

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Навчально-науковий інститут новітніх освітніх технологій
Кафедра підприємництва і торгівлі

КОКОЦЬКА Ліана Миколаївна

Покращення використання потенціалу фірми /
Improving the use of the firm's potential

спеціальність: 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
освітньо-професійна програма - «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ПТБДзм-21
Л. М. Кокоцька

Науковий керівник
к.е.н., доцент Г. І. Спяк

Кваліфікаційну роботу
допущено до захисту
«__» _____ 20__ Р.

Завідувач кафедри
_____ **О. М. Собко**

Тернопіль – 2022

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФІРМИ	
1.1. Економічна сутність та склад потенціалу фірми.....	6
1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання потенціалу фірми.....	15
Висновки до розділу 1.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПЛЛЯ»	
2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства та ринку його функціонування.....	26
2.2. Оцінка ефективності використання потенціалу товариства.....	36
Висновки до розділу 2.....	45
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПЛЛЯ»	
3.1. Підвищення ефективності використання потенціалу товариства в умовах війни.....	46
3.2. Оптимізація фінансового потенціалу товариства.....	55
Висновки до розділу 3.....	62
ВИСНОВКИ.....	63
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Потенціал виробничого підприємства є основою його діяльності, запорукою досягнення визначених економічних результатів, забезпечення конкурентних переваг на ринку та сталого розвитку фірми. Ефективність використання потенціалу суб'єкта господарювання чинить безпосередній вплив на розвиток виробництва. З огляду на це основним завданням керівництва є оцінка наявних і перспективних можливостей фірми, тобто її потенціалу.

Війна в Україні засвідчила важливість управління наявним потенціалом в умовах крайньої невизначеності впливу факторів зовнішнього середовища. В умовах активних воєнних дій в країні змінюються пріоритети та ієрархія цінностей суб'єктів господарювання. Так, на перший план виходять питання фізичного збереження підприємства і його вартості або хоча б мінімізація втрат наявного потенціалу фірми. Коли ризики фізичного знищення усунуті і фірма функціонує як суб'єкт господарювання пріоритетом стає покращення використання наявного потенціалу, що і зумовлює актуальність теми кваліфікаційної роботи «Покращення використання потенціалу фірми».

Огляд літератури з теми дослідження. Проблеми покращення використання потенціалу фірми є об'єктом досліджень багатьох науковців та практиків. Дослідженню сутності та функцій потенціалу присвячені праці закордонних та вітчизняних вчених І. Ансоффа, Ф. Котлера, Н. Мазур, Д. Смолич та інших. Значна увага в роботах приділяється питанням формування та оцінки потенціалу господарюючих суб'єктів. У цьому контексті вартує відзначити дослідження таких науковців як О Бондар, С. Ареф'єв, І. Плікус. Проблематика управління потенціалом розглядається в працях О. Чупир, С. Дунди, Н. Краснокутської, О. Шаманської, О. Кузьменко.

Разом з тим потребують окремого вивчення питання підвищення ефективності використання потенціалу фірми в кризових умовах, що й зумовлює актуальність зазначеної теми.

Метою роботи є визначення напрямків покращення використання потенціалу фірми в умовах війни в Україні.

Завдання дослідження визначають алгоритм досягнення мети роботи. Основними завданнями роботи є:

- ✓ вивчити теоретико-організаційні аспекти формування та використання потенціалу фірми;
- ✓ дослідити методичні підходи до оцінки ефективності використання потенціалу;
- ✓ охарактеризувати діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля» та ринку його функціонування;
- ✓ дати оцінку ефективності використання потенціалу товариства;
- ✓ визначити напрями підвищення ефективності використання потенціалу пивоварні в умовах війни;
- ✓ розробити рекомендації щодо оптимізації фінансового потенціалу товариства.

Об'єктом дослідження є діяльність ТОВ «Пивоварня «Опілля» в контексті використання його потенціалу.

Предмет дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти покращення використання потенціалу товариства.

Методи дослідження. Основою дослідження стали праці ряду вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі дослідження ефективності використання потенціалу виробничого підприємства.

В процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовано ряд методів наукового дослідження. Методи абстрагування, узагальнення та класифікації використані в процесі вивчення економічної сутності та складу потенціалу фірми, а також методичних аспектів оцінки ефективності використання

потенціалу; методи економічного аналізу та порівняння - в процесі аналізу діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» та оцінки використання потенціалу пивоварні; метод ситуаційного аналізу – при визначенні напрямів підвищення ефективності використання потенціалу пивоварні в умовах війни в Україні.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в наступному:

- уточнено сутність дефініції «потенціал підприємства» на підставі дослідження різних підходів до її визначення – ресурсного, функціонального, цільового, стратегічного і комплексного;

- на основі дослідження різних підходів до структуризації ресурсного потенціалу уточнено та конкретизовано структуру ресурсного потенціалу виробничого підприємства, зроблено висновок про те, що складові елементи ресурсного потенціалу не є сталими, їх перелік, взаємозв'язки та взаємозалежності можуть змінюватися залежно від пропонованих підходів до систематизації потенціалу та цілей структуризації, сфери та особливостей діяльності підприємства, умов зовнішнього середовища тощо;

- набула подальшого розвитку класифікація та оцінка ресурсів фірми, які складають основу діагностики її потенціалу, а також виокремлено та розглянуто підсистеми управління в контексті їх впливу на ефективність потенціалу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості використання в практичній діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» запропонованих заходів розвитком потенціалу товариства, які ґрунтуються на оптимізації використання окремих його видів, зокрема природнього, кадрового, інформаційного та інноваційного потенціалу. В роботі також запропоновані заходи оптимізації фінансового потенціалу пивоварні в контексті управління її дебіторською і кредиторською заборгованістю.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та перелік використаних джерел. Загальний обсяг роботи складає 75 сторінок, робота містить 14 таблиць, 8 рисунків, перелік використаних джерел містить 80 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ФІРМИ

1.1. Економічна сутність та склад потенціалу фірми

Ринковій економіці властива мінливість чинників, що впливають на діяльність суб'єктів ринку. До таких чинників належать зміни попиту і пропозиції, цінова нестабільність, інші політичні, макро- та мікроекономічні фактори. В умовах ринку фірми стикаються з необхідністю формування та досягнення базових цілей діяльності в конкурентному середовищі їх функціонування. Для забезпечення реалізації цих цілей через здійснення бізнес-процесів суб'єкти господарювання повинні володіти певними ресурсами та можливостями в майбутньому. З огляду на це важливим завданням системи управління в ринкових умовах стає формування та оцінка наявних і перспективних можливостей фірми, тобто її потенціалу.

Дефініція «потенціал» має достатньо широке трактування. Так, ряд авторів зазначають, що в етимологічному сенсі «термін «потенціал» – це засоби, запаси, джерела, які є в наявності та можуть бути мобілізовані, приведені до руху, використані для досягнення певних цілей, здійснення плану, вирішення якоїсь задачі, можливості окремої особи, суспільства, держави у певній області» [30, с.57].

Звідси виникає важливе питання, що стосується розуміння сутності такої базової категорії організації підприємницької діяльності як «потенціал підприємства». Від формування і використання потенціалу фірми напряму залежить результативність її діяльності. При цьому ефективність самого потенціалу залежить не тільки від обсягу ресурсів фірми, але й від їх використання.

В теорії та на практиці існують різні підходи до визначення поняття «потенціал підприємства (фірми)» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення дефініції «потенціал підприємства»*

Підхід	Сутність категорії «потенціал підприємства»
Ресурсний	це сукупність існуючих ресурсів і тих, що можуть бути залучені фірмою в майбутньому, які потенційно можуть використовуватися нею
Функціональний	це сукупність складових елементів, що виконують певні функції в процесі діяльності фірми; враховує структуру, взаємозв'язки і співвідношення елементів потенціалу фірми та їх функцій
Цільовий	«спроможність підприємства забезпечувати своє довгострокове функціонування та досягнення стратегічних цілей за наявних кількості, якості та структури ресурсів, тобто потенціал підприємства розглядається і як ресурси, і як можливості щодо їх ефективного використання в процесі досягнення цілей» [50, с.93]
Стратегічний	сукупність функціональних потенційних можливостей підприємства забезпечена стратегічними ресурсами щодо реалізації стратегії [80]
Комплексний	сукупність перспективних і відносно сталих властивостей і якостей підприємства

*Примітка. Узагальнено автором за результатами дослідження.

Ми поділяємо думку Краснокутської Н. С., яка на основі дослідження різних підходів до визначення сутності дефініції «потенціал підприємства», виділяє такі основні характеристики даного поняття:

«1) воно нерозривно пов'язано з категорією «можливість» і поза такий зв'язок не має сенсу;

2) охоплює не лише елементний склад ресурсів підприємства, але і його здатності та компетенції, які окреслюють перспективність можливостей і сприяють прискоренню їх перетворення на дійсність за рахунок використання сформованої системи ресурсів;

3) ресурси, здатності та компетенції як елементи ідентифікації потенціалу мають розглядатися не ізольовано, а у взаємодії, тобто складати систему. Така

властивість є наслідком системно орієнтованого погляду на підприємство як носія можливостей, коли виконання ним своїх функцій залежить від стійкості зв'язків між його елементами;

4) реальність перетворення можливостей у дійсність відбивається в створюваній підприємством цінності, яка є найбільш універсальною характеристикою його цільової функції, поза якою не може відбуватися реалізація потенціалу;

5) цінність, що створюється під час реалізації можливостей, конкретизується у вигодах (результатах), які визначаються на рівні різних зацікавлених сторін (споживачів, постачальників, власників, менеджерів тощо)» [31, с. 21].

У дослідженнях українських вчених тривалий час потенціал фірми розуміли як обсяги (масштаби) її діяльності, при цьому основними показниками оцінки потенціалу були виробничі потужності та розміри фірми. Недоліки такого підходу очевидні – дані показники жодним чином не пов'язані з ефективністю та умовами використання ресурсів.

Також потенціал підприємства визначають як сумарну сукупність ресурсів без їх взаємозв'язків та участі в процесі виробництва. Інші дослідники [20] означають потенціал як сукупність ресурсів, які здатні виробляти певний обсяг матеріальних благ (продукції чи послуг). Очевидно, що даний підхід є значним кроком вперед, проте він не відстежує зв'язки між ресурсами, результативними показниками діяльності фірми та її цілями.

Потенціал безпосередньо пов'язаний з характером цілей фірми та має здатність до відтворення. Формування потенціалу компанії, з одного боку, передуює започаткуванню її діяльності, а з іншого, - є перманентним неперервним процесом відтворення, який відбувається протягом усього життєвого циклу фірми. Класик теорії стратегічного управління І. Ансофф розглядає потенціал підприємства як сукупність його ресурсів, що мають стратегічний характер та забезпечують можливості реалізації стратегії фірми [80].

Таким чином на сьогодні відсутній єдиний підхід до визначення поняття «потенціал підприємства», що утруднює класифікацію його складових та подекуди приводить до виділення надто великої кількості видів потенціалу. З огляду на це, в процесі структуризації потенціалу доцільно керуватися конструктивним підходом, означивши цілі дослідження та межі класифікації. Оптимальною є така структура потенціалу, яка передбачає мінімальну кількість складових і при цьому забезпечує виконання усіх необхідних функцій.

Необхідно відмітити, що основним найбільш вживаним підходом, який слугує для відображення сутності категорії «потенціал підприємства», є ресурсний підхід. Як зазначає Плікус І .Й., ресурсний підхід до оцінки потенціалу фірми «1) відображає минуле – сукупність показників підприємства, що свідчать про його здатність функціонувати й розвиватися; 2) характеризує теперішнє – сукупність показників, котрі відображають використання наявних можливостей і фінансовий стан; 3) орієнтує на майбутнє – постійно розвивається, змінюється» [50, с. 92]. Таким чином вивчення потенціалу фірми з позицій ресурсного підходу дає можливість дослідити взаємозв'язки між елементами потенціалу та відслідкувати синергійний ефект їх впливу на діяльність і розвиток компанії в часі. В контексті цього підходу важливо відзначити відмінності між двома базовими категоріями «ресурси» та «потенціал». Ресурси є об'єктивною категорією, яка існує незалежно від економічного суб'єкта. Сукупність ресурсів фірми складає її потенціал, як суб'єктивну категорію яка характеризує конкретного суб'єкта ринку. Категорія потенціалу включає не тільки матеріальні і нематеріальні ресурси в класичному (бухгалтерському) їх розумінні, а також інтелектуальний, кадровий, інноваційний, інформаційний потенціал тощо. В такому контексті дефініція «ресурсний потенціал підприємства» за своїм змістом і структурою близька до дефініції «потенціал підприємства».

Згідно ресурсного підходу потенціал фірми являє собою сукупність усіх ресурсів компанії, що використовуються для здійснення процесів постачання, виробництва, збуту, а також управління діяльністю фірми. Таким чином

величина потенціалу рівна сумарній величині обсягів усіх видів ресурсів фірми. Проте означене твердження є поверхневим і в значній мірі не коректним. Потенціал не буде рівний сумі ресурсів, він являє собою майбутні можливості і компетенції фірми, які, за умови використання наявних ресурсів, дадуть змогу досягти визначених цілей її діяльності. До ресурсного потенціалу необхідно зарахувати усю сукупність ресурсів фірми з їх взаємозв'язками та взаємозалежностями, можливості та компетенції яких потенційно можуть бути використані в майбутньому.

«Таким чином, ресурсний потенціал – це можливості ресурсів, що можуть бути приведені в дію у процесі виробництва. Сенс ресурсного потенціалу підприємства являють поточні та перспективні можливості підприємства, які будуть визначатися перетворенням ресурсів завдяки свідомій діяльності людей для створення необхідного продукту» [20, с. 85]. Сукупність основних елементів ресурсного потенціалу виробничої фірми представлено на рисунку 1.1.

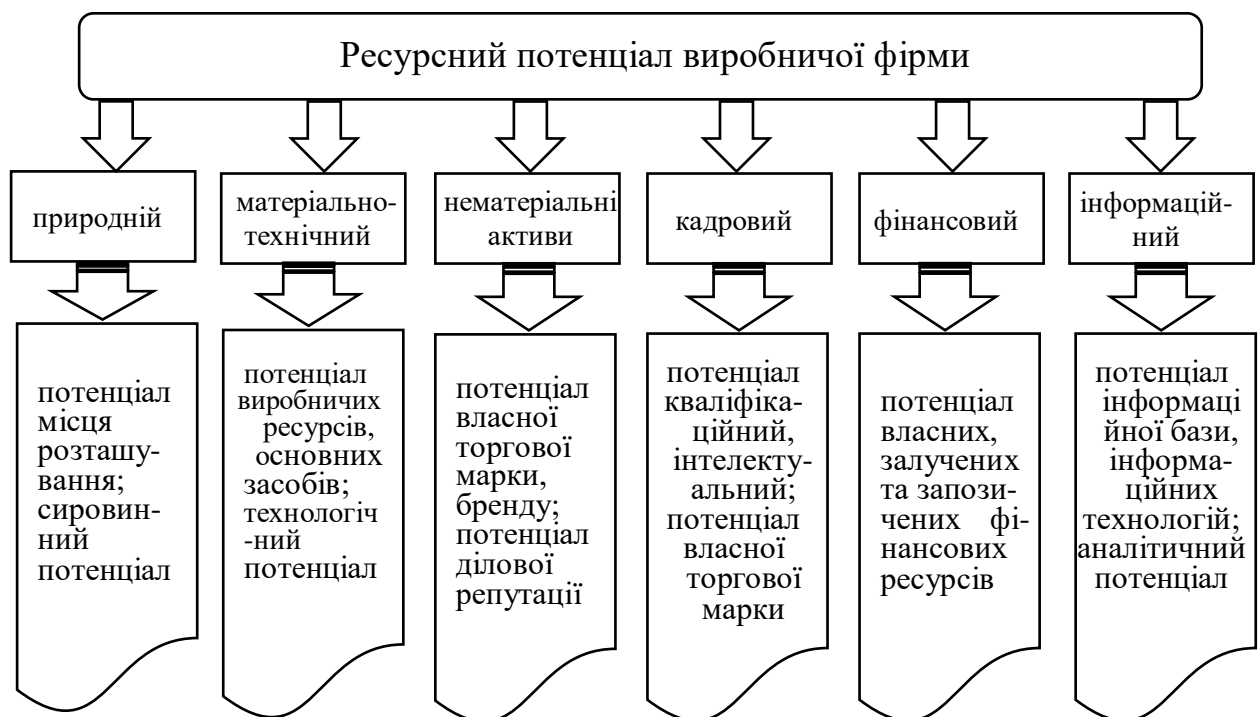


Рис. 1.1. Структура ресурсного потенціалу фірми*

*Примітка: побудовано автором.

