі визначається потреба в загальному обсязі ресурсів на період, що аналізується. Наступним етапом є оптимізація складу економічних ресурсів, після чого здійснюється вибір найбільш прогресивних їх видів для задоволення потреб підприємства.

У системі управління формуванням складових матеріально-технічного потенціалу важливе місце належить обґрунтуванню та вибору джерел фінансування. Схема фінансування придбання, поповнення або оновлення матеріально-технічної бази визначає структуру капіталу підприємства та рівень його фінансової незалежності.

У практиці господарської діяльності при формуванні матеріально-технічного потенціалу зазвичай розглядають два основні напрями фінансування: повне самофінансування та змішане фінансування.

Повне самофінансування здійснюється за рахунок власного, пайового та акціонерного капіталу. До його переваг належать простота залучення ресурсів, висока швидкість генерування прибутку, забезпечення фінансової стійкості та зниження ризику банкрутства. Водночас обмеженість обсягів залучення коштів і відносно висока вартість власного капіталу порівняно із запозиченим є основними недоліками цього напрямку фінансування.

Змішане фінансування передбачає поєднання власних і залучених коштів. Залучений капітал характеризується широкими можливостями мобілізації фінансових ресурсів, сприяє зростанню фінансового потенціалу підприємства та підвищенню фінансової рентабельності. Разом із тим його використання супроводжується зростанням фінансових ризиків, зменшенням частки прибутку, що залишається у розпорядженні підприємства, а також залежністю від кон'юнктури фінансового ринку.

Основними джерелами формування складових матеріально-технічного потенціалу підприємства є власний і залучений капітал.

До **власного капіталу** належать вкладення приватних інвесторів до статутного фонду підприємства, кошти, залучені шляхом випуску акцій, бюджетні асигнування, що надаються на безповоротній основі, а також безоплатна допомога недержавних інститутів і фондів.

Залучений капітал включає довгострокові та короткострокові фінансові ресурси. До довгострокових джерел належать кредити банків і небанківських фінансових установ, державні цільові та пільгові кредити, а також фінансовий лізинг. Короткострокове залучення здійснюється за рахунок короткострокових банківських кредитів, позик небанківських установ і товарного (комерційного) кредиту.

Управління використанням складових матеріально-технічного потенціалу підприємства

Значний обсяг матеріально-технічного потенціалу підприємства зумовлює важливість і складність завдань управління його використанням у процесі операційної діяльності. Ефективне управління використанням складових матеріально-технічного потенціалу спрямоване на забезпечення максимальної віддачі від наявних ресурсів, прискорення їх обороту та мінімізацію втрат вартості.

Управління використанням складових матеріально-технічного потенціалу підприємства здійснюється послідовно за такими основними етапами:

1. аналіз використання складових матеріально-технічного потенціалу підприємства у попередньому періоді;

2. визначення цільових показників ефективності використання матеріально-технічного потенціалу;
3. забезпечення максимально можливого залучення всього наявного потенціалу в операційній діяльності;
4. створення умов для прискорення обороту складових матеріально-технічного потенціалу, що беруть участь в операційних процесах;
5. мінімізація втрат вартості складових матеріально-технічного потенціалу підприємства в процесі їх експлуатації;
6. вибір форм облікової політики щодо відображення вартості складових матеріально-технічного потенціалу підприємства.

Реалізація зазначених етапів дозволяє підвищити ефективність використання матеріально-технічної бази, забезпечити стабільність операційної діяльності та створити умови для подальшого розвитку підприємства.

Таким чином, потенціал підприємства є інтегрованою характеристикою його можливостей, яка визначає здатність до ефективного функціонування та розвитку. Управління потенціалом дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів і формування конкурентних переваг.



Питання для самостійного розгляду

1. Складові матеріально-технічного потенціалу.
2. Задачами управління матеріально-технічного потенціалу.



Питання для самоконтролю

1. Які теоретичні засади та сутнісні характеристики визначають роль матеріально-технічного потенціалу як ключового економічного ресурсу підприємства?
2. У чому полягає сутність управління складовими матеріально-технічного потенціалу та які пріоритетні завдання воно вирішує в межах операційної діяльності?

3. Якими є принципи та етапи управління формуванням матеріально-технічної бази підприємства на різних стадіях його життєвого циклу?
4. Як здійснюється управління використанням матеріально-технічного потенціалу для забезпечення максимальної віддачі ресурсів та прискорення їхнього обороту



Джерела

Література:

1. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
2. Бортнік С.М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах сорсингу та логістики. *Збірник наукових праць Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4604/3/bortnik.pdf>
3. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Куріння Ю.Ю. Стратегічний розвиток матеріально-технічного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2024. №195. С. 14-20. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.195.14-20>

Економічна суть інвестиційного потенціалу підприємства. Процес формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства. Особливості інвестиційного потенціалу промислових підприємств України



Основні теоретичні положення

Економічна суть інвестиційного потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки інвестиції є ключовим чинником забезпечення економічного зростання, технологічного оновлення та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Відповідно, здатність підприємства залучати, ефективно використовувати та відтворювати інвестиційні ресурси формує його інвестиційний потенціал.

Інвестиційний потенціал підприємства - це сукупна здатність підприємства формувати, залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси з метою забезпечення стратегічного розвитку, оновлення виробничого потенціалу та зростання вартості бізнесу.

Інвестиційний потенціал відображає не лише наявність фінансових ресурсів, а й можливості підприємства трансформувати їх у довгострокові економічні результати. З економічної точки зору він є інтегральною характеристикою фінансової стійкості, інноваційної спроможності, управлінської ефективності, ринкової привабливості, а також інституційної та правової надійності підприємства.

Інвестиційний потенціал має складну багатокомпонентну структуру та включає низку взаємопов'язаних елементів. До основних складових інвестиційного потенціалу належать фінансовий, виробничо-технічний, інноваційний, кадровий, інформаційний та організаційно-управлінський потенціали.

Фінансовий потенціал визначається обсягом власних і залучених коштів, рівнем ліквідності, платоспроможності та кредитоспроможності підприємства.

Виробничо-технічний потенціал характеризується станом основних фондів, рівнем технологій, виробничими потужностями та можливостями їх модернізації.

Інноваційний потенціал відображає спроможність підприємства до створення та впровадження нових технологій, продуктів і процесів.

Кадровий потенціал охоплює рівень кваліфікації персоналу, управлінські компетенції, а також науково-технічний та інженерний потенціал.

Інформаційний потенціал включає доступ до ринкової, технологічної та фінансової інформації, а також рівень цифровізації управління.

Організаційно-управлінський потенціал характеризує ефективність системи менеджменту, інвестиційного планування та контролю.

Узгоджений розвиток усіх складових інвестиційного потенціалу забезпечує підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Водночас інвестиційний потенціал не є тотожним інвестиційній привабливості. Інвестиційний потенціал відображає внутрішню здатність підприємства до інвестування та розвитку, тоді як інвестиційна привабливість характеризує зовнішнє сприйняття підприємства потенційними інвесторами.

Таким чином, інвестиційний потенціал формує основу інвестиційної привабливості, але не гарантує її автоматично без належного рівня управління та ефектної комунікації з інвесторами.

Інвестиційний потенціал виконує низку важливих функцій, зокрема забезпечує оновлення основних засобів, стимулює інноваційний розвиток, підвищує ринкову вартість підприємства, створює умови для стратегічного зростання, знижує рівень фінансових ризиків та сприяє інтеграції підприємства у міжнародні інвестиційні процеси.

У системі стратегічного менеджменту інвестиційний потенціал виступає ресурсною основою реалізації стратегії розвитку, інструментом формування конкурентних переваг, критерієм вибору напрямів диверсифікації діяльності та індикатором довгострокової стійкості підприємства.

Формування інвестиційного потенціалу є безперервним процесом, який залежить від результатів поточної діяльності підприємства та ефективності управлінських рішень

Процес формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства

Процес формування та реалізації інвестиційного потенціалу підприємства має системний, динамічний і безперервний характер. Він поєднує стратегічне бачення розвитку підприємства з конкретними управлінськими рішеннями щодо мобілізації, розподілу та використання інвестиційних ресурсів.

Формування інвестиційного потенціалу ґрунтується на взаємодії стратегічних цілей розвитку підприємства, його ресурсних можливостей, ринкових умов функціонування, інституційно-правового середовища та рівня управлінської компетентності. Інвестиційний потенціал не формується одноразово, а постійно відтворюється, трансформується та нарощується в процесі господарської діяльності.

Процес формування інвестиційного потенціалу включає низку логічно пов'язаних етапів. На першому етапі здійснюється діагностика поточного стану підприємства, що передбачає оцінювання фінансових показників, виробничих потужностей, інноваційного рівня, кадрових ресурсів та управлінської системи. Далі проводиться оцінка інвестиційних можливостей, у межах якої визначаються потенційні джерела інвестування, напрями вкладень і очікувані результати.