Вивчення різних підходів до структуризації ресурсного потенціалу фірми засвідчує його доволі складну багаторівневу структуру. Слід зауважити, що складові елементи ресурсного потенціалу не є сталими, вони можуть змінюватися залежно від підходів до систематизації ресурсів на підприємстві та цілей структуризації, особливостей діяльності фірми, зокрема характеру, сфери та масштабів діяльності тощо. З огляду на це запропонована структура не є досконалою, оскільки ресурсний потенціал фірми це поняття, підходи до визначення якого змінюються досить динамічно. З розвитком економічної системи і ускладненням організаційних, технічних та технологічних аспектів діяльності окремих її суб'єктів поряд з матеріальним, нематеріальним, природнім, фінансовим та кадровим потенціалом виділяють нові його види, зокрема, інноваційний, управлінський, синергічний та інші.

Розглянемо окремі види потенціалу виробничої фірми з позицій ресурсного підходу до його визначення.

Природній потенціал різною мірою властивий та використовується практично усіма господарюючими суб'єктами. Особливу цінність даний вид потенціалу має для аграрних підприємств, підприємств переробної промисловості, лісового господарства, будівельного комплексу тощо. Результати проведеного дослідження засвідчують, що даний вид потенціалу розглядається тільки окремими науковцями. До таких науковців, зокрема, належать Латишева О.В. [35], М. В. Гладій [15], В.П. Славов [59] та інші. Проте на практиці природні фактори виробництва відіграють важливу, іноді вирішальну роль в діяльності виробничих підприємств.

Матеріальні складові потенціалу фірми мають фізичну форму та безпосередньо використовуються у виробничому процесі (забезпечують його засобами виробництва і предметами праці). Без їх участі виробничий процес, а також процеси постачання, збуту, надання послуг, є неможливими. Все це засвідчує ведучу роль матеріального потенціалу в забезпеченні досягнення результируючих цілей діяльності суб'єктів ринку.

Виділення нематеріального потенціалу, який представляє нематеріальні активи підприємства, в структурі ресурсного потенціалу фірми чи потенціалу фірми, загалом, практично не здійснюється. Це пов'язано з тим, що в господарському обороті вітчизняних підприємств де-юре нематеріальні активи використовуються мало. Де-факто вони звичайно є в обороті і використовуються суб'єктами господарювання – резидентами України, проте визначенню їх сутності, ролі та значення в діяльності українських підприємств не приділяється достатня увага, тоді як у міжнародній практиці їх використання приносить підприємницьким структурам значний дохід.

На сьогоднішній день з огляду на складність фінансових ринків та необхідність забезпечення речових прав на нематеріальні активи вирішення проблем забезпечення ефективної діяльності та сталого розвитку фірми не можливе без дослідження нематеріальних факторів виробництва (зокрема, інтелектуальної власності), якими і є нематеріальні активи. Зауважимо, що окремі автори використовують інші терміни для означення нематеріального потенціалу фірми. Так, Краснокутської Н. С. такі складові нематеріальних активів як бренд, торгова марка, ділова репутація фірми тощо називає репутаційним потенціалом [31, с. 39].

Трудовий потенціал фірми ґрунтується на використанні трудових ресурсів, які є основною продуктивною силою суспільства та об'єднують працездатну частину населення, що наділена фізичними та інтелектуальними можливостями участі у виробничому процесі. Загалом трудовий потенціал фірми визначають такі категорії як трудові ресурси, персонал, робоча сила, людські ресурси тощо. Усі вони тією чи іншою мірою характеризують трудовий потенціал колективу фірми.

На рисунку 1.1 представлена трьохрівнева структура ресурсного потенціалу виробничого підприємства. Проте, як уже зазначалося, вона не є досконалою чи вичерпною. Елементи другого рівня можна згрупувати в більш укрупнені конструкції, які дадуть змогу побудувати чотирьохрівневу ієрархічну

структуру. На нашу думку, виділення додаткового (другого) рівня ієрархії може бути доцільним з позицій розгляду та трактування виробничого потенціалу, який з практичної точки зору є найбільш значущим елементом потенціалу фірми та найбільш дослідженим – з наукової. З огляду на ресурсну концепцію визначення та структурування потенціалу фірми виробничий потенціал має включати такі види ресурсів:

«– матеріальні ресурси, що є базою ресурсного забезпечення та включають різні види сировини, матеріалів, палива, енергії, комплектуючих і напівфабрикатів, які господарюючий суб'єкт закуповує для використання в господарській діяльності задля випуску продукції, надання послуг і виконання робіт;

– основні засоби, що є сукупністю виробничих, матеріально-речових цінностей, які багато разів беруть участь у виробничих циклах, зберігаючи свою натуральну форму, та поступово переносять свою вартість на створені продукти або послуги за ступенем зношування у вигляді амортизаційних відрахувань;

– трудові ресурси, що є головною продуктивною силою суспільства, що включає працездатну частину населення, яка володіє фізичними та інтелектуальними можливостями для виробництва благ і послуг» [60, с. 77].

В сучасних умовах інформаційного суспільства та цифровізації важливим складовим елементом виробничого потенціалу фірми, на нашу думку, є також інформаційний потенціал.

Щодо трактування сутності фінансового потенціалу фірми існує багато дискусій і різних точок зору в науковців та практиків. Фінансовий потенціал виробничої фірми визначає склад, обсяги та структуру джерел фінансування виробничих потреб підприємства. Фінансовий потенціал складають грошові кошти, якими володіє фірма і які використовуються нею для покриття поточних витрат та погашення зобов'язань. Ці грошові кошти являють собою фінансові ресурси фірми. «Узагальнюючи вищевикладені підходи, фінансовий потенціал можна розглядати як вартісну категорію, яка дозволяє виміряти в абсолютних

обсягах та визначити у відносних показниках наявні фінансові активи економічних суб'єктів, змодельовати їх потенційні можливості до нарощування та реалізації у майбутньому» [10, с. 163].

Як уже зазначалося, важливе місце в структурі потенціалу виробничої компанії належить інформаційному потенціалу. Інформаційна складова потенціалу має місце у всіх без винятку суб'єктів господарювання і її значимість на сьогодні тільки зростає. Інформаційні ресурси суттєво відрізняються від традиційних матеріальних ресурсів, які мають фізичну форму. Відмінності інформаційних ресурсів стосуються не тільки форми їх виявлення, але й такої базової характеристики як межі ресурсів. Інформація є по-суті невичерпним ресурсом. До інформаційних ресурсів належать ідеї, знання, дані, статистична та фінансова звітність, файли тощо.

Інформація є універсальним ресурсом, який забезпечує щоденний процес функціонування фірми, її розвиток та конкурентоздатність. У галузях з високою конкуренцією інформаційна складова потенціалу відіграє провідну роль.

На сьогоднішній день, коли боротьба за традиційні ресурси посилюється, особливе місце в діяльності суб'єктів господарювання і виробничих підприємств, зокрема, належить інноваційному потенціалу компанії. «Інноваційний потенціал підприємства визначається як: 1) можливість створення новацій, здійснення інновацій; 2) здатність ефективно використовувати нововведення; 3) максимальний обсяг усіх ресурсів (виробничих, фінансових, інтелектуальних, науково-технічних тощо), які підприємство може задіяти у своєму інноваційному розвитку в разі їх обмеженості без скорочення обсягів виробництва; 4) переваги, що обумовлюють ефективність інноваційної діяльності; 5) організаційно-управлінський ресурс, інтелектуальний капітал та фінансовий ресурс інноваційної діяльності» [50, с. 95]. Інноваційний потенціал фірми відкриває для неї нові перспективи, забезпечує конкурентні переваги та надає нові можливості в багатьох сферах – технологічній, в сфері реінжинірингу бізнес-процесів, фінансовій, продуктової, маркетинговій тощо.

1.2. Методичні підходи до оцінки ефективності використання потенціалу фірми

Підприємство, яке хоче зберегти хороші позиції на ринку, повинно дотримуватися принципу раціонального господарювання. Реалізуючи цей принцип, слід прагнути до досягнення все кращих результатів за рахунок ефективного використання економічних ресурсів, використання вдосконалень технологічних процесів, а також організації праці її економії, а також економного використання матеріалів, усунення невиробничих витрат та скорочення непрямих відомчих і відомчих витрат, які пов'язані з організацією виробничого процесу та управлінням усім підприємством.

Сучасні умови висувають вимоги до пошуку та застосування нових підходів до побудови та використання економічного потенціалу підприємств, які надають можливості для визначення та використання внутрішніх резервів економічного зростання. В цьому процесі важливу роль відіграють методичні підходи до оцінки ефективності використання потенціалу. Вони різняться між собою, тому їх критична оцінка має проводитися з огляду на той факт, щоб зробити правильний та зважений вибір для конкретного суб'єкта господарювання. При виборі методик оцінки потенціалу фірми суттєвим чинником є парадигма сукупної оцінки, суть якої полягає у визначенні комплексної цінності стану та функціонування підприємства [76]. Ця парадигма є похідною від багатогранного підходу, оскільки вона прагне об'єднати різні ресурси і можливості в одне ціле з метою отримання відповіді на питання про загальну вартість підприємства.

Усі ресурси і можливості фірми становлять її стратегічний потенціал. Відтак, на відміну від виробничого потенціалу, який розглядається як максимальна можливість підприємства з випуску продукції відповідно до поточної номенклатури за існуючої організації виробництва, стратегічний потенціал є ширшим поняттям. З огляду на це, з наукової і практичної точок зору

саме комплексний підхід в оцінці уможливорює врахування багатьох складових і дозволяє надати більш точну та обґрунтовану оцінку потенціалу фірми. Але, в будь-якому випадку, така оцінка опирається на фактичний стан наявних на підприємстві ресурсів, які виникають або внаслідок здійснення видів діяльності підприємства протягом часу (нематеріальні ресурси), або через придбання на ринку (матеріальні ресурси) або комбінації цих двох способів.

Найважливішою умовою успішного їх функціонування виступають можливості підприємств оригінально поєднувати ресурси і ефективно їх використовувати, тобто ключові компетенції [73]. Тому вважаємо, що площина оцінки має орієнтуватися саме на цей аспект, а методика оцінки ефективності повинна враховувати те, яким чином і за рахунок чого формуються конкурентні переваги досліджуваного підприємства.

З цього приводу важливо брати до уваги таке. Якщо ресурси напряму пов'язані з наявністю активів, то компетенції виключно з виконанням дій, які залежать від досвіду, знань та навиків організації та управління ресурсами та бізнес-процесами (здібностями організації) колективу і окремих працівників. Використання здібностей організації означає додавання споживчої вартості кінцевому продукту, який з'являється в результаті їх організованої взаємодії, а також призводить до розвитку стійких конкурентних переваг (рис. 1.2).

З урахуванням цього, на нашу думку, основною проблемою оцінки потенціалу підприємства є вибір показників оцінки, обумовлений складністю та різноманіттям різних аспектів, що характеризують потенціал підприємства. Об'єктивність методу оцінки його рівня може бути забезпечена лише за умови правильного вибору показників, що дозволяють у комплексі характеризувати потенціал за кількісними та якісними ознаками. Вибір показників, доцільно здійснювати, опираючись на те, що хоче знати керівництво про потенціал фірми і на що воно хоче спрямувати свій вплив. Зважаючи на це, можемо запропонувати деякі показники з огляду на результати оцінки потенціалу. Отже,

оцінка потенціалу фірми дозволяє виявити (в дужках вкажемо, які показники варто брати за основу):

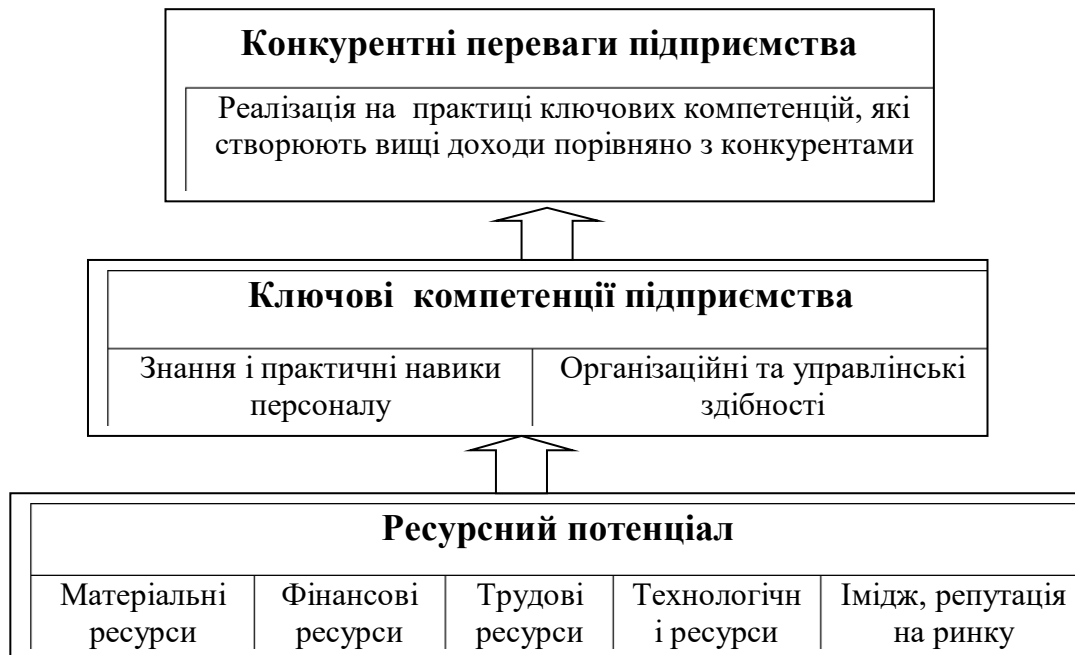


Рис.1.2. Система формування конкурентних переваг підприємства*

*Примітка. Узагальнено автором.

– ступінь залучення економічних ресурсів у господарський обіг шляхом зіставлення оцінок загальної величини економічного потенціалу та його активної частини (окрім частки активних засобів у загальній їх сумі, доцільно застосувати співвідношення активної та пасивної частини основних засобів, що дозволить виробляти стратегічні напрями поповнення та відновлення потенціалу. Зазвичай пасивна частина потенціалу складає будинки, споруди, які в принципі можуть не вимагати суттєвих інновацій, а тому можна більше придбавати станків чи обладнання);

– ступінь використання активної частини потенціалу шляхом зіставлення показників реалізації потенціалу та його економічної оцінки (окрім порівняння заводських норм продуктивності з фактичними можна скористатися порівнянням продуктивності досліджуваної фірми та фірми-конкурента, що має кращі досягнення);

– ефективність коштів, вкладених у формування та розвиток економічного потенціалу шляхом порівняння його економічної оцінки (річної чи сумарної) із загальним обсягом економічних ресурсів, виражених у вартісних одиницях виміру (потребує глибоких досліджень і обґрунтування показників, що може бути розвинено в дисертаційних працях) [40].

Кожен метод оцінки потенціалу підприємства передбачає попередній аналіз певної інформаційної бази та відповідний алгоритм розрахунку показників. Усі методи оцінки рівня економічного потенціалу виробничого підприємства дозволяють визначити вартість бізнесу на конкретну дату, є ринковими, так як враховують ринкову кон'юнктуру, що склалася, ринкові очікування інвесторів, ринкові ризики, пов'язані з оцінюваним бізнесом. Але оскільки склад ресурсів включає низку елементів (матеріальні, фінансові, трудові), то складно в одній методиці поєднати їх для оцінки. Можемо сказати, що навіть обрати з великої кількості показників оцінки ті, які будуть найважливіші і свідчитимуть про загальний потенціал фірми достатньо складно.

Також є показники, які застосовуються в методиці оцінки, котрі є загальними [13]. До прикладу, рівень потенціалу підприємства визначається: складом та якістю системи наявних ресурсів; ступенем відповідності ресурсного потенціалу стратегічним цілям підприємства; здатністю підприємства ефективно використовувати ресурсний потенціал, що дозволяє забезпечити опірність господарської системи до впливу зовнішнього оточення та внутрішню гнучкість.

У зв'язку з цим вважаємо, що оцінка потенціалу має включати два етапи: діагностику ресурсного потенціалу підприємства та виявлення його ключових компетенцій. Діагностика ресурсного потенціалу проводиться на основі класифікації ресурсів фірми та їх ключових індикаторів (табл. 1.2).

Кожен із наведених в таблиці видів ресурсів є об'єднанням можливостей функціонування підприємства та досягнення стратегічних цілей його діяльності. Але ресурси та навіть наявність їх якісної оцінки ще є ключем до успіху фірми. Тому крім ресурсної складової потенціалу в сучасній економічній літературі

виокремлюють блок управління, в якому зазвичай розрізняють три підсистеми: планування, яка орієнтована на виявлення майбутнього потенціалу успіху; реалізації, що за завдання створення нового потенціалу і перетворення існуючого на фактори успіху; контролю, який реалізує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень та постійного контролю за достовірністю планових завдань [72].

Таблиця 1.2

Класифікація і оцінка ресурсів фірми*

Ресурси	Основні характеристики	Ключові індикатори
Матеріальні ресурси		
Фізичні ресурси	Запаси сировини і матеріалів. Основні засоби. Розташування підприємства	Виробничі потужності підприємства і рівень їх використання. Вартість основних засобів.
Фінансові ресурси	Здатність підприємства до залучення капіталу. Інвестиційні можливості	Структура капіталу. Прибутковість. Ліквідність. Фінансова стійкість. Платоспроможність. Кредитоспроможність.
Нематеріальні ресурси		
Трудові ресурси	Освіта, кваліфікація та досвід працівників підприємства. Адаптованість та креативність працівників підприємства. Відповідальність та лояльність співробітників.	Чисельність та структура персоналу. Освітній рівень працівників. Рівень кваліфікації персоналу. Продуктивність праці. Заробітна плата порівняно із середньогалузевими показниками. Коефіцієнт плинності кадрів
Технологічні ресурси	Науково-дослідницька інфраструктура. Освіта та досвід науково-технічного персоналу	Чисельність штату НДДКР. Прогресивність технологій. Кількість патентів та ноу-хау
Репутація	Здобуття репутації у споживачів завдяки брендам та торговим маркам (стійкі відносини з постійними клієнтами, репутація якості та надійності продукції)	Впізнання та капітал бренду. Гудвіл. Відсоток повторних купівель. Об'єктивні параметри порівняння продуктів. Опитування

*Примітка. Узагальнено автором.

Виокремлення цих аспектів важливе тому, що наявний потенціал має ефективно використовуватися, а без якісного управління це неможливе. І якщо ресурсний потенціал підприємства може бути оцінений у процесі економічного аналізу досить адекватно та об'єктивно, то ідентифікація ключових компетенцій

(які належать в тому числі і до каденції управління) - одне з найскладніших завдань менеджменту підприємства, для вирішення яких використовуються такі методи, як функціональний аналіз, аналіз ланцюга цінності, бенчмаркінг процесів, технологічний аудит. Тож методики оцінки мають також орієнтуватися і на ефективність роботи підприємства залежить від рівня його кадрового, науково-технічного, виробничого та соціального потенціалу.

Критичний аналіз чинної практики оцінки потенціалу досліджуваного нами підприємства дозволяє резюмувати, що на практиці основними методами оцінки та діагностики різних аспектів його потенціалу є: експертний метод, бальний метод, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки потенціалу фірми*

Метод	Напрями оцінки	Примітки
Експертний метод	Побудова та перевірка гіпотез, при виявленні проблемних ситуацій, у ході інтерпретації процесів, подій чи фактів, для обґрунтування рекомендацій .	Застосовують з використанням думки фахівців (експертів) у ситуаціях, коли вибір та оцінка рішень не можуть бути виконані на основі точних розрахунків.
Бальний метод	Визначення рівня кадрового, стратегічного та трудового потенціалів, комплексного показника ефективності роботи персоналу	Можливість оцінки динаміки функціонування персоналу підприємства за різні періоди часу; об'єктивного розподілу фонду оплати праці між підрозділами підприємства.
Рейтинговий порівняльний аналіз	Найбільш ефективний при комплексній оцінці фінансово-господарської діяльності підприємства	Систематизація, ранжування та визначення найкращих результатів за низкою показників
Факторний аналіз	Виявлення, класифікація та оцінка ступеня впливу окремих факторів на виробничий потенціал	Суворо формалізовані аналітичні залежності
Економіко-математичне моделювання	Оцінка науково-технічного потенціалу підприємства	дозволяє розробити сценарії реалізації інноваційних стратегій з урахуванням наявних ресурсів
Імітаційне моделювання	Інтегральна оцінка потенціалу	діагностика потенціалу підприємства на основі спеціальних комп'ютерних програм

*Примітка. Узагальнено автором.

Усі вони, очевидно, мають власні переваги та недоліки, а тому для обґрунтованого вибору того чи іншого підходу, вважаємо слід застосовувати або досвід менеджменту підприємства у цих питаннях, або проводити більш детальний аналіз.

До прикладу це можна реалізувати шляхом проведення SWOT – аналізу (нижче нами прописані деякі оцінкові моменти для його проведення, зокрема прописано певні можливості, переваги, недоліки та загрози, які в матриці такого аналізу мають бути прописані з урахуванням об’єктивних умов функціонування конкретного підприємства).

Отже, в результаті вивчення та критичного аналізу існуючих сучасних методів оцінки ефективності використання ресурсного потенціалу, що застосовуються вченими-економістами, у спеціальній літературі пропонуються згруповані види методів, які можуть бути застосовані підприємствами у їхній господарській діяльності (рис. 1.3).

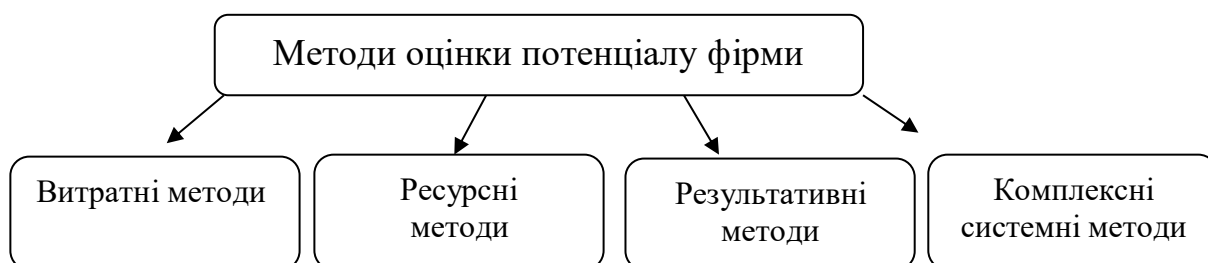


Рис. 1.3. Система формування конкурентних переваг підприємства*

*Примітка. Узагальнено автором

Дані методи відповідають на чітко поставлені питання підприємцям про ефективність використання ресурсного потенціалу та впливу потенціалу на результат управління підприємством.

Кожен метод оцінки потенціалу підприємства передбачає попередній аналіз певної інформаційної бази та відповідний алгоритм розрахунку показників, коефіцієнтів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Групування методів оцінки ефективності використання потенціалу підприємства*

Група методів	Характеристика групи	Показники, що характеризують групу методів	Економічний зміст показників
Витратні методи	Методи засновані на одному показнику, що враховує витрати підприємства	–Витратовіддача –Витратоємність –Рентабельність витрат	Показники ефективності на основі двох результативних показників обороту та прибутку
Ресурсні методи	Методи засновані на показнику, який враховує оборот роздрібної торгівлі та прибутку	Ресурсовіддача (коефіцієнт оборотності вкладеного капіталу)	
Результативні методи	Методи оцінки використання ресурсного Потенціалу за складом основних економічних показників	–Узагальнюючий показник ефективності використання ресурсного потенціалу –Узагальнюючий показник ефективності виробництва –Показник ефективності конкретного ресурсного потенціалу	Показники кількісної оцінки діяльності підприємства
Комплексні системні методи	Методи, які визначають різні види ефективності використання ресурсного потенціалу	–Узагальнюючий показник динаміки ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства –Показник економічної ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства, –Зведені показники ефективності ресурсного потенціалу підприємства	Комплексна оцінка вивчення сукупності показників, що містить узагальнюючі висновки щодо результатів діяльності виробничого об'єкта

*Примітка. Узагальнено автором

Слід зазначити, що витратний підхід найбільш застосовний для оцінки об'єктів спеціального призначення, а також нового будівництва. Витратний підхід заснований на принципі заміщення, збалансованості, принципі найкращого та найефективнішого використання ресурсу. Основними для витратного підходу є дані про поточні ринкові ціни на матеріали, робочу силу та інші елементи витрат.

Концепція ресурсного методу базується на ресурсному підході, масштаб якого визначається наявністю та якістю ресурсного потенціалу, а її розмір – ступенем ресурсовіддачі. Використання ресурсного методу дозволяє:

1. Отримати розрахункове значення потужності шляхом визначення кожного ресурсного потенціалу та максимально можливої його віддачі, що дозволяє встановити вплив кожного з них на формування виробничої потужності.

2. Виявити резерви додаткового випуску продукції за допомогою економічного обґрунтування ресурсозабезпеченості та ресурсовіддачі підприємства.

3. Визначити в якості нормативу для планування господарської діяльності підприємств економічно доцільний рівень витрат на одиницю виробничої потужності. Ресурсний метод найбільш використовуваний в металургії, деревообробній та хімічній галузях [33, с. 112].

При використанні результативного методу кожен результативний показник залежить від численних та різноманітних факторів. Чим детальніше досліджується вплив факторів на величину результативного показника, тим точніше результати аналізу та оцінка якості праці підприємств. Звідси, суттєвим питанням в аналізі господарської діяльності підприємства є вивчення та вимір ступеня впливу факторів на величину досліджуваних економічних показників. Проаналізувавши основні показники підприємства, спочатку визначаються результати (позитивні чи негативні), які в подальшому забезпечать керівника необхідною інформацією для більш ефективного використання ресурсів.

Комплексний системний підхід базується на вивченні об'єктів як складних економічних систем, які складаються з окремих елементів із численними внутрішніми та зовнішніми зв'язками. Системний підхід дозволяє глибше вивчити господарський об'єкт, отримати повніше уявлення про нього, виявити причинно-наслідкові зв'язки між окремими частинами цього об'єкта.

Особливості сучасного системного підходу – динамічність, взаємодія, взаємозалежність та взаємозв'язок елементів системи, комплексність, цілісність, супідрядність, виділення провідної ланки. Системний підхід у економічному аналізі дозволяє розробити науково обґрунтовані, ефективні варіанти вирішення господарських завдань, що дає підстави для вибору найбільш доцільних управлінських рішень. В ідеалі цей метод повинні використовувати всі підприємства (компанії) для виявлення невикористаних ресурсів.

Особливо хочеться наголосити, що для кожного підприємства необхідно знайти індивідуальний комплекс методів розрахунку ефективності ресурсного потенціалу. У зв'язку з цим доцільно, залежно від конкретних цілей на основі угруповань, конструювати алгоритм розрахунку ефективності використання ресурсного потенціалу конкретного підприємства з метою підвищення якості управління.

Важливий економічний параметр діяльності організації - оцінка формування економічного потенціалу та ефективності використання. Оцінка потенціалу підприємства є одним із найважливіших етапів стратегічного планування. Для складання прогнозів, планів розвитку підприємства та прийняття ефективних рішень необхідно володіти об'єктивною інформацією про можливість досягнення певних цілей у різних напрямках діяльності [57, с. 201].

Висновки до розділу 1

Потенціал фірми відповідно до ресурсного підходу є сукупністю усіх ресурсів, що використовуються в процесі постачання, виробництва, збуту, а також управління діяльністю фірми. В ринковій економічній системі поряд з матеріальним, нематеріальним, природнім, фінансовим та кадровим потенціалом виділяють такі види потенціалу як інноваційний, управлінський, синергічний та інші. Нами розглянуто окремі види потенціалу виробничої фірми

з позицій ресурсного підходу до його визначення та представлена трьохрівнева структура ресурсного потенціалу виробничого підприємства.

Основною проблемою оцінки потенціалу фірми є вибір показників оцінки, обумовлений складністю та різноманіттям аспектів, що характеризують потенціал. Ринкові методи оцінки рівня потенціалу виробничого підприємства дозволяють визначити вартість бізнесу на конкретну дату та враховують ринкову кон'юнктуру, що склалася, очікування інвесторів, ринкові ризики, пов'язані з оцінюваним бізнесом.

Методики оцінки також мають орієнтуватися і на ефективність роботи підприємства, що залежить від рівня його кадрового, науково-технічного, виробничого та соціального потенціалу.

Основними методами оцінки та діагностики різних видів потенціалу виробничого підприємства є бальний, експертний, рейтинговий методи, порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання.

Також доцільно згрупувати певні види методів, які можуть бути застосовані підприємством в процесі оцінки та управління потенціалом.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика товариства та ринку його функціонування

ТОВ «Пивоварня «Опілля» є великим регіональним підприємством, яке не просто варить пиво, але й займає вагомую нішу на вітчизняному ринку пивоваріння. Організаційно-правова форма діяльності – товариство з обмеженою відповідальністю. Як суб'єкт господарювання – юридична особа пивоварня зареєстрована в місті Тернопіль 28 листопада 2011 року, за адресою - вулиця Білецька 33. Статутом товариства передбачено такий перелік видів діяльності (табл. 2.1).

Основним видом діяльності товариства є «Виробництва пива» (код 11.05 згідно Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010) [28].