Наступним етапом є формування інвестиційної стратегії підприємства, під час якого обґрунтовуються пріоритетні напрями розвитку, допустимий рівень ризику та часові горизонти інвестування. Реалізація стратегії забезпечується через планування інвестиційних програм і проєктів із відповідним техніко-економічним обґрунтуванням, а також формування ресурсного забезпечення за рахунок власних, позикових і залучених коштів.

Організація реалізації інвестицій передбачає координацію дій виконавців, контроль дотримання термінів та ефективності використання ресурсів. Завершальним етапом є оцінка результатів реалізації інвестиційних рішень і коригування стратегії шляхом порівняння планових і фактичних показників.

Реалізація інвестиційного потенціалу означає перетворення потенційних можливостей підприємства у реальні інвестиційні результати. Вона передбачає вибір оптимального портфеля інвестицій, управління інвестиційними ризиками, контроль ефективності використання капіталу та забезпечення фінансової збалансованості підприємства.

Ефективна реалізація інвестиційного потенціалу безпосередньо впливає на оновлення основних засобів, підвищення продуктивності праці, зростання конкурентоспроможності, розширення ринків збуту та формування інноваційної спроможності підприємства.

Механізм управління інвестиційним потенціалом включає сукупність методів, інструментів і важелів впливу, серед яких важливе місце займають стратегічне та оперативне планування, фінансове прогнозування, бюджетування інвестицій, економічне обґрунтування проєктів, моніторинг і аудит інвестицій, а також мотиваційні механізми. Ефективність цього механізму залежить від узгодженості стратегічних цілей підприємства з можливостями інвестиційного середовища.

Формування та реалізація інвестиційного потенціалу підприємства залежать від впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. До внутрішніх чинників належать фінансовий стан підприємства, рівень технологій, кваліфікація персоналу, якість менеджменту та організаційна культура. Зовнішні чинники охоплюють інвестиційний клімат країни, податкове та правове регулювання, стан фінансового ринку, політичну стабільність і доступ до міжнародних інвестиційних ресурсів.

Формування інвестиційного потенціалу підприємства відбувається на основі акумуляції фінансових, виробничо-технічних, інноваційних та управлінських ресурсів, а його реалізація здійснюється через інвестиційну політику, портфель проєктів і механізми управління інвестиційною діяльністю. Рівень реалізації інвестиційного потенціалу визначається здатністю підприємства трансформувати наявні ресурси у довгострокові економічні результати.

Оцінювання інвестиційного потенціалу підприємства здійснюється з метою визначення його здатності залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси. Воно базується на аналізі фінансових, виробничо-технічних, інноваційних та управлінських показників.

До основних показників оцінки інвестиційного потенціалу належать рівень фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності, інвестиційної активності, зносу основних засобів, інноваційної спроможності та ефективності управління.

Результати оцінювання використовуються при формуванні інвестиційної стратегії підприємства та виборі пріоритетних напрямів розвитку.

Для оцінювання рівня реалізації інвестиційного потенціалу підприємства використовуються показники обсягу залучених інвестицій, рентабельності інвестицій, терміну окупності проєктів, приросту активів, зростання ринкової вартості підприємства та рівня інноваційної активності.

Особливості інвестиційного потенціалу промислових підприємств України

Інвестиційний потенціал промислових підприємств України формується в умовах підвищеної економічної, фінансової та політичної нестабільності, що суттєво впливає на обсяги, структуру та напрями інвестування. На відміну від підприємств розвинених економік, українські промислові підприємства функціонують у середовищі обмеженого доступу до довгострокового капіталу, високих інвестиційних ризиків і недостатнього рівня державної підтримки.

Характерною рисою інвестиційного потенціалу промислових підприємств України є значна зношеність основних засобів, що зумовлює підвищену потребу в інвестиціях, спрямованих на технічне переоснащення, енергозбереження та цифровізацію виробничих процесів. Водночас обмежені обсяги власних фінансових ресурсів змушують підприємства орієнтуватися переважно на залучення зовнішнього капіталу, що посилює їх залежність від банківської системи, державних програм підтримки та міжнародних інвесторів.

В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови інвестиційний потенціал промислових підприємств набуває особливого значення для відновлення національної економіки. Пріоритетними напрямками інвестування стають відновлення зруйнованих виробничих потужностей, релокація підприємств, розвиток оборонно-промислового комплексу, агропереробки, енергетики та логістичної інфраструктури.

Водночас суттєвим обмежувальним чинником залишається високий рівень інвестиційних ризиків, пов'язаний з воєнними загрозами, валютною нестабільністю, недосконалістю судової системи та складністю регуляторних процедур. Це знижує інвестиційну привабливість навіть економічно перспективних проєктів і стримує приплив приватного капіталу в промисловий сектор.

Особливістю сучасного етапу розвитку інвестиційного потенціалу промислових підприємств України є зростання ролі міжнародної технічної допомоги, грантових програм Європейського Союзу, міжнародних фінансових організацій та спеціалізованих інструментів післявоєнного відновлення. Саме ці джерела дедалі частіше стають ключовими чинниками реалізації інвестиційних проєктів у промисловості.

Важливу роль у формуванні інвестиційного потенціалу відіграє інтеграція України до європейського економічного простору. Гармонізація технічних стандартів, екологічних вимог і правил корпоративного управління поступово підвищує довіру іноземних інвесторів та формує нові можливості для розвитку промислових підприємств.

Таким чином, інвестиційний потенціал промислових підприємств України характеризується поєднанням високої потреби в інвестиціях і обмежених можливостей їх залучення. Його ефективна реалізація можлива лише за умов поєднання державної підтримки, міжнародної співпраці та підвищення якості корпоративного управління на рівні самих підприємств.



Питання для самостійного розгляду

1. Роль державної інвестиційної політики у розвитку промислових підприємств.

2. Інвестиційний потенціал підприємств у контексті євроінтеграційних процесів



Питання для самоконтролю

1. У чому полягає економічна сутність інвестиційного потенціалу підприємства?
2. Які основні елементи формують інвестиційний потенціал підприємства?
3. Чим відрізняється процес формування інвестиційного потенціалу від процесу його реалізації?
4. Які чинники найбільше впливають на інвестиційний потенціал підприємства?
5. Які особливості інвестиційного потенціалу характерні для промислових підприємств України?



Джерела

1. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
2. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подеська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2017, 197 с. URL: https://is.gd/uprav_potencial

Тема 4. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Сутність наукових підходів до управління конкурентоспроможністю. Принципи управління конкурентоспроможністю потенціалом підприємства.



Основні теоретичні положення

Сутність наукових підходів до управління конкурентоспроможністю

Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства - це цілеспрямований процес формування, розвитку та використання ресурсних, організаційних і управлінських можливостей підприємства з метою забезпечення його стійких конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

У науковій та прикладній літературі з менеджменту конкурентоспроможності виділяють низку підходів до управління, які відрізняються логікою прийняття управлінських рішень та акцентами впливу на потенціал підприємства. Використання різних підходів дозволяє комплексно враховувати внутрішні можливості підприємства та умови зовнішнього середовища.

Сучасна теорія управління конкурентоспроможністю ґрунтується на поєднанні кількох наукових підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах управлінської діяльності. Застосування одного підходу без урахування інших, як правило, не забезпечує стійкого конкурентного результату.

Системний підхід розглядає підприємство як відкриту соціально-економічну систему, що функціонує у взаємодії з зовнішнім середовищем і має внутрішню структуру. У межах цього підходу конкурентоспроможність формується як результат узгодженої взаємодії всіх підсистем підприємства - виробничої, фінансової, інноваційної, кадрової та управлінської.

Системний підхід дозволяє перейти від фрагментарних управлінських рішень до цілісного бачення розвитку підприємства та забезпечує узгодженість стратегічних і оперативних дій.

Комплексний підхід передбачає одночасне врахування технічних, економічних, екологічних, організаційних, соціальних і психологічних аспектів управління конкурентоспроможністю. Ігнорування хоча б одного з ключових аспектів знижує ефективність управлінських рішень і може призвести до втрати конкурентних позицій.

Інноваційний підхід орієнтований на забезпечення конкурентоспроможності шляхом упровадження нових технологій, продуктів, управлінських рішень і організаційних форм. У межах цього підходу інновації розглядаються не як самоціль, а як інструмент досягнення стратегічних переваг на ринку.

Інтеграційний підхід спрямований на посилення взаємозв'язків між підсистемами підприємства, етапами життєвого циклу продукції, рівнями управління та суб'єктами господарювання. Його застосування дозволяє забезпечити узгодженість рішень і підвищити ефективність використання ресурсів.