Початковий статутний капітал товариства становить 300 000,00 грн. Засновником товариства є Товариство з обмеженою відповідальністю «Т-АКТИВ». ТОВ «Т-АКТИВ» початково було одним із співзасновників з часткою 75% у статутному капіталі. Пізніше «Т-АКТИВ» викупило частку в розмірі 25% статутного капіталу у другого співзасновника.

Офіційна інформація ТОВ «Пивоварня «Опілля» також містить дані про кінцевих бенефіціарів товариства, якими є четверо фізичних осіб причетних до управління компанією [28].

Структура управління ТОВ «Пивоварня «Опілля» є традиційною для товариств з обмеженою відповідальністю. Вищим органом управління товариством є Загальні збори учасників, які формуються з учасників товариства або їх представників.

Таблиця 2.1

Види діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» згідно КВЕД-2010*

Секція	Назва секції	Клас	Назва видів економічної діяльності та коментар до них
В	Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	08.99	Добування інших корисних копалин та розроблення кар'єрів, н. в. і. у. Включає добування таких матеріалів підземним або відкритим способом: абразивних матеріалів, природного графіту, азбесту, польового шпату, тальку тощо; природного асфальту, асфальтових порід, природного твердого бітуму; кварцу, дорожчинного каміння, слюди; інших мінералів.
С	Переробна промисловість	11.03	Виробництво сидру та інших плодово-ягідних вин Включає виробництво ферментованих недиstillьованих алкогольних напоїв; виробництво медовухи та змішаних напоїв на основі фруктових вин.
		11.05	Виробництво пива Включає виробництво солодових напоїв, таких як пиво, ель, портер і стаут; виробництво слабоалкогольного та безалкогольного пива.
		11.07	Виробництво безалкогольних напоїв; виробництво мінеральних вод та інших вод, розлитих у пляшки Включає виробництво природних мінеральних вод; виробництво безалкогольних ароматизованих і підсолоджених напоїв: лимонаду, оранжаду, коли, фруктових напоїв, тоніків; виробництво квасу; виробництво льоду та снігу, штучно замороженої води.
		28.93	Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну Включає виробництво техніки для молочної промисловості; борошномельної промисловості; хлібопекарської промисловості; виробництво пресів, дробарок тощо, які використовуються у виноробстві, виробництві сидру, фруктових соків; виробництво устаткування для виготовлення різних продуктів харчування: для броварень, для фільтрації та очищення.
		33.20	Установлення та монтаж машин і устаткування Включає спеціалізований монтаж і установлення; монтаж і установлення промислового устаткування на промислових підприємствах, іншого промислового устаткування; демонтаж великогабаритних машин і устаткування; діяльність монтажників; встановлення устаткування на суднах для переробки риби.
Е	Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	36.00	Забір, очищення та постачання води Включає забір води з рік, свердловин тощо; збирання дощової води; очищення води; оброблення води для виробничих та інших потреб; знесолення морської води; розподілення води; роботу зрошувальних каналів.
Ф	Будівництво	41.20	Будівництво житлових і нежитлових будівель Включає будівництво всіх типів житлових і нежитлових будівель: монтаж та установлення збірних конструкцій на будівельних майданчиках;

			реконструкцію, реставрацію та ремонт житлових будівель
G	Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	46.34	Оптова торгівля напоями Включає оптову торгівлю алкогольними та безалкогольними напоями; купівлю вина великими партіями та його розлив у пляшки
		46.90	Неспеціалізована оптова торгівля Включає неспеціалізовану оптову торгівлю різним асортиментом товарів
I	Тимчасове розміщення й організація харчування	56.10	Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування Включає послуги з надання харчування споживачам у спеціалізованих місцях або замовлення додому; приготування та подачу їжі з автомобілів або пересувних вагончиків
		56.30	Обслуговування напоями Включає приготування і обслуговування напоями для негайного споживання на місці
L	Операції з нерухомим майном	68.20	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна Включає надання в оренду та управління власне або орендоване нерухоме майно; надання будівель, упоряджених або неупоряджених квартир чи апартаментів для довготермінового використання

*складено автором за даними [65]

Згідно з Статутом товариства керівним органом управління, який приймає важливі рішення між зборами учасників, є Голова товариства, поточне управління (виконавчий орган) здійснює Директор товариства. Функції нагляду та контролю за діяльністю товариства здійснює Ревізійна комісія.

«Шлях «Опілля» розпочався у 1851 році, саме тоді була заснована перша велика пивоварня Тарнополя» [45]. Пивоварня тоді належала родині Гольдбергів і була першою великою пивоварнею в місті. До середини ХХ ст. пиво варили за класичними рецептами і вже на початку століття якась частка пива експортувалася. В історичному контексті пивоварня пережила де-кілька трансформацій. Після приватної сімейної власності її ще два рази перекупляли. У 1932 році потужність пивоварні досягла 68 декалітрів пива в рік.

В радянський період пивоварню націоналізували і підприємство під назвою Тернопільський пивзавод № 2 належало до Мінхарчопрому УРСР. Після

масштабної реконструкції 1958 року потужність підприємства досягла 350 тисяч декалітрів пива в рік.

Важливим періодом становлення пивоварні став 1990 рік, коли була змінена форма власності на підприємстві та відбулася його приватизація. Організаційно-правова форма діяльності була змінена на відкрите акціонерне товариство. Наприкінці 90-х відбулася ще одна велика реконструкція і виробництво пива збільшилося до мільйона декалітрів на рік.

Проведений аналіз показав, що саме 2011 рік став переломним в діяльності підприємства. В цьому році по суті змінилися власники підприємства та прийшла нова команда топменеджерів. Почалася модернізація і розбудова підприємства і, що особливо важливо, – нові власники та менеджмент змінили вектор руху компанії на виробництво живого, якісного пива. Уже в 2011 році об'єми виробництва збільшилися вдвічі до попереднього періоду. З 2012 року щорічний приріст виробництва складає 50%.

Протягом останніх років товариство нарощує обсяги виробництва та реалізації пива, відповідно зростають фінансові показники його діяльності. Свідченням цього є також те, що у вересні 2020 року «Опілля» було включене до Реєстру великих платників податків. «За оцінками експертів MPP Consulting та журналу «Новое время» вартість бренду «Опілля» склала \$ 6,2 млн.» [45].

Виробничі потужності пивоварні динамічно зростали протягом усього періоду її функціонування. Сьогодні на підприємстві працює 10 конвеєрних ліній. Протягом 2020-2021 років «на пивоварні:

- Збудовано та розпочато роботу у нових адміністративних та виробничих приміщеннях.
- Запущено нове автоматизоване дріжджове відділення, побудовано 9-лагерний підвал, змонтована сучасна зернопідготовка та млин вологого дробіння, модернізовано трансформаторні підстанції» [45].

Продукція пивоварні реалізується як в Україні, так і за її межами. Товариство має широкий асортиментний ряд продукції, що випускається, в

першу чергу пива «Опілля», квасу, води та сидру. Щодо забезпечення експорту, товариство випускає окремий асортиментний ряд пива, яке експортується – «Opillia Export». Загалом, продукція пивоварні реалізується більше ніж через 1500 точок продажу.

В цілому ринок пивоваріння є досить привабливим сегментом вітчизняного ринку. Пивоварна промисловість до війни засвідчувала високі темпи зростання та хороші результативні показники діяльності.

Загалом, в Україні у 2021 році працювала 241 броварня. «Виробників пива в Україні умовно ділять на індустріальних, регіональних та малих (або крафтових). На законодавчому рівні такого розділення немає: є тільки великі (від 300 000 літрів на рік) та малі (до 300 000 літрів на рік і торгівля тільки пивом). Вартість ліцензії для них принципово відрізняється - для великих заводів сума складає 500 000 грн на рік, для малих пивоварень - 30 000 грн.» [2]. Структура ринку сформована наступним чином: 204 малі броварні з обсягом виробництва пива до 300000 л. в рік; 10 пивоварень виробляють 1 млн. л. в рік; 10 - 2 млн. л. в рік; 1 - до 5 млн. л. в рік; 7 - 20 млн. л. в рік; 9 - більше 20 млн. л. в рік [43].

Український ринок пива з 1993 року об'єднало ПрАТ «Укрпиво» галузевою компанією по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод. Компанія охоплює підприємства усіх регіонів України (99,8% вітчизняного ринку пива). ТОВ «Пивоварня «Опілля» також веде свою діяльність під егідою ПрАТ «Укрпиво». Важливо відслідкувати стан вітчизняного ринку пива в поточному періоді з моменту початку війни росії проти України.

Фахівці компанії відмічали, що практично протягом усього періоду функціонування галузі виробничі потужності пивоварних підприємств були завантажені не на повну. Так, у 2017 році потужності українських пивоварень використовувалися на 43%, що викликало скорочення на 23% робочих місць - з 13,5 тис. до 10,4 тис. [25].

Аналіз даних поданих на сайті ПрАТ «Укрпиво» засвідчує падіння виробництва пива, яке почалося задовго до початку військових дій. Так, виробництво пива в Україні у 2008 р. досягло 320 млн. дал., що становило максимум за всю історію пивоваріння. Починаючи з 2009 року виробництво пішло на спад і цей процес тривав до 2016 року.

Період 2016 -2020 років дав підстави констатувати вирівнювання коливань на вітчизняному ринку. Обсяги виробництва пива протягом зазначеного періоду коливалися в незначному діапазоні - 178-180 млн. дал. в рік. Така стабілізація позитивно вплинула на стан ринку, проте не сприяла його зростанню. У 2021 році знову відмічається зниження обсягів ринку пива до 170,5 млн. дал.

Компанія Pro-Consulting підготувала порівняльний аналіз ринку пива в Україні за 2021-2022 роки [2]. Близько 90% пива на ринку вітчизняного виробництва, оскільки українське пиво за своїми якісними характеристиками не поступається закордонним аналогам. Імпортне пиво програє на нашому ринку через вищу ціну при аналогічних споживчих характеристиках. Ці фактори призводять також до зростання попиту на українське пиво на світовому ринку.

Початок війни в Україні безпосередньо вплинув на споживання алкоголю не тільки власне через військові дії та руйнування цивільних об'єктів, але й через заборону продаж на початку війни. Ці на ряд інших факторів вплинули на структуру вітчизняного ринку алкоголю та ринку пива, зокрема. Проте продажі пива і, відповідно виробничі потужності пивзаводів, постраждали найменше.

За обсягами продаж у 2021 році пиво склало 19% ринку і розділило другу та третю позиції з вином [63]. Цьому є дві причини. По-перше, обмеження щодо пива були найслабшими і, по-друге, обсяги виробництва пива як сезонного продукту в лютому – березні, апріорі, були не значними.

2022 рік заслуговує окремого аналізу. Дані щодо обсягів виробництва пива, крім пива безалкогольного (з вмістом спирту до 0,5 об.%), та солоду в Україні за 9 місяців 2022 року у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року наведено в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Обсяги виробництва пива (тис. дал) та солоду (тис. тон)
в Україні за 9 місяців 2022 року *

№ п/п	Місяць	Продукція	2022	2021	Темпи росту, %
1.	Січень	пиво	9400	9761	96,3
		солод	18,602	16,789	110,8
2.	Лютий	пиво	-	-	-
		солод	-	-	-
3.	Березень	пиво	17100	33464	51,1
		солод	32,803	55,410	59,2
4.	Квітень	пиво	28000	48951	57,2
		солод	37,023	83,389	44,4
5.	Травень	пиво	42300	66509	63,6
		солод	55,114	111,567	49,4
6.	Червень	пиво	57600	84706	68,0
		солод	74,975	130,391	57,5
7.	Липень	пиво	71400	104386	68,4
		солод	93,732	136,040	68,9
8.	Серпень	пиво	83900	122660	68,4
		солод	108,38	139,850	77,5
9.	Вересень	пиво	93500	134532	69,5
		солод	125,132	155,830	80,3

*складено автором за даними [46]

Як засвідчують дані таблиці 2.2 за 9 місяців 2022 року, 7 з яких в Україні йде війна, вітчизняний ринок пивоваріння показав такі показники. В Україні було зварено 93500 тис. дал пива, що склало майже 70% обсягів виробництва аналогічного періоду 2021 року. Також за цей період виробництво солоду склало 125132 тонни (трохи більше 80% обсягів 2021 року). Динаміка зазначених показників відображена на рисунку 2.1.

Як бачимо, скорочення обсягів виробництва пива мало місце протягом усіх аналізованих 9 місяців 2022 року. Важливу роль в цьому процесі відіграло те, що пивоварна компанія AB InBev через російську війну проти України провела релокацію власних виробничих потужностей в місто Лювен, Фландрія.

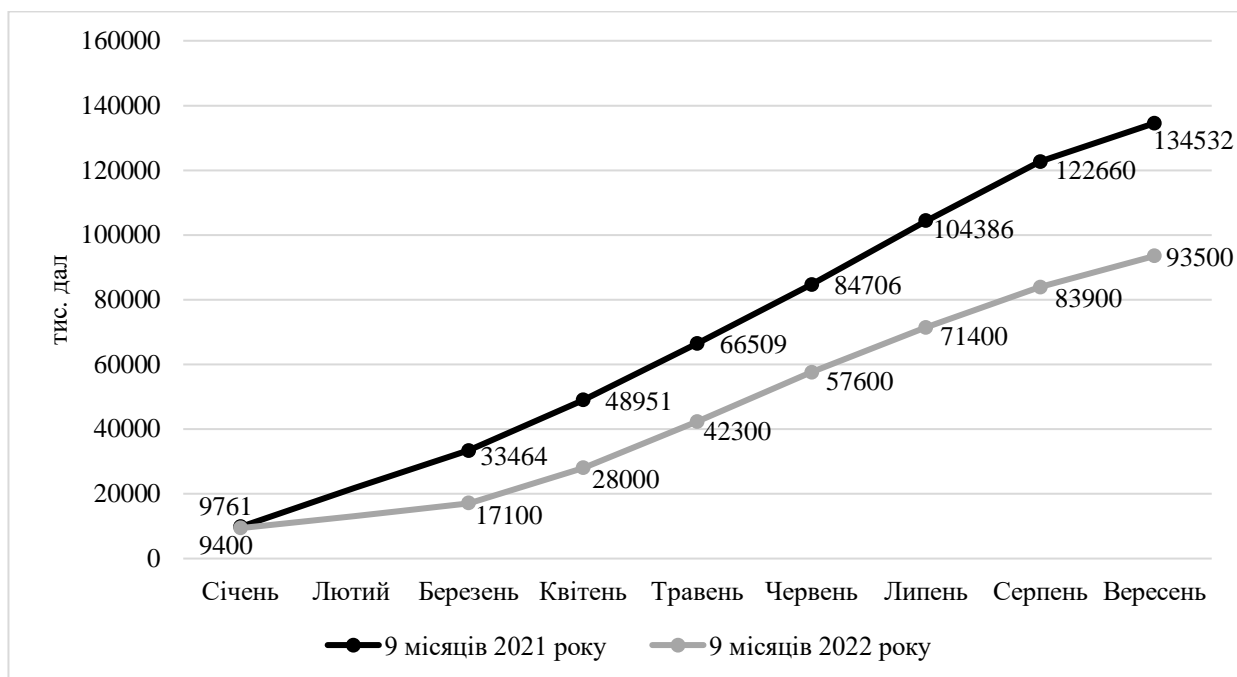


Рис. 2.1. Динаміка обсягів виробництва пива в Україні за 9 місяців 2021-2022 рр.

Дати критичну оцінку рівня виробництва пива та солоду вітчизняними пивоварними підприємствами неможливо, оскільки причинами скорочення обсягів виробництва стали військові дії на території України, які призвели до руйнування або скорочення виробничих потужностей пивоварень, релокації бізнесу, руйнування ринкової інфраструктури, втрати кваліфікованих кадрів, зниження споживчого попиту та рівня платоспроможності суб'єктів ринку тощо. На нашу думку, з огляду на негативний вплив об'єктивних чинників зовнішнього середовища вітчизняні пивоварні підприємства в даних умовах зробили все можливе, щоб забезпечити зазначений обсяг виробництва продукції та відповідні обсяги виробничого потенціалу.

Важливо відстежити зміни в продажах пива, які відбулися у 2022 році у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року. Динаміка змін споживання алкогольних напоїв у 2021-2022 роках відображена на рисунку 2.2.

«За даними Pro-Consulting, у січні-червні 2022 року українці купили пива на 6,8 млрд грн, що на 34% менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Продажі горілки впали на 53%, вина – на 58%, коньяку – на 66%» [63].

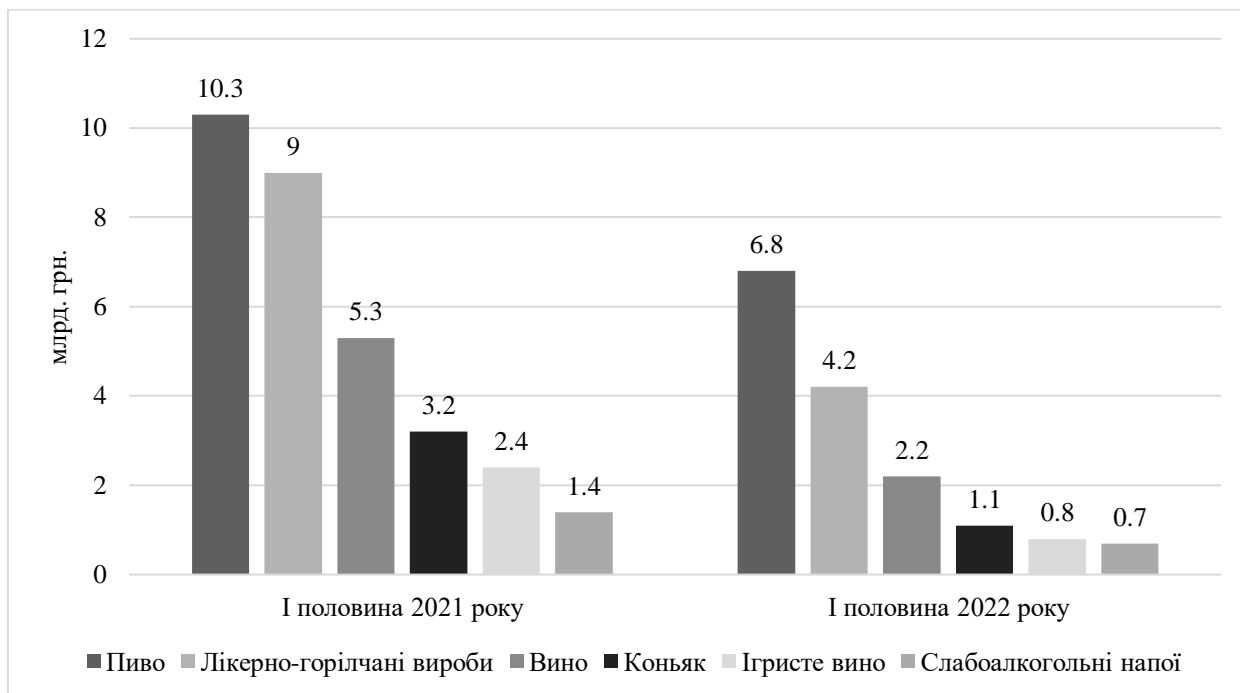


Рис. 2.2. Динаміка продажів алкогольних напоїв у 2021-2022 роках*
*Побудовано автором за даними [63]

Безумовно, що такі зміни обсягів реалізації алкогольних виробів призвели до зміни структури ринку алкоголю в Україні (рис. 2.3).

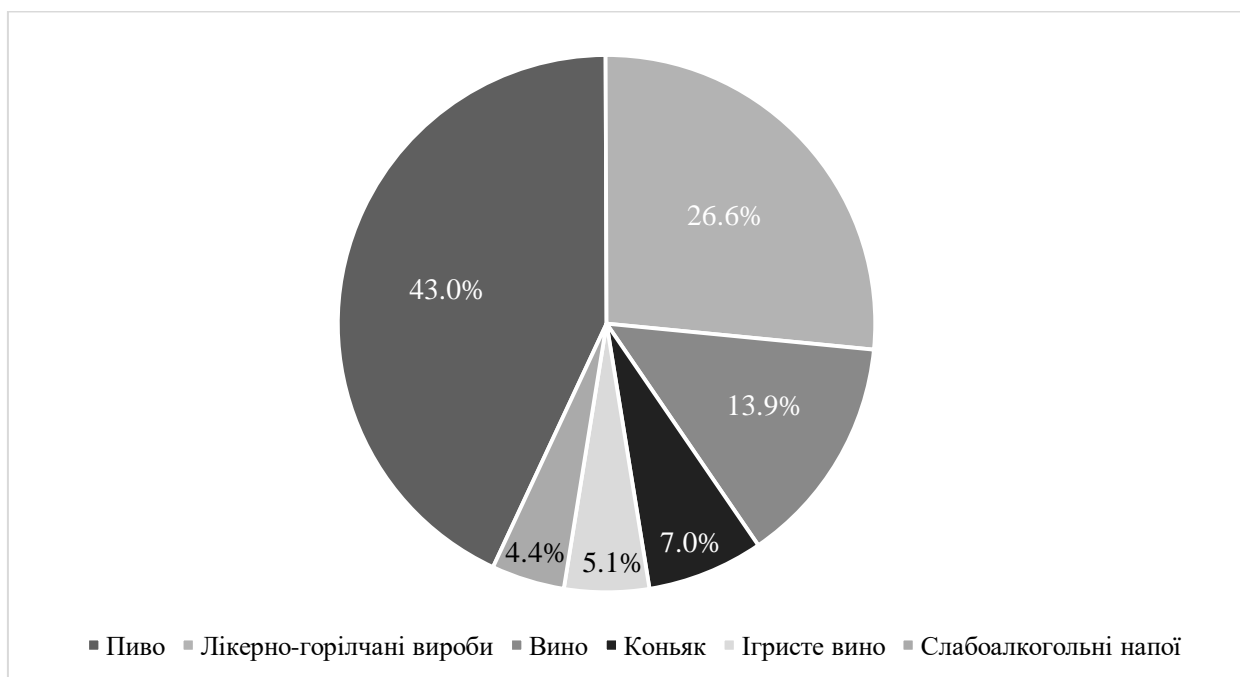


Рис. 2.3. Структура продажів алкогольних напоїв у 2022 році*
*Побудовано автором за даними [63]

Згідно наведених даних пиво показало найменше падіння продажів – «обвалилася» 1/3 ринку (34%). Як засвідчують дані рисунку 2.2 дуже суттєве

падіння продаж відмічаються за двома торговими позиціями - коньяк (66%) та ігристе вино (67%). Пиво на сьогодні є лідером продажів у сегменті алкогольних напоїв з часткою у 43% торгового обороту у першому півріччі 2022 року. Друге місце належить лікєро-горілчаним виробам (26,6%), третє з значним відривом – вину (13,9%). Коньяк, ігристі вина та слабоалкогольні напої є по-суті аутсайдерами ринку, та мають низьку питому вагу в структурі продажу алкоголю у 2022 році. Важливо також відслідкувати цінову політику на ринку пива в Україні у 2022 році (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Середні відпускні фактичні ціни на пиво за період
лютий - вересень 2022 року*

Підприємства	Місяці			
	лютий	березень	червень	вересень
ПрАТ «Карлсберг Україна» (м.Запоріжжя + м.Київ)	280,9	205,0	264,9	273,0
Філія ПрАТ «Кар-лсберг Україна» «Львівська пивоварня»	239,2	271,6	248,0	276,2
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» Харківське відділення	-	-	-	-
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» Чернігівське відділення	-	-	-	325,0
ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна» Миколаївське відділення	-	-	-	-
ПрАТ «Фірма «ПОЛТАВПИВО»	174,0	191,3	218,2	225,3
ТОВ «Пивоварня «Опілля» М.Тернопіль	252,4	249,6	294,3	309,2
ТОВ Бердичівський П/З	186,4	191,7	220,2	222,3
ТОВ «Уманьпиво»	256,6	263,5	297,4	287,3
ТОВ «РІВЕНЬ ЛТД»	306,7	310,5	329,7	338,8
ПрАТ «Хмельпиво»	196,7	229,4	251,1	252,7
ТОВ «Микулинецький Бровар»	202,7	209,3	248,1	284,3
ТОВ «ЛИСПИ»	-	-	-	-
ПрАТ «Славутський ПЗ»	259,6	-	313,3	304,9
ТОВ «ПАВЛІВСЬ-КИЙ П/З»	248,9	237,8	257,3	275,7
Середня фактична відпускна ціна	266,9	229,3	260,1	273,4

*побудовано автором за даними [46]

За даними таблиці 2.3 відстежуємо залежність фактичних відпускних цін на пиво в Україні від стану ринку і, в першу чергу, від активності та певних фаз військових дій в Україні. Якщо ігнорувати скачок цін у лютому місяці, а потім різке їх зниження за станом на березень 2022 року, то можна прослідкувати чітку динаміку росту середніх відпускних цін на пиво за період з 1 по 3 квартал 2022 року. Вартує також зауважити відсутність інформації про відпускні ціни таких великих гравців вітчизняного ринку пива як ПрАТ «АБІНБЕВ ЕФЕС Україна», що пов'язано з релокацією бізнесу компанії.

2.2. Оцінка ефективності використання потенціалу товариства

Оцінка ефективності використання потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» включає сукупність напрямів, критеріїв та показників, які розраховуються з метою визначення оптимального шляху управління ресурсами фірми.

Комплексна оцінка потенціалу передбачає оцінку його складових елементів, в числі яких доцільно розглянути виробничий, фінансовий та кадровий потенціал товариства.

Оцінку ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» доцільно здійснювати на підставі інформації про стан матеріальних необоротних ресурсів та основних засобів фірми, їх структуру та динаміку (табл. 2.4).

Як показують дані таблиці 2.4 найбільша питома вага в структурі основних засобів пивоварні за станом на 1.10.2022 року належить машинам і обладнанню (109916 тис. грн.) 40,5%. Частки будівель та споруд, а також транспортних засобів складають 28,37% та 23,7%, відповідно. Це пояснюється специфікою технологічних процесів пивоваріння. Така структура є наслідком численних реконструкцій товариства, автоматизації окремих виробничих

процесів, закупівлі нового обладнання та вдосконалення технологічних процесів виробництва продукції пивоварні.

Таблиця 2.4

Склад, структура та динаміка основних засобів ТОВ «Пивоварня «Опілля» за станом на 1.10.2021 та 1.10.2022 рр.*

№ п/п	Групи основних засобів	На 1.10.2021р.		На 1.10.2022р.		Відхилення	
		вартість, тис. грн.	частка, %	вартість, тис. грн.	частка, %	сума, тис. грн.	питома вага, %
1.	Будівлі та споруди	77347	29,67	76920	28,37	-427	-1,3
2.	Машини і обладнання	104707	40,2	109916	40,5	+5209	+0,3
3.	Транспортні засоби	65121	24,9	64238	23,7	-883	-1,2
4.	Інструменти, прилади, інвентар	13450	5,2	20130	7,4	+6680	+2,2
5.	Інші основні засоби	82	0,03	79	0,03	-3	-
	Основні засоби, всього	260 707	100	271 283	100	+10576	+3,9

*Розраховано автором за даними [4; 5; 52]

Глобальна реконструкції заводу та реалізація амбітних планів розширення виробництва розпочалась в 2011 році. Основною проблемою того етапу розвитку пивоварні були низькі обсяги виробництва при достатньо високому попиті на продукцію «Опілля». Після запуску нової лінії розливу пива у 2014 році, нової варниці (в 2 рази потужнішої) у липні 2015 року, нового лагерного підвалу у серпні 2015 року підприємство змогло вийти на нові ринки збуту та принципово новий рівень річних обсягів виробництва.

Важливий етап модернізації відбувся на підприємстві у 2013 році. «Загалом збудовано біля 10 тис. м² виробничих потужностей, адміністративний корпус площею понад 1,2 тис. м². Загальна потужність підприємства від початку модернізації зросла у 5 разів. Темпи розбудови складають біля 1,5 тис. м² виробничих потужностей на рік, до 3 тис. м. трубопроводів та біля 1,5 тис. м³

нових ємностей щороку» [45]. Як уже зазначалося, останній етап реконструкції виробничих потужностей відбувся на підприємстві уже перед війною 2020-2021 роки.

Разом з тим дані таблиці показують зростання виробничого потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» протягом періоду, що аналізується – 2021-2022 роки. Так, вартість основних засобів фірми за цей період зросла на 10576 тис. грн. або на 4,1%. Загалом можна стверджувати, що основні засоби ТОВ «Пивоварня «Опілля», як важлива складова виробничого потенціалу товариства, використовуються ефективно.

Потенціал оборотних активів підприємства знаходить матеріальне вираження у виробничих запасах, незавершеному виробництві, готовій продукції та товарах (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оборотні матеріальні активи ТОВ «Пивоварня «Опілля»
(за станом на 1.10.2021 та 1.10.2022 рр.), тис. грн.*

№ п/п	Оборотні матеріальні активи	На 1.10.2021р.	На 1.10.2022р.	Відхилення	
				сума, тис. грн.	питома вага, %
1.	Виробничі запаси	90 153	116 696	26543	29,4
2.	Незавершене виробництво	11 931	12 805	874	7,3
3.	Готова продукція	6 517	8 446	1929	29,6
4.	Товари	3 693	1 856	-1837	-0,5
	Оборотні матеріальні активи, всього	112 294	139 803	27509	24,5%

*Розраховано автором за даними [4; 5]

Оборотні матеріальні активи товариства значною мірою визначають його виробничий ресурсний потенціал, оскільки забезпечують виробництво запасами та дають змогу виконувати торгові зобов'язання пивоварні перед покупцями. Зростання обсягів запасів підприємства в динаміці не завжди позитивно

характеризує його діяльність, оскільки певний надлишок запасів відволікає обігові кошти з обороту.

Ми відмічаємо зростання у 2022 році всіх видів оборотних матеріальних активів товариства – запасів (на 29,4%), незавершеного виробництва (на 7,3%) та готової продукції (на 29,6%), окрім товарів (-0,5). Фактор значного зростання залишків готової продукції товариства є негативним і говорить про неефективне використання даної статті матеріальних оборотних активів фірми.

Загальний обсяг оборотних матеріальних активів ТОВ «Пивоварня «Опілля» у досліджуваному періоді виріс на 24,5%. Проте, вартує відмітити, що в умовах воєнного стану резервні запаси, є швидше позитивним явищем ніж негативним. Тому можна стверджувати, що пивоварня «Опілля» добре використовує свої товарні запаси з огляду на критичну невизначеність умов функціонування суб'єктів ринку.

Одним з важливих складових потенціалу виробничої фірми є її трудовий або кадровий потенціал, який характеризує потенціал працівників компанії, їх фахові компетенції та інтелектуальні здібності.