Процесний підхід розглядає управління конкурентоспроможністю як безперервний ланцюг взаємопов'язаних управлінських функцій, зокрема планування, організації, мотивації, контролю та регулювання. Увага зосереджується на ефективності управлінських процесів, а не лише на кінцевому результаті.

Структурний підхід передбачає визначення пріоритетів серед факторів, методів і інструментів управління з метою раціонального розподілу ресурсів і підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Ситуаційний підхід ґрунтується на визнанні відсутності універсальних методів управління. Найефективніші управлінські рішення залежать від конкретної ситуації, часу та умов функціонування підприємства. Застосування цього підходу забезпечує гнучкість управління та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Нормативний підхід полягає у встановленні норм і нормативів щодо використання ресурсів, якості продукції, витрат і результатів діяльності. Він створює основу для планування, контролю та оцінювання ефективності управління.

Оптимізаційний підхід спрямований на вибір найкращих управлінських рішень шляхом застосування економіко-математичних методів, прогнозування та моделювання. Його використання дозволяє мінімізувати втрати та підвищити результативність управління конкурентоспроможністю.

Директивний підхід базується на регламентації управлінських процесів через систему наказів, стандартів, інструкцій і планів. Він забезпечує організаційну дисципліну, але потребує поєднання з іншими підходами для уникнення надмірної жорсткості управління.

Поведінковий підхід акцентує увагу на ролі людського капіталу в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Його метою є підвищення ефективності діяльності через розвиток мотивації, лідерства, комунікацій і творчого потенціалу персоналу.

Діловий підхід розглядає управління конкурентоспроможністю крізь призму професійних, етичних і організаційних якостей осіб, що приймають управлінські рішення. Повнота його реалізації залежить як від зовнішніх умов функціонування підприємства, так і від індивідуальних характеристик управлінського персоналу.

Принципи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства

Принципи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства відображають базові методологічні орієнтири побудови та функціонування системи менеджменту в умовах динамічного конкурентного середовища. Їх дотримання забезпечує цілеспрямованість, узгодженість і результативність управлінських рішень, а також сприяє формуванню стійких конкурентних переваг підприємства.

У сучасній теорії та практиці менеджменту принципи управління конкурентоспроможністю доцільно розглядати як взаємопов'язану систему, що охоплює оцінювання конкурентних позицій підприємства, організацію управлінських процесів, розвиток людського капіталу, управління якістю та ефективне використання ресурсів.

Принцип обґрунтованості та системності оцінки конкурентоспроможності. Оцінювання конкурентоспроможності потенціалу підприємства має здійснюватися на основі системного підходу із застосуванням кількісних і якісних показників. При цьому враховуються такі ключові параметри, як якість продукції, рівень витрат, ціна, інноваційність, сервісне забезпечення та здатність підприємства формувати конкурентні переваги.

Система показників повинна забезпечувати порівнюваність результатів у динаміці та з конкурентами, а також враховувати вплив економічних, технологічних, соціальних, екологічних та інституційних факторів.

Принцип економічної доцільності та стратегічної орієнтації управління. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства має ґрунтуватися на економічній доцільності управлінських рішень і їх узгодженості зі стратегічними цілями розвитку. Реалізація цього принципу передбачає наукове обґрунтування управлінських рішень, орієнтацію на інноваційний розвиток, збереження та нарощування конкурентних переваг, а також забезпечення порівнюваності рішень за часом, масштабом, рівнем ризику та ресурсним забезпеченням.

Принцип раціональності організаційних структур і управлінських процесів. Раціональна організаційна структура та ефективні управлінські процеси є важливою передумовою забезпечення конкурентоспроможності потенціалу підприємства. Реалізація цього принципу передбачає оптимальний розподіл функцій і повноважень, скорочення надлишкових управлінських ланок, підвищення рівня автоматизації управління та узгодженість між цілями, ресурсами і результатами діяльності.

Раціоналізація управлінських процесів сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, зниженню управлінських витрат і зростанню ефективності використання потенціалу підприємства.

Принцип розвитку людського капіталу. Людський капітал є ключовим носієм конкурентних переваг підприємства. Управління конкурентоспроможністю потенціалу неможливе без дотримання принципу розвитку персоналу, що передбачає підвищення кваліфікації працівників, формування корпоративної культури,

ефективної системи мотивації, управління конфліктами та створення сприятливого соціально-психологічного клімату.

Поєднання стратегічних і тактичних рішень у сфері управління персоналом забезпечує довгострокову стійкість конкурентних позицій підприємства.

Принцип управління якістю та безперервного вдосконалення. Принцип управління якістю ґрунтується на орієнтації підприємства на постійне вдосконалення продукції, процесів і системи менеджменту. Він передбачає узгодження короткострокових і довгострокових цілей, інтеграцію якісних і кількісних методів аналізу, а також урахування вимог споживачів і змін зовнішнього середовища.

Реалізація цього принципу сприяє підвищенню конкурентоспроможності продукції та формуванню позитивної ділової репутації підприємства.

Принцип ресурсної ефективності та сталого розвитку. Управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства має здійснюватися з урахуванням принципу ресурсної ефективності, який передбачає раціональне використання матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. Важливою складовою цього принципу є орієнтація на ресурсозбереження, екологічну відповідальність і довгострокову економічну ефективність.

Таким чином, система принципів управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства формує методологічну основу побудови сучасної системи менеджменту, забезпечує узгодженість стратегічних і поточних управлінських рішень та підвищує здатність підприємства адаптуватися до змін конкурентного середовища.



Питання для самостійного розгляду

1. Конкурентоспроможність потенціалу, її рівні.
2. Методи оцінки та прикладні моделі оцінки конкурентоспроможності потенціалу.



Питання для самоконтролю

1. Які особливості розцінювання підприємства як відкритої системи передбачає системний підхід до управління його потенціалом?
2. У чому полягає сутність інноваційного підходу та як він використовується як інструмент досягнення стратегічних переваг на ринку?
3. Яким чином застосування нормативного підходу створює базу для планування та оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства?
4. Які фундаментальні принципи визначають побудову та результативність системи управління конкурентоспроможністю потенціалу підприємства?



Джерела

1. Назарчук Н. В.; Малик І. П. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. Причорноморські економічні студії, 2018, 30 (1): 112-115. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/26.pdf
2. Шевчук А. М.; Ігнатушина А. В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. Вісник ЗДІА, 2011, 2: 68-77. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_1_068.pdf
3. Ляшенко Р. Основні підходи до управління в бізнесі. Молодий вчений, 2018. 12 (64), 296-301. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
4. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
5. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
6. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлеська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2017, 197 с. URL: https://is.gd/uprav_potencial

Тема 5. Система управління формуванням та використанням трудового потенціалу підприємства

Сутність трудового потенціалу. Принципи управління трудовим потенціалом.



Основні теоретичні положення

Сутність трудового потенціалу підприємства

Трудовий потенціал підприємства - це сукупність здібностей, знань, навичок, мотивації та можливостей працівників, які забезпечують досягнення стратегічних і поточних цілей розвитку підприємства.

Трудовий потенціал не зводиться лише до чисельності персоналу. Він відображає якість людського капіталу, рівень професійної підготовки, здатність до інноваційної діяльності та створення стійких економічних результатів. Саме трудовий потенціал визначає ефективність використання інших складових потенціалу підприємства.

У структурі трудового потенціалу доцільно виділяти основні групи працівників залежно від їх ролі у формуванні та реалізації цілей розвитку підприємства (табл. 5.1).

Таблиця 5.1

Роль категорій працівників у формуванні трудового потенціалу підприємства

Група працівників	Роль у розвитку підприємства
Керівники	Формують стратегічні цілі та напрями розвитку
Аналітики, проєктанти	Розробляють способи та інструменти досягнення цілей
Менеджери середньої ланки	Організують процес реалізації стратегічних рішень
Виробничий персонал	Безпосередньо створює продукцію та послуги
Допоміжний персонал	Забезпечує безперервність і підтримку виробничого процесу

Таким чином, трудовий потенціал підприємства формується як результат узгодженої діяльності всіх категорій персоналу та ефективної організації їх взаємодії.

Формування трудового потенціалу підприємства відбувається за рахунок:

1. оплачуваної праці працівників зі створення товарів і послуг;
2. результатів цієї праці у вигляді інтелектуальної власності, управлінських ідей, ділових зв'язків та іміджу підприємства;
3. організаційної культури, яка визначає норми поведінки, мотивацію та стиль взаємодії в колективі.

Оцінювання трудового потенціалу здійснюється за допомогою системи якісних і кількісних показників (табл. 5.2–5.3).

Таблиця 5.2

Якісні показники трудового потенціалу

Група показників	Зміст
Індивідуально-кваліфікаційний потенціал	Рівень освіти, професійні знання та навички
Професійні характеристики	Досвід роботи, компетентність
Соціально-психологічні параметри	Комунікабельність, лояльність, відповідальність
Організаційні параметри	Дисципліна, здатність працювати в команді

Таблиця 5.3

Кількісні показники трудового потенціалу

Показник
Чисельність працівників
Професійно-кваліфікаційний склад
Статеві-віковий склад
Середній вік персоналу
Стаж роботи
Рівень укомплектованості кадрами

Трудовий потенціал підприємства є динамічним і змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Його величина може змінюватися внаслідок руху кадрів, підвищення або зниження рівня кваліфікації персоналу, змін мотивації, наявності або відсутності умов для професійного розвитку, а також виникнення кон-

фліктних ситуацій у колективі. До основних факторів формування трудового потенціалу підприємства належать демографічні, освітньо-кваліфікаційні, соціально-економічні, організаційно-управлінські та мотиваційні чинники.

Отже, трудовий потенціал не є статичною величиною, а формується в процесі постійної взаємодії між працівниками, підприємством і зовнішнім середовищем.

Трудовий потенціал є ключовою складовою загального потенціалу підприємства, оскільки саме персонал забезпечує ефективне використання матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів. Управління трудовим потенціалом виступає важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Принципи управління трудовим потенціалом підприємства

Управління трудовим потенціалом підприємства здійснюється в умовах постійних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Персонал підприємства необхідно адаптувати до коливань портфеля замовлень, змін масштабів діяльності, припинення або розвитку окремих програм і напрямів роботи. У зв'язку з цим управління трудовим потенціалом повинно мати системний, гнучкий і адаптивний характер.

Прийняття управлінських рішень щодо добору, призначення та переміщення працівників має ґрунтуватися на комплексному врахуванні ключових аспектів використання трудового потенціалу (табл. 5.4).

Таблиця 5.4

Ключові аспекти управління трудовим потенціалом підприємства

Аспект	Зміст
Рівень продуктивності	Оцінка фактичної ефективності роботи та потенційних можливостей працівника
Структура персоналу	Забезпечення раціонального співвідношення між основним і допоміжним персоналом
Кваліфікаційні вигоди	Відповідність знань, умінь і навичок посадовим обов'язкам

Можливості розвитку	Наявність потенціалу професійного зростання та кар'єрного просування
Мотивація	Рівень зацікавленості працівника в результатах праці та досягненні цілей підприємства

Урахування зазначених аспектів дозволяє підвищити ефективність використання трудового потенціалу та знизити ризики кадрових помилок.

З огляду на обмеженість та недосконалість окремих методів оцінювання трудового потенціалу управління ним доцільно будувати на формуванні методологічних основ розвитку персоналу. Практика управління трудовим потенціалом передбачає реалізацію поетапного алгоритму, що забезпечує системність і послідовність управлінських рішень.

Перший етап - *сегментація персоналу*. Він передбачає розподіл працівників на відносно однорідні групи за професійними, кваліфікаційними та іншими ознаками залежно від мети аналізу. Сегментація дозволяє виділити мінімальні трудові сегменти, що спрощує аналіз трудового потенціалу та знижує витрати на оцінювання індивідуальних характеристик працівників.

Другий етап - *аналіз факторів праці*. На цьому етапі формується система внутрішніх і організаційних факторів, що впливають на інтенсивність і результативність праці. До них належать групова динаміка, лідерство, корпоративна культура, організаційний клімат та умови праці. Результатом є визначення ключових чинників, які найбільше впливають на розвиток трудового потенціалу.

Третій етап - *оцінка ефективності діяльності персоналу*. Він полягає у комплексному аналізі результатів діяльності підприємства з використанням різних підходів до структуризації персоналу та проведенні факторного аналізу продуктивності й результативності праці.

Четвертий етап - *оцінка трудового потенціалу*. На цьому етапі здійснюється комплексна оцінка наявних трудових ресурсів підприємства, зокрема рівня кваліфікації та компетентностей персоналу, мотивації, залученості працівників, їх здатності до адаптації та професійного розвитку в умовах мінливого ринкового середовища.

П'ятий етап - *розробка управлінських заходів*. На основі результатів попередніх етапів формується система управлінських рішень, спрямованих на розвиток персоналу, підвищення ефективності праці та зміцнення трудового потенціалу підприємства в цілому.

Таким чином, управління трудовим потенціалом підприємства є безперервним процесом, що поєднує аналіз, оцінювання та цілеспрямований управлінський вплив на персонал з метою забезпечення сталого розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності.



Питання для самостійного розгляду

1. Структура трудового потенціалу підприємства.
2. Напрямки аналізу трудового потенціалу.



Питання для самоконтролю

1. Яка економічна сутність трудового потенціалу та чому він вважається ключовою складовою загального потенціалу підприємства?
2. За допомогою яких кількісних та якісних показників здійснюється комплексна характеристика трудового потенціалу суб'єкта господарювання?
3. На яких фундаментальних принципах ґрунтується система управління трудовим потенціалом в умовах мінливого ринкового середовища?
4. У чому полягає роль організаційної культури та мотивації як чинників формування та ефективного використання трудового потенціалу?
5. Які етапи включає алгоритм управління трудовим потенціалом — від сегментації персоналу до розробки управлінських заходів?



Джерела

1. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.

2. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подеська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2017, 196 с. URL: https://is.gd/uprav_potencial
3. Харун О. А. Принципи управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015, № 4, Т. 2. с. 15-20. URL: <https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/009ffda7-32a4-4358-9f49-a46f9f393763/content>.
4. Власенко Т. А.; Степаненко С. В.; Левченко, А. В. Механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. с. 280-285. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/cd25cf48-6276-4774-abe9-3c65b51233e8/content>.
5. Кара Н. І., Ярмус Т. Б., Стецьків А. Р., Бутельський Я. Ю., Садов'як М. Б., П'ятночка Б. В. Класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємств // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 12. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9280>

Тема 6. Система антикризового управління потенціалом підприємства

Причини виникнення кризи підприємств та форми її прояву Основи антикризового управління . Процедура протидії кризовому стану підприємства. Процедура реструктуризації підприємства. Фінансова реструктуризація (санація). Ліквідація підприємства



Основні теоретичні положення

Причини виникнення кризи підприємств та форми її прояву

Кризовий стан підприємства - це сукупність негативних економічних, фінансових, організаційних і виробничих процесів, які підвищують імовірність виникнення неплатоспроможності, посилюють вплив загроз із зовнішнього та внутрішнього середовища й можуть призвести до порушення або руйнування організаційного, економічного та виробничого механізмів функціонування підприємства.

У науковій літературі кризовий стан іноді розглядається як об'єктивне та природне явище ринкової економіки, що виконує функцію «очищення» від неефективних суб'єктів господарювання. Водночас кризу не можна вважати нормальним станом для кожного окремого підприємства, оскільки за відсутності своєчасного та ефективного управління вона може призвести до втрати платоспроможності, банкрутства або ліквідації.

Незважаючи на різноманіття причин і проявів кризових явищ, їх доцільно систематизувати та класифікувати за низкою ознак, що дозволяє своєчасно ідентифікувати кризу та обрати адекватні управлінські рішення (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Класифікація кризових ситуацій за основними ознаками

Ознака групування	Види кризових ситуацій
Сфера діяльності підприємства	економічні; управлінські; технологічні
Тривалість збереження ситуації	короткострокові; середньострокові; довгострокові
Ступінь керованості	керовані; некеровані

Можливість прогнозування	прогнозовані; непрогнозовані
Характер впливу на підприємство	загальні; часткові; специфічні
Масштаб	локальні; глобальні
Характер виникнення	періодичні; систематичні; постійні
Фаза розвитку кризи	гострі; поточні; згасаючі

Кризові ситуації можуть мати різний характер, але для їх ідентифікації важливо враховувати сукупність ключових ознак, зокрема частоту поширення, домінуючу характеристику ситуації, причини виникнення, можливі наслідки та потенційні шляхи виходу з кризи (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Характеристика основних видів кризових ситуацій на підприємстві

Вид кризової ситуації	Частота поширення	Ключова особливість	Причини	Можливі наслідки	Основні шляхи виходу
Фінансова криза	найбільш поширена	масштабність	зовнішні та внутрішні	банкрутство, ліквідація, санація	фінансово-економічні заходи
Криза управління	часто зустрічається	роль керівництва	внутрішні	втрата конкурентних позицій	адміністративні заходи
Криза виробництва	періодична	складність	зовнішні та внутрішні	реструктуризація, санація, ліквідація	інноваційні рішення
Інноваційна криза	циклічна	непередбачуваність	внутрішні	втрата ринків, ліквідація	креативні підходи
Криза довіри	рідкісна	соціально-психологічна атмосфера	зовнішні	зовнішнє управління, репутаційні втрати	соціально-психологічні заходи
Соціальна криза	постійна	державна політика	зовнішні	соціальна напруженість	психологічні та соціальні заходи

Таким чином, кризові явища на підприємстві мають багатфакторний характер і можуть проявлятися у різних формах. Їх своєчасна ідентифікація, класифікація та аналіз є передумовою ефективного антикризового управління та вибору адекватних механізмів реагування.