Загальна чисельність працюючих товариства на 01.10.2022 року складала 450 чоловік. Склад та структура персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» у 2022 році є наступною (табл. 2.6).

На ТОВ «Пивоварня «Опілля» функціонує відокремлений структурний підрозділ – відділ кадрів, який здійснює підбір, формування персоналу товариства та управління ним.

Загальноспискова чисельність персоналу товариства на початок жовтня 2022 року складає 450 чоловік. Аналіз змін у складі та структурі персоналу за останні 3 роки засвідчує відсутність суттєвих змін як в його чисельності, так і в структурі персоналу. Особливо слід відмітити, що пивоварня не тільки не втратила свої кадри, але як показує аналіз обсягів виробництва і продажу продукції, наростила обсяги виробництва і частково збільшила чисельність персоналу.

Таблиця 2.6

Чисельність і склад персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля»*

№ п/п	Група персоналу	Чисельність персоналу, чол.	Частка у зазальній чисельності, %
1.	Керівники	6	1,3
2.	Адміністративно-управлінський персонал	28	6,2
3.	Спеціалісти	41	9,1
4.	Робітники	310	68,9
5.	Вантажники	38	8,5
6.	Водії-експедитори	27	6
	Чисельність персоналу всього	450	100

* Складено автором за даними ТОВ «Пивоварня «Опілля»

Структуру персоналу виробничої фірми в першу чергу характеризує співвідношення між робітничими та управлінськими кадрами. Оптимальне співвідношення даних категорій персоналу складає 82% до 18%. Аналіз структури персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» показав, що найбільша питома вага в його структурі належить робітникам (68,9%), які задіяні в основних та допоміжних операціях пивоваріння. Вантажники та водії-експедитори також належать до даної категорії персоналу. Основні їх функції, як правило, пов'язані з комерційними операціями товариства, зокрема щодо складування, відвантаження та реалізації готової продукції.

З позиції забезпечення ефективності використання персоналу та його впливу на показники праці товариства структура персоналу ТОВ «Опілля» є наближеною до оптимальної. Професійний склад персоналу є достатнім, щоб забезпечити виконання товариством поставлених завдань. Щодо управлінського персоналу, то його внутрішня структура повністю відповідає основним напрямам роботи пивоварні та технологічним циклам пивоваріння. Директор фірми здійснює загальне керівництво її роботою в період між Загальними зборами акціонерів та є досить компетентним і фаховим керівником. Це стосується також інших керівників вищої ланки підприємства, головного

бухгалтера, головного технолога, керівників відділів та структурних підрозділів товариства.

З метою більш повної оцінки кадрового потенціалу товариства важливо дослідити кваліфікаційний рівень робітників, спеціалістів та адміністративно-управлінського персоналу товариства. Вивчення необхідної кадрової документації пивоварні засвідчує, що персонал фірми є достатньо кваліфікованим, з необхідним набором знань і компетентностей та великим досвідом роботи в пивоварній галузі.

На підприємстві використовуються економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи управління персоналом. Економічні методи пов'язані з виплатою матеріальної винагороди працівникам пивоварні у вигляді заробітної плати та премій. Рівень заробітної плати персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» є середнім по галузі та трохи вищим середнього в регіоні. У 2021 році він складав 12345,7 грн. в місяць.

Адміністративні методи управління персоналом товариства полягають в управлінських діях, що стосуються організаційних аспектів діяльності персоналу, та проявляються у виданні різних вказівок, розпоряджень, приписів, наказів тощо.

Соціально-психологічні методи спрямовані на поліпшення морально-психологічного клімату в колективі і проявляються через організацію ряду соціальних, відпочинкових чи тренінгових заходів, які об'єднують та згуртовують трудовий колектив.

Показники, які характеризують ефективність використання виробничого потенціалу пивоварні «Опілля» наведено в таблиці 2.7.

Дані наведені в таблиці 2.7 характеризують ефективність використання виробничого потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля». Аналіз показників оцінки стану основних засобів пивоварні засвідчує належний рівень забезпечення підприємства основними фондами та високу ефективність їх використання.

Таблиця 2.7

Показники використання виробничого потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля»*

№ п/п	Показники	Значення показників	
		на 1.10.2021 р.	на 1.10.2022 р.
1.	Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,103	0,115
2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,179	0,220
3.	Основні засоби, тис. грн.	260707	271283
4.	Фондовіддача, грн	1,15	1,21
5.	Фондомісткість, грн	0,86	0,75
6.	Середньоспискова чисельність персоналу, чол.	447	450
7.	Фондоозброєність, тис. грн. / особу	583,24	602,85
8.	Продуктивність праці, тис. грн. / особу	698	721,01
9.	Коефіцієнт оборотності запасів	5,4	5,73

*розраховано автором за даними ТОВ «Пивоварня «Опілля» [4; 5]

Так, коефіцієнт зносу основних засобів показує, яка частина їх вартості перенесена на готову продукцію. Рівень зношення вважається високим, якщо цей коефіцієнт $> 0,5$. Чим менше значення показника, тим кращий технічний стан основних засобів. Розрахований нами коефіцієнт зносу за станом на 1.10.2022 року рівний 0,22, що свідчить про низький рівень спрацювання основних засобів підприємства і їх відмінний стан.

Щодо коефіцієнту оновлення основних засобів, то він характеризує інтенсивність оновлення і відображає частку вартості основних засобів або їх груп, що були введені в дію за відповідний період, у загальній їх вартості. Даний коефіцієнт за аналізований період зростає відповідно до зростання загальної їх вартості, що є позитивною характеристикою. Зростання відбулося за двома групами основних засобів фірми – машини і обладнання та інструменти, прилади і інвентар.

Фондовіддача основних засобів характеризує обсяг виробленої продукції в розрахунку на грошову одиницю вартості основних засобів підприємства. За період 2021-2022 років фондовіддача основних засобів ТОВ «Пивоварня «Опілля» збільшилася на 0,06 пункти, а фондомісткість, яка є оберненим

коефіцієнтом і характеризує середню вартість виробничих основних засобів, що припадає на одиницю обсягу виробленої продукції, навпаки знизилася.

Ефективність використання кадрового потенціалу пивоварні характеризують два базових показники – фондоозброєності та продуктивності праці персоналу. Фондоозброєність праці є узагальнюючим показником забезпечення фірми виробничими основними засобами, який обчислюється як відношення середньої вартості виробничих основних засобів до середньооблікової чисельності працівників компанії за аналізований період. Фондоозброєність ТОВ «Пивоварня «Опілля» за період 2021-2022 років зростає на 19,61 тисячу гривень на одного працюючого (з 583,24 тис. грн. в 2021 році до 602,85 тис. грн. в 2022 році).

Темпи зростання фондоозброєності персоналу необхідно порівняти з темпами зростання продуктивності праці на пивоварні. Позитивної оцінки заслуговує випереджуюче зростання темпів продуктивності праці відносно темпів зростання фондоозброєності. На підприємстві, що аналізується, ріст продуктивності праці персоналу випереджує зростання фондоозброєності праці на 3,4 тисячі гривень на одного працюючого (з 698 тис. грн. в 2021 році до 721,01 тис. грн. в 2022 році). Така динаміка показує вклад персоналу товариства у збільшення обсягів виробленої продукції.

Коефіцієнт оборотності запасів обчислюється як відношення собівартості реалізованої продукції до середньої вартості запасів і показує швидкість руху запасів досліджуваного підприємства. На основі проведеного аналізу відслідковуємо зростання даного коефіцієнта з 5,4 у 2021 році до 5,73 у 2022 році.

Аналіз потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» не є повним без дослідження такої важливої його складової як фінансовий потенціал фірми. Основні фінансові показники діяльності товариства за 2021 рік наведено в таблиці 2.8.

Наведені показники засвідчують високий рівень фінансових результатів діяльності пивоварні та загального рівня рентабельності виробництва.

Таблиці 2.8

Основні фінансові показники діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля»*

№ п/п	Показники	Значення показників
1.	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	397 603
2.	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	226 963
3.	Валовий прибуток	170 640
4.	Інші операційні доходи	34 263
5.	Адміністративні витрати, тис. грн.	25 096
6.	Витрати на збут	93 719
7.	Інші операційні витрати, тис. грн.	40 957
8.	Прибуток до оподаткування, тис. грн.	25 498
9.	Податок на прибуток, тис. грн.	4 684
10.	Чистий прибуток, тис. грн.	20 814
11.	Рентабельність виробництва, %	42,9

*складено автором за даними [21]

За даними Балансу (Звіту про фінансовий стан) ТОВ «Пивоварня «Опілля» на 31 грудня 2021 фінансові активи товариства включали грошові кошти та їх еквіваленти (кошти в банках) і дебіторську заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги та за виданими авансами. Загалом фінансовий потенціал підприємства можна оцінити як задовільний. Наявність певних сум дебіторської та кредиторської заборгованості принципово не впливає на фінансовий стан пивоварні.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства ґрунтується на аналізі стану впровадження та використання усіх технічних, технологічних, маркетингових та комунікаційних інновацій, які на сьогоднішній день забезпечили фірмі лідерські позиції на вітчизняному ринку пивоваріння.

Висновки до розділу 2

Основним видом діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» є виробництво пива. Товариство працює в такому статусі на регіональному ринку пивоваріння з 2011 року. Протягом усього періоду своєї діяльності підприємство нарощувало виробничі потужності та розширювало географію своєї присутності як на національному, так і на європейському ринках.

Український ринок пива є достатньо привабливим для ведення підприємницької діяльності. Війна в Україні вплинув на споживчі характеристики ринку не тільки із-за наслідків військових дій, а й через заборону продажу алкоголю на початку війни. Проте продажі пива і, відповідно, виробничі потужності пивзаводів постраждали найменше.

Здійснено оцінку потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» за такими напрямками: матеріально-технічний, кадровий, фінансовий та інноваційний потенціал. За результатами проведеного аналізу можна стверджувати, що основні засоби ТОВ «Пивоварня «Опілля», як важлива складова виробничого потенціалу товариства, використовуються ефективно.

Ефективність використання кадрового потенціалу пивоварні характеризують два базових показники – фондоозброєність та продуктивність праці. Темпи зростання фондоозброєності персоналу необхідно порівняти з темпами зростання продуктивності праці на пивоварні. На підприємстві, що аналізується, ріст продуктивності праці персоналу випереджує зростання фондоозброєності праці. Така динаміка показує вклад персоналу товариства у збільшення обсягів виробленої продукції.

За даними балансу ТОВ «Пивоварня «Опілля» відслідковуємо, що фінансові ресурси товариства включають грошові кошти та окремі види дебіторської заборгованості. Загалом фінансовий потенціал підприємства оцінюється як задовільний.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПОКРАЩЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ПИВОВАРНЯ «ОПІЛЛЯ»

3.1. Підвищення ефективності використання потенціалу товариства в умовах війни

Війна в Україні спричинила значні втрати для бізнесу. Для де-яких підприємств це призвело до втрати всіх ресурсів та припинення діяльності. Інші суб'єкти ринку виявилися в більш виграшному становищі, якщо взагалі коректно застосовувати такий термін щодо війни. Ці підприємства втратили якусь частку власного бізнесу, де-які з них перебувають на зруйнованій території або взагалі в окупації. Окремі підприємницькі структури здійснили релокацію власного бізнесу [46]. Як уже зазначалося, досліджувана нами фірма на сьогодні перебуває в меншій зоні ризику із-за більш вигідного місцезнаходження.

Як відомо, ТОВ «Пивоварня «Опілля» розташоване на території Західної України в місті Тернопіль. Перевагами такого місцезнаходження на сьогодні є: віддаленість від районів активних бойових дій, наявність працюючої ринкової інфраструктури та комунікацій, вигідне місцерозташування щодо сировини та ринків збуту та ряд інших. Налагоджені контакти, логістика, точки продажів на території нашої доброї сусідки Польщі також стали значним фактором розвитку пивоварні в сучасних умовах. Таким чином товариство отримало значні конкурентні переваги щодо діяльності інших суб'єктів пивного ринку, місцезнаходження яких на сьогодні не є настільки безпечним.

Тепер зупинимось на характеристиці ризиків ТОВ «Пивоварня «Опілля» в умовах війни. На перший план зрозуміло виходять ризики спричинені веденням військових дій росією на території України. Це ризик втрати виробничих потужностей, сировинних ресурсів, ризик руйнування інфраструктури, доріг,

комунікацій, критичної інфраструктури. Ризик виникнення перебоїв в енергопостачанні, обмеження доступу підприємства до енергоносіїв, який тісно пов'язаний з технологічними процесами пивоваріння, необхідністю підтримання відповідного температурного режиму, виконання низки бізнес-процесів, що сумарно складають завершений цикл пивоваріння. Ризик, який в значній мірі уже проявив себе, пов'язаний із зниженням доходів споживачів і відповідним падінням продажів фірми. Зрозуміло, що покупці під час війни менше купують пиво, що безпосередньо впливає на фінансовий стан товариства.

Здійснений аналіз також показав, що на сьогодні є значною ступінь залежності товариства від законодавчих та економічних обмежень.

Україна, на жаль, і до початку військових дій була державою з високими політичними та економічними ризиками. Проте прояви зазначених ризиків в умовах війни не співмірні з діяльністю фірми в мирний час. Ймовірність реалізації цих ризиків є надзвичайно високою, а потенційні втрати можуть бути максимальними щодо обсягів потенціалу компанії.

Ринкові, фінансові, економічні умови, обсяги продажів є найважливішими факторами, що чинять вплив на прибуток пивоварні. Оскільки виробництво та реалізація пива в значній мірі спрямовані на внутрішній ринок, економічна рецесія в Україні позначається на показниках прибутковості товариства.

Основними фінансовими ризиками з якими стикнулася тернопільська пивоварня в умовах війни є високий інфляційний ризик та, відповідно, високий валютний ризик. Фірма купляє допоміжні матеріали, обладнання в країнах Євросоюзу у валюті, курс якої до гривні надміру високий та нестабільний. Результати дослідження зовнішніх можливостей та потенційних загроз ТОВ «Пивоварня «Опілля» подано у таблиці 3.1.

До виробничих ризиків в умовах військових дій слід зарахувати ризик зупинки виробництва у зв'язку з відсутністю енергоносіїв, не поставкою чи невчасною поставкою сировини; ризик зупинки виробництва у зв'язку з виходом з ладу обладнання; критичне збільшення вартості енергоносіїв, сировини,

матеріалів; недостатнє забезпечення виробничих процесів розхідними матеріалами, обладнанням, інструментом.

Таблиця 3.1

Зовнішні можливості та загрози пивоварні в умовах війни для SWOT- аналізу*

Потенційні зовнішні можливості (О)	Потенційні зовнішні загрози (Т)
<p>Вигідне місцезнаходження підприємства: віддаленість від районів активних бойових дій, наявність працюючої ринкової інфраструктури та комунікацій; вигідне місцерозташування щодо сировини та ринків збуту; налагоджені контакти, логістика, канали продаж в Польщу</p>	<p>Ризик втрати виробничих потужностей, сировинних ресурсів, руйнування інфраструктури тощо; ризик виникнення перебоїв в електро- та теплопостачанні чи відсутності останніх; зниження рівня доходів населення; залежність від законодавчих та економічних обмежень; інфляція - значне зростання вартості енергоносіїв, сировини, матеріалів; зростання курсів іноземних валют щодо гривні</p>

*Розроблено автором

Матеріально-технічний потенціал ТОВ «Пивоварня «Опілля» має високі техніко-економічні характеристики та, як засвідчують дані проведеного аналізу, використовується товариством досить ефективно. Протягом 2020-2021 років на підприємстві введено в дію кілька об'єктів основних засобів, а також автоматизовано окремі бізнес-процеси виробництва пива.