Основи антикризового управління

Антикризове управління ґрунтується на загальних закономірностях управлінських процесів і водночас враховує специфіку, пов'язану з виникненням і подоланням кризових ситуацій у діяльності підприємства. Воно поєднує економічні, організаційні та управлінські інструменти, спрямовані на збереження життєздатності суб'єкта господарювання в умовах нестабільного середовища.

Антикризове управління (АКУ) - це сукупність форм, методів і управлінських рішень, спрямованих на попередження, локалізацію та подолання кризових явищ у діяльності підприємства з метою відновлення його платоспроможності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності або, у разі неможливості оздоровлення, проведення цивілізованої ліквідаційної процедури.

Антикризове управління є мікроекономічною категорією, оскільки відображає виробничі та управлінські відносини, що формуються на рівні окремого підприємства в умовах кризового стану.

Ефективність антикризового управління значною мірою визначається впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. До **внутрішніх факторів** належать організаційна структура, фінансовий стан, кадровий потенціал і рівень технологічного розвитку підприємства. **Зовнішні фактори** охоплюють ринкове середовище, державну економічну політику, конкурентний тиск і макроекономічні умови.

Антикризове управління доцільно розглядати на основі системного підходу, що дозволяє аналізувати підприємство як складну соціально-економічну систему, елементи якої перебувають у тісній взаємодії між собою та з зовнішнім середовищем.

Як соціально-економічна система антикризове управління характеризується:

1. наявністю значної кількості підсистем із локальними властивостями;
2. складною ієрархічною структурою з вертикальними управлінськими зв'язками;
3. різноманітністю функцій і значною кількістю елементів;
4. динамічністю та здатністю адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Основними труднощами формування та реалізації системи антикризового управління є виявлення детермінант кризових процесів, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між факторами кризи, а також визначення закономірностей функціонування та розвитку підприємства в умовах нестабільності.

Організаційно-економічний механізм антикризового управління - це система принципів, методів і організаційних форм, за допомогою яких реалізується антикризова політика підприємства. Метою цього механізму є створення умов для фінансового оздоровлення підприємства або, у разі стійкої збитковості, забезпечення проведення ліквідаційної процедури відповідно до чинних норм господарського права.

Для реалізації антикризового управління на підприємствах можуть застосовуватися різні організаційні структури, зокрема адаптивні структури управління, структури, орієнтовані на пошук нових рішень, проблемно-орієнтовані структури, ринково-орієнтовані та венчурні організаційні форми.

Організаційно-економічний механізм антикризового управління реалізується у двох взаємопов'язаних фазах (табл. 6.3).

Таблиця 6.3

Фази антикризового управління підприємством

Фаза	Характеристика	Орієнтовна тривалість	Основний критерій
Тактична	Запобігання поглибленню кризових явищ	2–3 місяці	Поліпшення показників ліквідності та забезпеченості власними коштами
Стратегічна	Стабілізація діяльності та розвиток підприємства	до 3 років	Забезпечення стійкого економічного зростання

Перша фаза спрямована на збереження життєздатності підприємства та запобігання подальшому поглибленню кризи, друга - на формування передумов довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку.

Антикризове управління забезпечує виживання підприємства в умовах кризових явищ, фінансову стабілізацію, зниження соціально-економічних втрат і створення умов для подальшого розвитку.

Таким чином, антикризове управління є комплексною системою управлінських рішень, що поєднує економічні, організаційні та правові інструменти та спрямована на забезпечення життєздатності підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Процедура протидії кризовому стану підприємства

Організаційно-економічний механізм антикризового управління активізується у разі виникнення реальної загрози втрати платоспроможності підприємства. У сучасних умовах господарювання саме фінансова неспроможність виступає ключовим індикатором переходу підприємства у кризовий стан.

На практиці процедура протидії кризовому стану реалізується через систему антикризових управлінських заходів, спрямованих на стабілізацію фінансово-економічного стану підприємства. У разі їх неефективності ці заходи можуть трансформуватися у формалізовані процедури, передбачені чинним законодавством у межах провадження у справі про банкрутство.

Банкрутство - це юридично зафіксований стан суб'єкта господарювання, що полягає в його неспроможності відновити платоспроможність та задовольнити вимоги кредиторів інакше, ніж шляхом застосування спеціальних процедур, визначених законодавством.

Банкрутство є завершальною стадією кризового розвитку підприємства, яка свідчить про втрату ним здатності здійснювати ефективну фінансово-господарську діяльність у статусі самостійного суб'єкта господарювання.

Причини виникнення банкрутства доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні.

До **зовнішніх причин** належать соціально-економічні фактори (інфляція, спад купівельної спроможності населення, зниження ділової активності), науково-техні-

чні чинники (технологічне відставання, моральне старіння продукції), політичні обставини (нестабільність, військові дії, зміни регуляторної політики), а також зовнішньоекономічні фактори (коливання валютних курсів, торговельні обмеження, посилення конкуренції з боку іноземних виробників).

Внутрішні причини банкрутства пов'язані з особливостями функціонування самого підприємства і включають відсутність стратегічного планування розвитку, нерациональну організаційну структуру, низьку якість менеджменту, недосконалість механізмів ціноутворення, зростання кредиторської заборгованості, дефіцит власних оборотних коштів, нестачу довгострокових інвестицій та технологічну відсталість виробничих процесів.

Перехід підприємства у кризовий стан, як правило, має поступовий характер і супроводжується появою низки симптомів, що відображають погіршення його фінансово-економічного стану. До основних симптомів банкрутства належать зниження попиту на продукцію та обсягів виробництва, втрата клієнтів і ринків збуту, зростання неліквідних оборотних активів, порушення ритмічності виробництва, зниження продуктивності праці, скорочення робочих місць, зростання витрат, припинення поточних платежів, систематичне порушення строків виконання зобов'язань, скорочення грошових надходжень від операційної діяльності, а також падіння ринкової вартості цінних паперів і зменшення дивідендних виплат.

Усі зазначені симптоми умовно можна об'єднати у дві групи: симптоми, що характеризують зростання заборгованості, та симптоми, які свідчать про втрату платоспроможності підприємства.

У процесі розвитку кризового стану підприємство проходить кілька послідовних стадій, серед яких виділяють приховане банкрутство, фінансову нестійкість, явне банкрутство, а також умисне та фіктивне банкрутство. Кожна з цих стадій відрізняється рівнем загрози для подальшого функціонування підприємства та потребує застосування відповідних управлінських рішень.

Запобігання кризовому стану або його подолання доцільно здійснювати шляхом застосування системи антикризового управління, спрямованої на відновлення

платоспроможності підприємства, стабілізацію фінансового стану та збереження господарської діяльності.

В Україні порядок і умови застосування антикризових процедур регулюються *Кодексом України з процедур банкрутства*, чинним з 2019 року. Відповідно до його положень антикризове регулювання передбачає використання таких основних процедур, як реструктуризація діяльності та боргів підприємства, фінансова санація, укладення мирової угоди та ліквідація підприємства.

Метою застосування зазначених процедур є або відновлення платоспроможності боржника, або максимально можливе задоволення вимог кредиторів у разі неможливості відновлення діяльності підприємства.

Таким чином, процедура протидії кризовому стану підприємства ґрунтується на своєчасному виявленні симптомів фінансової нестійкості, застосуванні комплексу антикризових управлінських заходів та, за необхідності, використанні процедур, передбачених чинним законодавством України. Ефективне антикризове управління дозволяє не лише запобігти банкрутству, а й створити умови для відновлення платоспроможності та подальшого розвитку підприємства.

Процедура реструктуризації підприємства

Кризові явища на підприємстві можуть бути подолані шляхом докорінної перебудови системи управління, виробництва та фінансів. На практиці така перебудова реалізується через реструктуризацію, яка виступає ключовим інструментом антикризового управління та водночас механізмом стратегічного розвитку підприємства.

Реструктуризація підприємства - це комплексний процес здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових і технічних заходів, спрямованих на:

- зміну структури підприємства та системи управління;
- оптимізацію активів, капіталу, доходів і витрат;
- фінансове оздоровлення підприємства;

- підвищення конкурентоспроможності продукції та ефективності виробництва;
- за потреби - зміну організаційно-правових параметрів діяльності (реорганізаційні заходи).

Реструктуризація може здійснюватися як у межах внутрішньої антикризової програми підприємства, так і як підготовчий етап до процедур фінансового оздоровлення (санації) або інших правових процедур у разі поглиблення кризових явищ.

Реструктуризаційні зміни охоплюють різні сфери діяльності підприємства (табл. 6.4).

Таблиця 6.4

Основні напрями реструктуризаційних змін

Напрямок	Характеристика
Модернізація	Оновлення обладнання, технологій і виробничих процесів
Реорганізація	Зміна організаційної, майнової, фінансової та управлінської структури
Адаптація	Пристосування підприємства до поточних і прогнозованих ринкових умов
Нововведення	Запровадження нових продуктів, процесів і управлінських рішень

Модернізація сприяє посиленню техніко-технологічної бази підприємства. Реорганізація пов'язана з трансформацією структури активів і капіталу, перерозподілом функцій, переглядом бізнес-процесів та інформаційних потоків. Адаптація забезпечує гнучкість підприємства в умовах змінного середовища, а нововведення формують основу його інноваційного розвитку.

Характер і глибина реструктуризаційних процесів значною мірою залежать від виду реструктуризації (табл. 6.5).

Таблиця 6.5

Класифікація видів реструктуризації підприємства

Ознака класифікації	Види
За повнотою	часткова; комплексна
За метою	санаційна; адаптаційна; випереджаюча
За об'єктом змін	управлінська; технічна; економічна; фінансова; реструктуризація власності

За тривалістю	оперативна; стратегічна
---------------	-------------------------

Часткова реструктуризація охоплює окремі підрозділи або функції, тоді як комплексна передбачає системні зміни в діяльності підприємства. Санаційна реструктуризація спрямована на відновлення платоспроможності, адаптаційна - на пристосування до змін ринкового середовища, випереджаюча - на формування майбутніх конкурентних переваг.

Процес реструктуризації має поетапний характер і включає такі основні етапи:

1. усвідомлення необхідності змін і прийняття управлінського рішення;
2. формування команди (робочої групи) з реструктуризації;
3. діагностика фінансово-економічного стану підприємства;
4. визначення цілей реструктуризації та пріоритетів змін;
5. розроблення бізнес-плану (програми) реструктуризації;
6. реалізація заходів відповідно до затвердженого бізнес-плану;
7. моніторинг виконання, контроль показників і результатів;
8. коригування управлінських рішень за результатами моніторингу.

Бізнес-план реструктуризації є ключовим управлінським документом, який визначає послідовність дій, необхідні ресурси, строки реалізації, відповідальних виконавців і очікувані результати. Він має забезпечувати комплексне вдосконалення діяльності підприємства, відображати проблеми, ризики та загрози, містити чіткі, вимірювані й контрольовані цілі, реалістичні управлінські рішення та фінансово-економічні розрахунки ефективності.

Основними способами проведення реструктуризації є перепрофілювання діяльності, виділення окремих підрозділів, створення нових юридичних осіб, а також злиття або поглинання підприємств (табл. 6.6).

Таблиця 6.6

Основні способи проведення реструктуризації підприємства

Спосіб	Зміст
Перепрофілювання	Зміна асортиментно-продуктової політики або виду діяльності

Виділення підрозділів	Передача частини функцій окремим структурам, у тому числі через аутсорсинг
Створення нових юридичних осіб	Перетворення підрозділів у самостійні підприємства
Злиття / поглинання	Об'єднання підприємств з метою стабілізації діяльності або досягнення ефекту масштабу

Застосування зазначених способів спрямоване на підвищення гнучкості підприємства, оптимізацію організаційної структури, зменшення витрат і посилення конкурентних позицій.

Ефективність реструктуризації оцінюється за сукупністю фінансових та операційних показників, зокрема відновленням прибутковості діяльності, формуванням позитивних грошових потоків, зростанням продуктивності праці, підвищенням ефективності використання ресурсів і виробничих потужностей, зниженням собівартості та підвищенням інвестиційної привабливості підприємства.

Реструктуризація є важливим інструментом антикризового та стратегічного управління, який дозволяє не лише подолати кризові явища, а й сформувати основу для сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості підприємства. Вона виступає логічним переходом до процедури санації, оскільки створює організаційні та фінансові передумови для відновлення платоспроможності.

Фінансова санація підприємства

Фінансова санація є ключовим інструментом антикризового управління, спрямованим на відновлення платоспроможності підприємства та запобігання його ліквідації.

Фінансова санація підприємства - це комплекс взаємопов'язаних фінансово-економічних, організаційно-управлінських, виробничо-технічних і соціальних заходів, спрямованих на:

- виведення підприємства з кризового стану;
- відновлення платоспроможності та фінансової стійкості;

- досягнення прибутковості діяльності;
- підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Санація застосовується з метою запобігання банкрутству або відновлення ефективної господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Залежно від стадії кризового процесу фінансова санація підприємства може здійснюватися:

1. **До відкриття провадження у справі про банкрутство** - у формі досудового фінансового оздоровлення.
2. **Під час ініціювання справи про банкрутство** - за умови одночасного подання боржником пропозицій щодо санації.
3. **За рішенням господарського суду** - якщо поданий план санації визнається економічно обґрунтованим і таким, що забезпечує задоволення вимог кредиторів.

Класична модель фінансової санації підприємства

Процес санації має поетапний характер і включає:

1. причинно-наслідковий аналіз кризової ситуації;
2. прийняття управлінського рішення щодо ліквідації або санації;
3. визначення цілей фінансової санації;
4. розроблення програми санаційних заходів;
5. формування проєкту санації;
6. розроблення бізнес-плану санації;
7. реалізацію санаційних заходів і вихід підприємства з кризового стану.

Види фінансової санації

1. Санація без зміни статусу юридичної особи. Застосовується за умов тимчасових фінансових труднощів і передбачає:

- погашення або реструктуризацію заборгованості;
- переадресацію боргу іншій юридичній особі;
- випуск цінних паперів під гарантії санатора або інвестора.

2. Санація зі зміною статусу юридичної особи. Застосовується у разі глибокої фінансової кризи та може включати:

- злиття з фінансово стійким підприємством;
- поглинання підприємством-санатором;
- поділ підприємства;
- перетворення в акціонерне товариство;
- передачу підприємства в оренду;
- приватизацію державного або комунального підприємства.

Фінансування санації може здійснюватися за рахунок:

- власників підприємства;
- персоналу підприємства;
- кредиторів;
- інвесторів і санаторів;
- коштів державного бюджету;
- фінансових інструментів Національного банку України - у межах чинної державної політики.

Для техніко-економічного обґрунтування санаційних заходів використовують такі групи показників:

Виробничо-економічні показники:

- рентабельність продукції;
- рентабельність виробництва;
- точка беззбитковості;
- обсяг фінансових результатів.

Фінансові показники:

- показники ліквідності;
- показники фінансової стійкості;
- термін окупності інвестицій;
- строки та умови погашення зобов'язань.

Операційні показники:

- рівень використання виробничих потужностей;
- чисельність персоналу;
- оборотність оборотних коштів.

При порівнянні базових і прогнозних показників особлива увага приділяється:

- динаміці прибутковості;
- чинникам зростання прибутку;
- джерелам зниження собівартості;
- прискоренню оборотності капіталу.

Процедури фінансової санації в Україні регулюються такими чинними нормативно-правовими актами:

1. Кодекс України з процедур банкрутства (КУЗПБ) - базовий спеціальний акт.
2. Цивільний кодекс України - у частині зобов'язань, реорганізації та правонаступництва.
3. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки».
4. Закон України «Про управління об'єктами державної власності».
5. Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна».

Увага! Господарський кодекс України втратив чинність, тому у сучасних навчально-методичних матеріалах не використовується як нормативна база регулювання процедур санації.

Ліквідація підприємства

Ліквідація підприємства є завершальним етапом антикризового управління і застосовується у випадку, коли відновлення платоспроможності визнається неможливим або економічно недоцільним.

Ліквідація підприємства - це процедура припинення юридичної особи без правонаступництва, у процесі якої здійснюється завершення господарської діяльності, інвентаризація та реалізація майна, задоволення вимог кредиторів і виключення суб'єкта з Єдиного державного реєстру.

Ліквідація застосовується за таких основних умов:

- стійка неплатоспроможність підприємства;
- систематичне знецінення активів;
- відсутність інвесторів або санаторів;
- відхилення кредиторомі всіх планів санації;

- неможливість реалізації антикризової програми;
- відсутність економічних передумов для продовження діяльності.

Таким чином, ліквідація є економічно обґрунтованим рішенням у разі вичерпання можливостей фінансового оздоровлення.

За юридичними підставами розрізняють:

1. Добровільну ліквідацію - за рішенням засновників (учасників) підприємства.
2. Примусову ліквідацію - за рішенням суду, у тому числі в межах процедури банкрутства відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства.