До негативних аспектів можна віднести неповне завантаження потужностей підприємства залежно від сезонності виробництва.

Пивоварня має сталі та доступні джерела сировини. Для виготовлення продукції переважає сировина вітчизняного походження, яка є доступною на сировинному ринку. Через інфляцію ціни на сировину в аналізованому періоді зростають високими темпами. Очевидно, що така динаміка цін на діяльність пивоварні впливає негативно.

У зв'язку з початком повномасштабного вторгнення росії на територію України «Опілля» також стикнулося з певними кадровими проблемами та

ризиками. З одного боку з огляду на зростання безробіття та збільшення пропозиції робочої сили в регіоні товариство має можливості залучення додаткового кадрового складу. З іншого боку, як відомо, відбулася колосальна міграція українців, у тому числі і з західних областей країни.

Пивоварня стикнулася з значною пропозицією робочої сили на ринку та одночасною відсутністю кваліфікованих кадрів, потреба в яких має місце на підприємстві. Тому до основних ризиків формування кадрового потенціалу товариства можна віднести недостатню кваліфікацію персоналу, брак відповідних кадрів, не чітко формалізовані вимоги до персоналу. Також на підприємстві на сьогодні недостатньо використовується потенціал організаційної структури управління (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Характеристика сильних та слабких сторін пивоварні в умовах війни
для SWOT- аналізу*

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Високі техніко-економічні характеристики матеріально-технічного потенціалу; введення в дію додаткових об'єктів основних засобів; автоматизація бізнес-процесів; сталі та доступні джерела сировини вітчизняного виробництва; значна пропозицією робочої сили на ринку; можливість залучення додаткового кадрового складу	Відсутність альтернативних варіантів енергопостачання, джерел сировини; недостатнє забезпечення виробничих процесів розхідними матеріалами; неповне завантаження виробничих потужностей залежно від сезону; відсутність кадрів необхідної кваліфікації; недостатнє використання потенціалу організаційної структури управління підприємством

*Розроблено автором

Здійснений аналіз системи управління потенціалом ТОВ «Пивоварня «Опілля» дає підстави зробити висновок про те, що управлінська система добре організована, що дає можливість товариству досягати позитивних фінансових результатів. Виходячи із результатів дослідження зовнішнього середовища

пивоварні та оцінки її внутрішнього потенціалу побудуємо матрицю SWOT-аналізу підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Пивоварня «Опілля»*

Потенційні внутрішні сильні сторони (S)	Потенційні внутрішні слабкі сторони (W)
<p>Наявний матеріально-технічний потенціал є достатнім для виконання виробничої програми підприємства. Сировинне забезпечення пивоварні на поточний момент дає змогу підприємству працювати безперебійно.</p> <p>На ринку є значний кадровий резерв для поповнення кадрового складу пивоварні за умови додаткового навчання або перекваліфікації кадрів.</p>	<p>Слабкі сторони пивоварні у відсутності планування та розробки альтернатив щодо енергопостачання та забезпечення сировиною у випадку пошкоджень інфраструктури або відсутності електропостачання, а також пошуку можливостей повного завантаження потужностей пивоварні.</p> <p>Організаційна структура управління підприємством не пристосована в повній мірі до завдань воєнного часу.</p>
Потенційні зовнішні можливості (O)	Потенційні зовнішні загрози (T)
<p>З огляду на вигідне місцерозташування та наявні комунікації підприємство може нарощувати потужності та вести експансивну політику на ринку, розширюючи таким чином свій ринковий сегмент.</p> <p>Лінійка продукції, яку пивоварня експортує, розроблена та уже знайшла свого покупця. Пивоварня має усі необхідні ресурси, щоб нарощувати обсяги експорту.</p>	<p>Економічна рибесія в Україні та зниження рівня доходів внутрішнього споживача призводять до зниження обсягів споживання на внутрішньому ринку. Разом з тим ріст інфляції очевидно спричиняє зростання цін на продукцію підприємства.</p> <p>Щодо впливу зростання валютного курсу, то тут все залежить від сальдо особистого платіжного балансу пивоварні. Фірма буде в зоні ризику, тільки коли імпорту підприємства буде більшим за експорт.</p>

*Розроблено автором

Усе викладене вище обґрунтовує необхідність підвищення ефективності використання наявного потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» в умовах війни. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування системи

управління розвитком потенціалу товариства, яка має базуватися на оптимізації використання окремих його видів.

Природний потенціал фірми, як базова компонента, визначає склад та структура виробництва продукції і, в кінцевому підсумку, розмір прибутку пивоварні. Важливою складовою природного потенціалу є екологічний потенціал підприємства.

Щодо покращення використання природного потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля», то важливим аспектом діяльності у цьому напрямку є екологічна політика пивоварні. Якщо дивитися з позиції ієрархії цінностей фірми, то екологічний аспект безумовно не втратив свого значення у період війни, просто з огляду на питання безпеки в тактичному сенсі він є певним чином витісненим. Також очевидно, що екологічні проблеми в Україні значно посилюються.

Основою діяльності пивоварні в напрямку покращення охорони довкілля може стати екологічна програма товариства, яка ґрунтується на усвідомленні компанією своєї відповідальності за стан довкілля. Екологічна політика пивоварні «Опілля» повинна розроблятися з урахуванням вимог чинних законодавчих актів України, зокрема Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 року № 1264-XII [55] та Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 року № 2697-VIII [54]. На сьогодні на підприємстві з метою раціонального використання та економії електроенергії, теплової енергії, сировини, палива, води і допоміжних матеріалів розраховано і затверджено норми їх витрат на одиницю продукції.

З огляду на надзвичайну актуальність зазначених питань, на нашу думку, «Опіллю» доцільно розробити 2 види заходів. Перший перелік має стосуватися напрямків оптимізації (зменшення) витрат на одиницю продукції. Такі напрямки очевидно мають бути безпосередньо пов'язані з технологічними, технічними та продуктовими інноваціями компанії.

По-друге, пивоварні необхідно розробити низку заходів, які, у першу чергу, мають за мету економію енергоносіїв за умов задовільного електро- і теплопостачання, унеможливають обезструмлення підприємства (генерування особистих джерел енергії та забезпечення роботи котелень, за необхідності) та забезпечують перехід на використання альтернативних джерел енергії.

Безумовно, що обидва списки взаємопов'язані і взаємозалежні. Товариству необхідно буде їх об'єднати та оптимізувати щодо ресурсів та технологічної складової. У фінансовому плані (кошторисі) фірми необхідно передбачити витрати на заходи з охорони довкілля в обсягах, достатніх для реалізації запланованих заходів.

Важливими напрямками покращення сировинного забезпечення виробничих процесів на «Опіллі» можна вважати оптимізацію постачання сировини, наскільки це можливо здійснити в період війни, та процесів формування запасів підприємства.

Кадрова політика пивоварні тісно пов'язана із стратегією її розвитку. На сьогодні основним завданням кадрової політики фірми має стати її мобільність з огляду на швидкі зміни зовнішнього середовища функціонування компанії. Зміни в кадровій політиці підприємства повинні відбуватися адекватно до змін військової, політичної, економічної ситуації в країні та потреб самого підприємства.

Головним завданням поліпшення кадрового потенціалу товариства на сьогодні є застосовувати новітніх управлінських технологій з метою формування високопрофесійного колективу, спроможного працювати на перспективу, та використання сучасних методи утримання лідируючих позицій товариства на вітчизняному ринку пивоваріння.

На підприємстві завжди зважено підходили до питання підбору, підготовки, розстановки кадрів, підвищення їх кваліфікації та забезпечення професійного зростання. Особливу увагу в теперішніх умовах функціонування пивоварні, на нашу думку, необхідно приділити формуванню кадрового резерву

фірми. При цьому підприємству на основі порівняння двох альтернатив – перепідготовка існуючих кадрів чи їх подальший пошук – необхідно сформувати адекватний зовнішнім умовам алгоритм підбору та розстановки кадрів.

«Важливим видом ресурсного потенціалу є інформаційний потенціал, який характеризується рівнем інформаційної забезпеченості всіх господарських процесів на підприємстві, ефективністю збору, обробки та аналізу інформаційних потоків, наявністю прогресивних інформаційних технологій. Характеристиками даного підвиду є знання, досвід, дані, патенти, ліцензії та інші інформаційні продукти. При низькому рівні інформаційного потенціалу підприємство постане перед проблемою втрати конкурентоспроможності» [20, с. 88]. Стан інформаційного потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» забезпечує своєчасне, повне та оперативне формування масивів даних на підприємстві, їх рух, використання та управління інформацією з метою максимізації прибутку та досягнення проміжних цілей діяльності.

Щодо напрямків підвищення ефективності використання інформаційного потенціалу товариства вважаємо за доцільне зосередити увагу на моніторингу зовнішніх факторів розвитку ринку, регіону та країни в цілому з метою забезпечення швидкого реагування на наявні чи потенційні виклики.

Можемо констатувати, що інноваційний потенціал пивоварні «Опілля» використовується досить успішно, що й вивело підприємство на лідерські позиції в галузі. Аналіз пивоварної галузі України та діяльності досліджуваного підприємства дає підстави для виділення інновацій, які реалізує в своїй діяльності пивоварня. До таких інновацій слід зарахувати:

- технологічні інновації (пивоварня протягом усієї історії своєї діяльності починаючи з 2011 року впроваджує інноваційні технології, які дали змогу варити «живе» пиво якості якого відповідає кращим європейським зразкам);
- продуктові інновації (сорти пива, які варять «Опілля» охоплюють практично усю палітру різновидів продукту – світлий лагер, світле пшеничне, портер, стаут, нефільтроване світле пиво);

- інноваційний маркетинг (мікс новітніх маркетингових технологій і формування загальнонаціональної дистрибуторської мережі);
- процесний підхід, автоматизація бізнес процесів;
- інноваційні інформаційні системи управління бізнесом (постійне оновлення інформаційних систем підприємства з метою досягнення максимальної ефективності управлінської діяльності товариства);
- інноваційне програмне забезпечення для швидкого опрацювання інформації;
- інноваційні CRM системи взаємодії з клієнтами (управління продажами, усі канали комунікації з клієнтами, автоматизація продаж);
- тренінги та навчання для персоналу (фахові навчання в розрізі окремих технологічних ланцюгів бізнес-процесів, лідерські програми розвитку тощо).

«Останнім часом для створення ефективної системи управління підприємством досить широко використовується процесний підхід, на багатьох підприємствах у всьому світі здійснюється перехід від функціональної організації виробництва до процесної. Принцип процесного підходу до управління, полягає у тому, що діяльність підприємства подається у вигляді мережі взаємопов'язаних бізнес-процесів. Багаторічний досвід використання процесного підходу провідними компаніями світу доводить його ефективність в управлінні складними соціально-економічними системами» [77, с. 199].

Процесний підхід ґрунтується на ієрархічній декомпозиції функціональної діяльності підприємства та виділенні окремих груп бізнес-процесів. Головне місце в реалізації процесного підходу до управління фірмою займає виділення ключових процесів пивоварні, які забезпечують виконання її функцій. Управління потенціалом підприємства з позицій процесного підходу це діяльність яка має за мету забезпечити ефективність використання усіх складових потенціалу підприємства у їх взаємозв'язку. ТОВ «Пивоварня «Опілля» доцільно завершити комплексний перехід системи управління потенціалом компанії на засади процесноорієнтованого підходу.

3.2. Оптимізація фінансового потенціалу товариства

Особливе місце в діяльності пивоварні «Опілля» належить фінансовому потенціалу. «Можливості використання фінансових ресурсів підприємства з метою придбання та залучення матеріально-речових і трудових ресурсів пов'язані з фінансовим потенціалом. Стан та якість управління ним визначає ділову активність підприємства, ступінь реалізації економічних інтересів самого підприємства та його партнерів, конкурентоспроможність» [20, с. 89].

Метою управління фінансовим потенціалом підприємства є підвищення його ефективності як в контексті оптимізації обсягу потенціалу за джерелами його формування, так і в контексті забезпечення ефективності використання уже наявного потенціалу фірми. Ключове місце в управлінні фінансовим потенціалом пивоварні належить оцінці його поточного стану та визначенні на цій основі перспективних напрямів підвищення ефективності фінансового потенціалу за обсягами, джерелами формування, методами та інструментами управління.

«Оцінка фінансового потенціалу дозволяє вибрати основні напрями активізації діяльності підприємств, виробити необхідну стратегію поведінки, спрямовану на мінімізацію втрат і фінансового ризику від вкладень в їх діяльність» [10, с. 164].

З позицій поточної фінансової діяльності ТОВ «Пивоварня «Опілля» фінансовий потенціал товариства складають його оборотні фінансові активи на дату формування балансу. Безпосередній аналіз їх структури та динаміки не дасть нам об'єктивної інформації про фінансовий потенціал товариства, оскільки названі статті за своєю природою мають високий потенціал ліквідності, їх величина швидко змінюється і в абсолютному вираженні не може характеризувати стійкість чи величину фінансового потенціалу фірми.

У цьому зв'язку доцільно розглянути джерела формування фінансових ресурсів та оцінити фінансові ризики товариства.

Структура фінансових ресурсів фірми за джерелами їх формування представлена на рисунку 3.1.

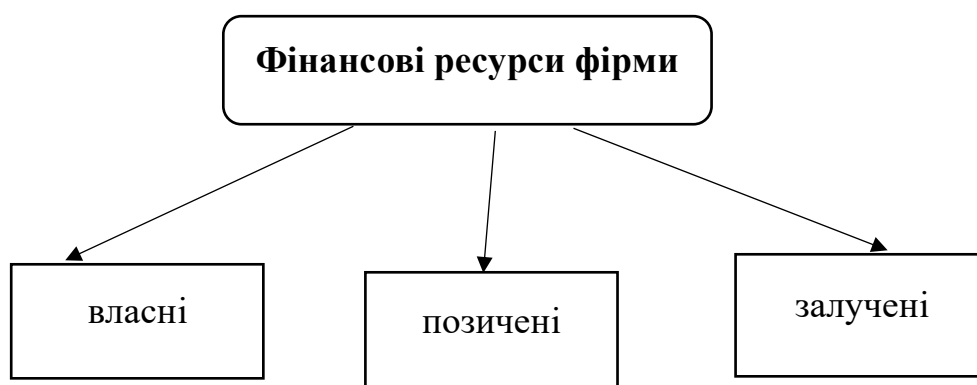


Рис. 3.1. Фінансові ресурси виробничої фірми

Наведена класифікація фінансових ресурсів виробничого підприємства (фірми) за джерелами їх формування є традиційною та загальноприйнятою. За даною ознакою у складі фінансових ресурсів виділяють власні, позичені та залучені кошти. Природа формування даних груп ресурсів є різною і потребує окремого розгляду.

Власні фінансові ресурси фірми виникають в процесі формування капіталу компанії. Власний капітал згідно Міжнародних стандартів фінансової звітності є залишковою долею в активах фірми після відрахування усіх зобов'язань [41]. За своєю суттю це кошти власників і акціонерів інвестовані в дану компанію. Це, як правило, найбільша за обсягом, стала частка ресурсів, яка окрім статутного (власного) капіталу включає також цільові надходження та чистий прибуток компанії за умови його реінвестування.