З моменту винесення судом постанови про визнання боржника банкрутом:

- припиняється господарська діяльність боржника (крім операцій, пов'язаних з ліквідацією);
- строк виконання всіх грошових зобов'язань вважається таким, що настав;
- припиняється нарахування штрафів, пені та процентів;
- інформація про боржника перестає бути конфіденційною;
- скасовуються арешти та інші обмеження на майно;
- вимоги кредиторів можуть заявлятися виключно в межах ліквідаційної процедури.

Ліквідаційна процедура є суворо регламентованою і включає такі етапи:

1. Призначення ліквідатора (арбітражного керуючого).
2. Оприлюднення повідомлення про ліквідацію.
3. Передача ліквідатору бухгалтерської та юридичної документації.
4. Проведення інвентаризації та оцінки майна.
5. Формування ліквідаційної маси.
6. Продаж активів на відкритих електронних торгах.
7. Задоволення вимог кредиторів.
8. Складання ліквідаційного балансу.
9. Подання звіту ліквідатора до суду.
10. Винесення ухвали суду про ліквідацію.
11. Виключення підприємства з Єдиного державного реєстру.

Черговість задоволення вимог кредиторів (відповідно до ст. 64 КУзПБ) на-
дана в табл 6.7.

Таблиця 6.7

Вимоги кредиторів задовольняються у суворо визначеній черговості:

Черга	Зміст вимог
Позачергово	Вимоги, забезпечені заставою (за рахунок заставного майна)
I	Заборгованість із заробітної плати, аліментів, судові та процедурні витрати
II	Вимоги щодо шкоди життю та здоров'ю
III	Податки, збори та обов'язкові платежі
IV	Інші конкурсні вимоги кредиторів
V	Повернення внесків до статутного капіталу
VI	Інші вимоги

Вимоги, не задоволені через недостатність майна, вважаються погашеними,
а зобов'язання - припиненими.

Процедура ліквідації підприємств в Україні регулюється такими чинними
нормативними актами:

1. Кодекс України з процедур банкрутства (основний спеціальний акт).
2. Цивільний кодекс України.
3. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань».
4. Податковий кодекс України (у частині податкових зобов'язань при лік-
відації).
5. Кодекс законів про працю України (у частині звільнення працівників).

Увага! Господарський кодекс України втратив чинність, тому у сучасному правовому ре-
гулюванні ліквідації не застосовується.

Ліквідація підприємства є завершальною стадією антикризового управління,
яка забезпечує цивілізоване припинення діяльності суб'єкта господарювання та
правовий захист інтересів кредиторів, працівників і держави. Водночас ефективне
антикризове управління спрямоване на мінімізацію випадків ліквідації шляхом
своєчасної діагностики кризи, реструктуризації та санації підприємств.



Питання для самостійного розгляду

1. Структура, зміст та особливості розроблення бізнес-плану реструктуризації підприємства.
2. Структура, зміст та вимоги до бізнес-плану санації підприємства.



Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте основні ознаки кризової ситуації на підприємстві.
2. Поясніть черговість задоволення вимог кредиторів у процедурі ліквідації відповідно до Кодексу України з процедур банкрутства.
3. Що забезпечує успішно проведена реструктуризація підприємства?
4. У яких випадках застосовується санаційна реструктуризація?
5. Назвіть та охарактеризуйте найважливіші показники ефективності антикризового управління



Джерела

1. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
2. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подеська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Рівне : НУБГП, 2017, 197 с. URL: https://is.gd/uprav_potencial
3. Кодекс України з процедур банкрутства (КУзПБ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
4. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
5. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
6. Закон України «Про управління об'єктами державної власності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>

7. Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>
8. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
9. Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
10. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

Сутність та зміст інноваційного відтворення потенціалу підприємства. Управління та стратегія інноваційного відтворення потенціалу підприємства. Форми забезпечення інноваційного відтворення потенціалу підприємства



Основні теоретичні положення

Сутність та зміст інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Інноваційне відтворення потенціалу підприємства є об'єктивною необхідністю в умовах структурних змін економіки, посилення конкуренції, цифровізації та скорочення життєвого циклу продукції. Традиційні підходи до відтворення ресурсів, що ґрунтуються лише на кількісному оновленні, не забезпечують довгострокової конкурентоспроможності підприємства та його стійкого розвитку.

На відміну від простого та розширеного відтворення, інноваційне відтворення передбачає якісну трансформацію елементів потенціалу підприємства на основі впровадження нових знань, технологій, продуктів, організаційних і управлінських рішень. Воно поєднує процеси відновлення ресурсів із їх модернізацією та адаптацією до вимог ринку.

Інноваційне відтворення потенціалу підприємства - це безперервний процес оновлення, розвитку та якісної трансформації виробничих, трудових, фінансових, інтелектуальних і організаційних ресурсів підприємства з використанням інновацій, спрямований на забезпечення його адаптивності, економічної ефективності та довгострокового розвитку.

Інноваційне відтворення має комплексний характер і охоплює всі ключові складові потенціалу підприємства, зокрема:

- виробничо-технологічний потенціал, що відображає рівень технічного оснащення, технологій і виробничих процесів;
- трудовий та інтелектуальний потенціал, який визначається кваліфікацією персоналу, здатністю до навчання та генерації нових знань;

- фінансовий потенціал, що забезпечує можливість фінансування інноваційних проєктів;
- організаційно-управлінський потенціал, який характеризує спроможність підприємства до впровадження змін і ефективного управління інноваціями;
- інформаційний потенціал, що включає доступ до інформації, цифрові технології та аналітичні інструменти.

Інноваційне відтворення потенціалу здійснюється не ізольовано, а у взаємодії з зовнішнім середовищем підприємства. Воно залежить від стану науково-технічного прогресу, рівня розвитку ринку, державної інноваційної політики, доступності фінансових ресурсів та інституційних умов.

Важливою особливістю інноваційного відтворення потенціалу є його циклічний і динамічний характер. У процесі господарської діяльності підприємство постійно проходить етапи формування, використання, оновлення та розвитку свого потенціалу. Відсутність інноваційної складової на будь-якому з цих етапів призводить до зниження ефективності використання ресурсів і втрати конкурентних позицій.

Таким чином, інноваційне відтворення потенціалу підприємства слід розглядати як системний і безперервний процес, що забезпечує не лише відновлення ресурсів, а й їх якісне оновлення відповідно до стратегічних цілей розвитку. Саме інноваційне відтворення формує основу переходу підприємства від адаптації до зовнішніх змін до активного формування власних конкурентних переваг.

Управління та стратегія інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Інноваційне відтворення потенціалу підприємства є ключовою умовою його довгострокової конкурентоспроможності та сталого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. На відміну від простого відтворення ресурсів, воно передбачає якісне оновлення складових потенціалу на основі впровадження нових знань, технологій, продуктів і управлінських рішень.

Інноваційне відтворення потенціалу підприємства - це безперервний процес оновлення, розвитку та трансформації виробничих, трудових, фінансових, інтелектуальних і організаційних ресурсів із використанням інновацій, спрямований на забезпечення адаптивності підприємства та зростання його економічної ефективності.

У структурі інноваційного відтворення потенціалу ключову роль відіграють:

- науково-технічні та технологічні можливості підприємства;
- кадровий та інтелектуальний потенціал;
- інноваційна інфраструктура;
- організаційні та управлінські механізми;
- здатність до комерціалізації інновацій.

Управління інноваційним відтворенням потенціалу підприємства є складовою загальної системи стратегічного управління і охоплює сукупність взаємопов'язаних управлінських функцій - прогнозування, планування, організації, мотивації, координації та контролю, спрямованих на досягнення інноваційних цілей розвитку.

Основними завданнями управління інноваційним відтворенням потенціалу є:

- формування інноваційної стратегії розвитку підприємства;
- забезпечення збалансованого оновлення всіх складових потенціалу;
- мінімізація інноваційних ризиків;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- створення умов для генерації та впровадження нововведень.

Процес управління інноваційним відтворенням потенціалу підприємства включає такі етапи:

1. Інноваційне прогнозування розвитку ринків і технологій.
2. Формування інноваційної стратегії підприємства.
3. Визначення напрямів інноваційного розвитку (продуктових, технологічних, організаційно-управлінських, соціальних).
4. Планування інноваційної діяльності з урахуванням ресурсних обмежень і ризиків.

5. Організація реалізації інноваційних проєктів.
6. Контроль і оцінка результатів інноваційного відтворення та коригування управлінських рішень.

Управління інноваційним відтворенням потенціалу здійснюється на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях і передбачає поєднання довгострокового бачення розвитку з гнучкістю управлінських рішень.

Залежно від масштабів діяльності, ресурсних можливостей, рівня ризику та ринкової позиції підприємство може реалізовувати різні стратегічні моделі інноваційного відтворення потенціалу:

- ***віолентну***, орієнтовану на масштабне виробництво та системну модернізацію;
- ***патієнтну***, спрямовану на вузьку спеціалізацію та унікальні продукти;
- ***експлерентну***, пов'язану з радикальними інноваціями та високим рівнем ризику;
- ***комутантну***, засновану на гнучкій адаптації та дифузії інновацій.

Обрана стратегічна модель визначає темпи, глибину та інструменти інноваційного відтворення потенціалу підприємства і формує вимоги до відповідних форм його організаційного, фінансового та інфраструктурного забезпечення, що розглядаються в наступному підрозділі.

Форми забезпечення інноваційного відтворення потенціалу підприємства

Забезпечення інноваційного відтворення потенціалу підприємства реалізується через сукупність організаційних, фінансових та інституційних форм, які створюють умови для генерування, впровадження та комерціалізації інновацій. Вибір конкретних форм залежить від масштабів підприємства, рівня його інноваційної активності, доступу до ресурсів та стратегічних цілей розвитку.

Венчурне фінансування є формою інвестування у високоризикові інноваційні проєкти з потенційно високою дохідністю. Його особливістю є участь інвестора у капіталі підприємства без гарантії фіксованого доходу.

Венчурне фінансування:

- орієнтоване на стартапи та наукомісткі проєкти;
- сприяє розвитку радикальних інновацій;
- поєднує фінансову підтримку з управлінським та експертним супроводом.

Ця форма є характерною для підприємств, що реалізують експерентні інноваційні стратегії.

Технопарки є інноваційними інфраструктурними утвореннями, що забезпечують інтеграцію науки, освіти та виробництва. Вони створюють сприятливе середовище для комерціалізації наукових розробок і трансферу технологій.

Основні функції технопарків:

- підтримка інноваційного підприємництва;
- залучення інвестицій;
- формування інноваційних екосистем;
- розвиток кооперації між підприємствами та науковими установами.

У сучасних умовах технопарки дедалі частіше функціонують у мережевому форматі, а не лише як територіальні утворення.

Бізнес-інкубатори забезпечують підтримку новостворених інноваційних підприємств на ранніх етапах їх розвитку. Вони надають:

- організаційні та консультаційні послуги;
- доступ до інфраструктури;
- інформаційну та менторську підтримку.

Акселератори орієнтовані на прискорене зростання інноваційних проєктів і часто поєднують навчальні програми з інвестиційною підтримкою.

Кластер - це форма територіальної або функціональної концентрації підприємств, наукових установ, освітніх організацій та інфраструктурних структур, які взаємодіють у межах спільної спеціалізації.

Кластерний підхід забезпечує:

- прискорення дифузії інновацій;
- підвищення продуктивності;
- формування спеціалізованого ринку праці;
- зміцнення конкурентних позицій учасників.

В Україні кластерні утворення розглядаються як один з ключових інструментів регіонального та інноваційного розвитку.

Фінансово-промислові групи, консорціуми та стратегічні альянси створюються для реалізації масштабних інноваційних проєктів, що потребують концентрації фінансових, технологічних і наукових ресурсів.

Такі об'єднання дозволяють:

- зменшити інноваційні ризики;
- забезпечити ефект масштабу;
- реалізувати довгострокові інноваційні програми.

Важливу роль у забезпеченні інноваційного відтворення потенціалу відіграють **державні інструменти підтримки**, зокрема:

- грантові програми;
- податкові стимули;
- публічно-приватне партнерство;
- програми післявоєнного відновлення та структурної модернізації.

Поєднання державних і приватних ресурсів дозволяє активізувати інноваційну діяльність у стратегічно важливих секторах економіки.

Форми забезпечення інноваційного відтворення потенціалу підприємства є багаторівневими та взаємодоповнюючими. Їх ефективне поєднання створює інноваційну інфраструктуру, що забезпечує системне оновлення ресурсів, технологій і управлінських рішень. Раціональний вибір форм інноваційного забезпечення є необхідною умовою сталого розвитку та зростання конкурентоспроможності підприємства.



Питання для самостійного розгляду

1. Роль інноваційної інфраструктури у забезпеченні інноваційного розвитку підприємства.
2. Венчурне фінансування та його значення для інноваційного відтворення потенціалу підприємства.



Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність інноваційного відтворення потенціалу підприємства та його відмінність від простого чи розширеного відтворення ресурсів.
2. У чому полягає процес управління інноваційним відтворенням потенціалу та які стратегічні моделі (віолентна, патієнтна тощо) можуть при цьому реалізовуватися?
3. Назвіть основні організаційні, фінансові та інституційні форми забезпечення інноваційної діяльності підприємства.
4. Охарактеризуйте роль технопарків та бізнес-інкубаторів як об'єктів інфраструктури, що забезпечують комерціалізацію наукових розробок і підтримку стартапів.
5. Поясніть значення кластерних об'єднань для прискорення дифузії інновацій та підвищення конкурентоспроможності учасників у межах спільної спеціалізації.



Джерела

1. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
2. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлеська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2017, 197 с. URL: https://is.gd/uprav_potencial
3. Мойса, Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>
4. Чіков , І. (2024). Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>

5. Лисиця, Ю. (2024). Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106>

1. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міценко. – Львів: Магнолія, 2006., 2024 – 308 с.
2. Бортнік С.М. Удосконалення управління матеріально-технічним забезпеченням підприємства на засадах сорсингу та логістики. *Збірник наукових праць Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2014. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4604/3/bortnik.pdf>
3. Власенко Т. А.; Степаненко С. В.; Левченко, А. В. Механізм управління трудовим потенціалом суб'єктів економічних відносин. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. Том 6. № 2. с. 280-285. URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/cd25cf48-6276-4774-abe9-3c65b51233e8/content>.
4. Грабчук І.Ф., Бугайчук В.В., Куріння Ю.Ю. Стратегічний розвиток матеріально-технічного потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2024. №195. С. 14-20. URL: <https://doi.org/10.30838/EP.195.14-20>
5. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/755-15#Text>
6. Закон України «Про приватизацію державного і комунального майна». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2269-19#Text>
7. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text>
8. Закон України «Про управління об'єктами державної власності». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/185-16#Text>
9. Кара Н. І., Ярмус Т. Б., Стецьків А. Р., Бутельський Я. Ю., Садов'як М. Б., П'ятночка Б. В. Класифікація методів управління трудовим потенціалом підприємств // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2023. № 12. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-12-9280>

10. Кодекс законів про працю України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
11. Кодекс України з процедур банкрутства (КУЗПБ). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text>
12. Коротченко Д.О., Б. І. Беззубко Б.І. Теоретичні засади формування системи управління потенціалом підприємства Збірник наукових праць ДонНАБА № 1 – 2020 (19)с.28-35 URL: <https://donnaba.edu.ua/journal/images/1-2020-19/28-35.pdf>
13. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подеська О.М. Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. – Рівне : НУВГП, 2017, 197 с. URL: https://is.gd/uprav_potencial
14. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/5049/1/Upravl_Konkurent_22-11-22.pdf
15. Лисиця, Ю. (2024). Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2024. №64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-106>
16. Ляшенко Р. Основні підходи до управління в бізнесі. *Молодий вчений*, 2018. 12 (64), 296-301. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-71>
17. Мойса, Т. В. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2023. №7. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-05>
18. Назарчук Н. В.; Малик І. П. Наукові підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*, 2018, 30 (1): 112-115. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/26.pdf
19. Податковий кодекс України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

20. Федонін О. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. / О. С. Федонін, І. М. Рєпіна, О. І. Олексюк — К.: КНЕУ, 2004. — 316 с
21. Харун О. А. Принципи управління трудовим потенціалом промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2015, № 4, Т. 2. с. 15-20. URL: <https://elar.khmnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/009ffda7-32a4-4358-9f49-a46f9f393763/content>.
22. Цивільний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
23. Чіков , І. (2024). Інноваційний потенціал підприємства: понятійно-категоріальний апарат та економіко-математична модель оцінки. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-55>
24. Шевчук А. М.; Ігнатушина А. В. Управління конкурентоспроможністю суб'єктів господарювання. *Вісник ЗДІА*, 2011, 2: 68-77. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_1_068.pdf

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Управління потенціалом підприємства»

(для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти СІ «Економіка та міжнародні економічні відносини»)

(Електронне видання)

Укладачі:

Маслош Ольга Володимирівна
Ольшанський Олександр Вікторович

Редактор

Техн. редактор

Оригінал-макет

О.В. Маслош

О.В. Маслош

Підписано до друку _____

Формат 60x84¹/₁₆. Папір типограф. Гарнітура Times.

Друк офсетний. Умов. друк. арк. №. Облік. вид. арк. ____.

Тираж ____ екз. Вид. № _____. Замов. № _____. Ціна договірна.

Видавництво Східноукраїнського національного університету
імені Володимира Даля

Адреса видавництва: вул. Іоанна Павла II, 17

Тел.+38(050)218 04 78, факс (06452) 4 03 42

e-mail: vidavnictvoSNU.ua@gmail.com