Позичені ресурси це кошти мобілізовані фірмою на ринку, як правило, шляхом отримання банківських кредитів на визначений термін, за певну плату й на умовах повернення. Такі операції призводять до збільшення обігових коштів фірми, проте ці кошти мають іншу природу і відображаються в пасиві бухгалтерського балансу фірми як зобов'язання компанії перед кредиторами, зазвичай банківськими установами. Залучені ресурси фірми це також кошти мобілізовані на фінансовому ринку, проте з інших джерел фінансування. До

залучених коштів належить кредиторська заборгованість фірми та кошти залучені шляхом емісії векселів тощо.

В структурі джерел фінансових ресурсів пивоварні «Опілля» за станом на 31.12.2021 року переважає нерозподілений прибуток фірми – 254 757 тис. грн. Друге і третє місця, відповідно, належать довгостроковим банківським кредитам (168 242 тис. грн.) та кредиторській заборгованості товариства (145 124 тис. грн.) [6]. Значні обсяги кредиторської заборгованості негативно характеризують фінансовий стан компанії, проте аналіз структури фінансового потенціалу пивоварні засвідчує кореляцію між показниками обсягів кредиторської та дебіторської заборгованості товариства – 145 124 тис. грн. та 143 204 тис. грн., відповідно. Результати аналізу стану дебіторської та кредиторської заборгованості ТОВ «Пивоварня «Опілля» наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз стану дебіторської та кредиторської заборгованості
ТОВ «Пивоварня «Опілля» за 2021 рік, тис. грн.*

Показники	Дебіторська заборгованість	Кредиторська заборгованість	Перевищення	
			дебіторської	кредиторської
Заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	93 470	115 716	-	22 246
Заборгованість за розрахунками з бюджетом	1 738	8 420	-	6 682
у тому числі з податку на прибуток	1 738	-	1 738	-
Заборгованість за розрахунками зі страхування	-	899	-	899
Заборгованість за розрахунками з оплати праці	-	3 486	-	3 486
Заборгованість за авансами	12 181	126	12055	-
Інша поточна заборгованість	35 815	16 477	19 338	-
Заборгованість всього	143 204	145 124		

*складено автором за даними [6]

Як видно з наведених даних різниця між обсягами кредиторської та дебіторської заборгованості ТОВ «Пивоварня «Опілля» складає 1 920 тис. грн. (1,3% від загальної суми кредиторської заборгованості товариства). Це доволі незначний відсоток. Позитивним моментом є те, що відносна рівність цих статей в принципі дає можливість підприємству ліквідувати свої зобов'язання перед контрагентами за умови списання відповідних сум з власних дебіторів. Загалом величина обидвох видів заборгованості є значною і говорить про недостатній контроль з боку пивоварні за рухом грошових коштів та станом фінансового потенціалу, загалом.

Постатевий аналіз кредиторської та дебіторської заборгованості фірми показує суттєве перевищення обсягів кредиторської заборгованості за такими статтями як заборгованість за продукцію, товари, роботи і послуги; заборгованість за розрахунками з бюджетом та заборгованість за розрахунками з оплати праці. Разом з тим, пивоварня має значні суми заборгованості за виданими авансами (заборгованість за виданими авансами майже в 10 разів перевищення заборгованість товариства за отриманими авансами) та іншої поточної дебіторської заборгованості (дебіторська заборгованість в 1,2 раза перевищує кредиторську).

У цьому зв'язку необхідно розробити заходи оптимізації фінансового потенціалу товариства в частині управління дебіторською і кредиторською заборгованістю. До таких заходів, на нашу думку, необхідно віднести:

- зниження обсягів як дебіторської, так і кредиторської заборгованості пивоварні, оскільки ці два показники безпосередньо пов'язані між собою;
- зміни в організації оплати за товари, роботи і послуги як в системі постачання, так і збуту продукції;
- індивідуальна робота з постачальниками і покупцями в контексті укладання угод, вибору форм і видів розрахунків, ініціювання та виконання трансакцій тощо;
- постійний моніторинг дебіторської заборгованості;

- аналіз термінів платежів, які пов'язані з дебіторською заборгованістю та іншими фінансовими активами товариства;
- прогнозування потоків грошових коштів від операційної діяльності;
- здійснення операцій з новими клієнтами на основі попередньої оплати.

Ми погоджуємося з думкою ряду дослідників, які вважають, що «Головним завданням управління фінансовим потенціалом підприємства є оптимізація фінансових потоків з метою максимального збільшення позитивного фінансового результату» [3, с. 133]. На практиці важливим показником, що характеризує обсяги грошових потоків фірми є показник чистого доходу від реалізації продукції. Динаміка даного показника ТОВ «Пивоварня «Опілля» за період 2018-2021 рр. подана на рисунку 3.2.

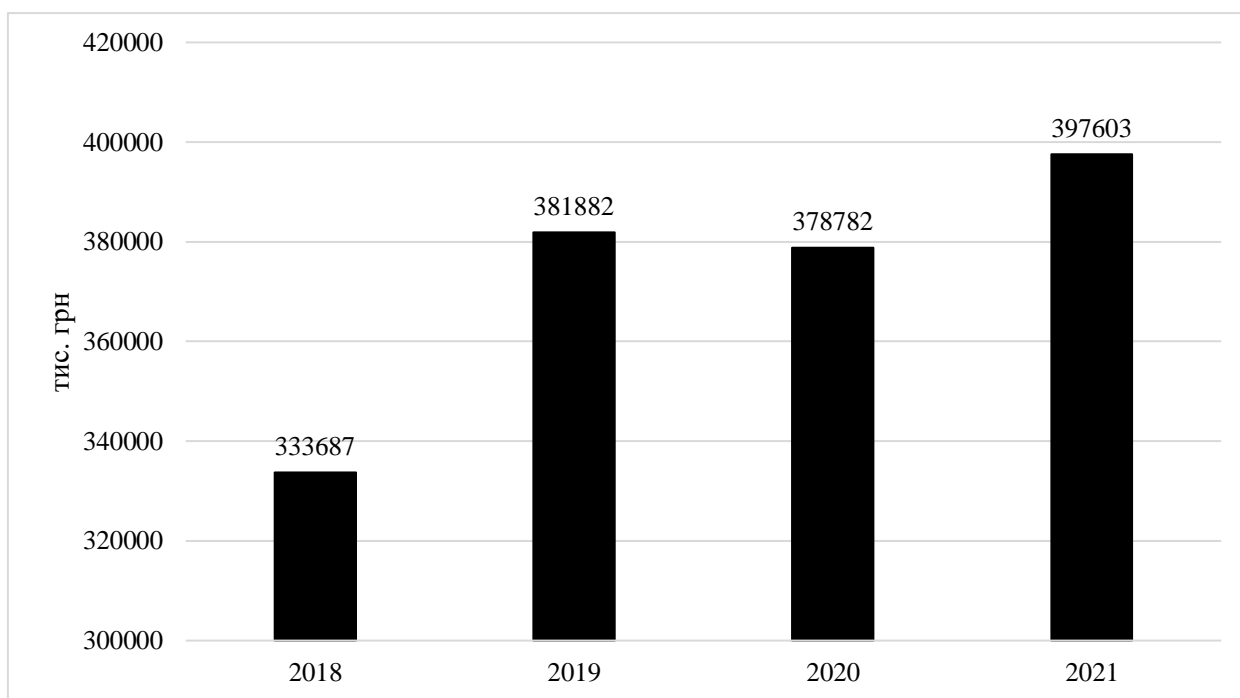


Рис. 3.2. Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля»*
*Побудовано автором за даними [21-24]

За наведеними даними прослідковується позитивна тенденція зростання чистих доходів від реалізації продукції пивоварні «Опілля» в досліджуваному періоді. Незначне зниження відмічається тільки у 2020 році відносно попереднього звітного періоду. Загалом, така тенденція є позитивною в контексті оцінки ефективності фінансового потенціалу пивоварні.

Проте вартує також врахувати вплив інфляційної складової на динаміку доходів товариства. Так, згідно статистичних даних рівень інфляції в Україні в досліджуваному періоді складав: 2018 рік – 9,8%, 2019 рік – 4,1%, 2020 рік – 5,0%, 2021 рік – 10,0%. Як бачимо інфляція по-різному вплинула на обсяги чистих доходів від реалізації в кожному із зазначених періодів. З метою отримання співставних даних, вважаємо за доцільне скоригувати обсяги доходів від реалізації за роками з урахуванням рівня інфляції в кожному періоді.

Інфляція призводить до зростання цін на продукцію і збільшення доходів від її реалізації, яке не спричинене діяльністю самого товариства. Таким чином чисті доходи від реалізації продукції ТОВ «Пивоварня «Опілля» (без інфляційної складової) становлять:

2018 р.: $333\ 687 \times 0,098 = 32\ 701,3$ тис. грн.; $333\ 687 - 32\ 701,3 = 300\ 985,7$ тис. грн., де 333 687 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції;
300 985,7 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції скоригований на індекс інфляції;

2019 р.: $381\ 882 \times 0,041 = 15\ 657,2$ тис. грн.; $381\ 882 - 15\ 657,2 = 366\ 224,8$ тис. грн., де 381 882 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції;
366 224,8 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції скоригований на індекс інфляції;

2020 р.: $378\ 782 \times 0,05 = 18\ 939,1$ тис. грн.; $378\ 782 - 18\ 939,1 = 359\ 842,9$ тис. грн., де 378 782 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції;
359 842,9 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції скоригований на індекс інфляції;

2021 р.: $397\ 603 \times 0,1 = 39\ 760,3$ тис. грн.; $397\ 603 - 39\ 760,3 = 357\ 842,7$ тис. грн., де 397 603 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції;
357 842,7 тис. грн. – чистий дохід від реалізації продукції скоригований на індекс інфляції.

Таким чином динаміка скоригованих на індекс інфляції показників чистого доходу від реалізації продукції пивоварні «Опілля» свідчить про зниження їх

обсягів за період з 2019 по 2021 рік з 366 224,8 до 357 842,9 тис. грн. Таку тенденцію, на нашу думку, можна оцінювати як негативну, проте не загрозливу для фінансового стану товариства за умови, що на підприємстві будуть реалізовані управлінські заходи, які забезпечать стабілізацію обсягів чистого доходу підприємства або, навіть, його зростання.

Стабілізацію та зростання величини чистого доходу товариства можна забезпечити через цілу низку управлінських впливів на різні аспекти діяльності пивоварні. Це стосується нарощення виробництва, освоєння нових сегментів ринку, розширення асортиментного ряду продукції, оптимізації витрат, розширення ринків збуту, удосконалення маркетингової та товарної політики пивоварні тощо.

Важливим напрямком підвищення ефективності фінансового потенціалу «Опілля» є оцінка фінансових ризиків діяльності товариства та визначення напрямків їх мінімізації. Здійснений аналіз фінансового стану пивоварні дає підстави для ідентифікації таких ризиків підприємства як кредитний, валютний та ризик ліквідності. З метою зниження рівня зазначених ризиків та підвищення ефективності використання фінансового потенціалу пивоварні товариству доцільно:

- ✓ здійснювати планування залучення ресурсів через банківські кредити та інші форми запозичень;
- ✓ провести реструктуризацію кредитної заборгованості за періодами та напрямками використання коштів;
- ✓ прогнозувати та оцінювати впливи змін валютних курсів на результати діяльності ТОВ «Опілля»;
- ✓ нарощувати потенційні можливості експорту продукції фірми;
- ✓ здійснювати контроль ліквідності шляхом планування величини поточної ліквідності товариства.

В процесі управління фінансовим потенціалом підприємства необхідно відстежувати та аналізувати фактори впливу, що впливають на фінансовий стан пивоварні з метою формування стратегії розвитку підприємства.

Висновки до розділу 3

Дана характеристика зовнішніх можливостей та загроз пивоварні в умовах війни. На перший план виходять ризики спричинені веденням військових дій росією на території України - ризик втрати виробничих потужностей, сировинних ресурсів, ризик руйнування інфраструктури, доріг, комунікацій, критичної інфраструктури. Оскільки виробництво та реалізація пива в значній мірі спрямовані на внутрішній ринок, економічна рецесія в Україні позначається також на показниках прибутковості товариства.

Матеріально-технічний потенціал ТОВ «Пивоварня «Опілля» має високі техніко-економічні характеристики та, як засвідчують дані проведеного аналізу, використовується товариством досить ефективно. До негативних аспектів можна віднести неповне завантаження потужностей підприємства залежно від сезонності виробництва.

Виходячи із результатів дослідження зовнішнього середовища пивоварні та оцінки її внутрішнього потенціалу побудована матриця SWOT-аналізу підприємства. На її основі визначено напрями оптимізації використання окремих видів потенціалу пивоварні.

Стабілізацію та зростання величини чистого доходу товариства можна забезпечити через цілу низку управлінських впливів на різні аспекти діяльності пивоварні. До них належать нарощення виробництва, освоєння нових сегментів ринку, розширення асортиментного ряду продукції, оптимізація витрат, розширення ринків збуту, удосконалення маркетингової та товарної політики пивоварні.

ВИСНОВКИ

В роботі досліджено основні підходи до визначення сутності дефініції «потенціал підприємства» - ресурсний, функціональний, цільовий, стратегічний і комплексний. Визначено сильні та слабкі сторони кожного з них. За основу в процесі розгляду потенціалу виробничого підприємства взято ресурсний підхід, який на сьогодні є найбільш вживаним як в теоретичному, так і в прикладному контексті. Дослідження потенціалу фірми з позицій ресурсного підходу дає можливість виявити взаємозв'язки між його елементами та відслідкувати синергічний ефект їх впливу на діяльність і розвиток компанії в часі. Згідно з ресурсним підходом потенціал є сукупністю усіх ресурсів, що використовуються в процесі постачання, виробництва, збуту, а також управління діяльністю фірми.

Нами представлена трьохрівнева структура ресурсного потенціалу виробничого підприємства; зроблено висновок про те, що складові елементи ресурсного потенціалу не є сталими, їх перелік, взаємозв'язки та взаємозалежності можуть змінюватися залежно від пропонованих підходів до систематизації потенціалу та цілей структуризації, сфери та особливостей діяльності підприємства, умов зовнішнього середовища тощо. Дана характеристика окремих видів потенціалу виробничої фірми.

У процесі управління потенціалом фірми важливо визначити методичні підходи до оцінки ефективності його використання. Така оцінка спирається на фактичний стан наявних на підприємстві ресурсів. Важливо також оцінити можливості підприємств поєднувати ресурси і ефективно їх використовувати. Саме комплексний підхід до оцінки потенціалу уможливорює врахування багатьох його складових і дає змогу надати більш точну та обґрунтовану оцінку.

Ринкові методи оцінки рівня потенціалу виробничого підприємства дозволяють визначити вартість бізнесу на конкретну дату, враховують ринкову кон'юнктуру, очікування інвесторів та ризику, пов'язані з оцінюваним бізнесом.

Основною проблемою є вибір показників оцінки, що зумовлено складністю та різноманітністю аспектів, що характеризують потенціал підприємства.

Критичний аналіз чинної практики оцінки потенціалу досліджуваного нами підприємства засвідчує, що основними методами оцінки є експертний метод, бальний метод, рейтинговий порівняльний аналіз, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання, імітаційне моделювання. Усі зазначені методи мають свої переваги та недоліки, а тому для обґрунтованого вибору того чи іншого методу оцінки доцільно застосовувати досвід керівництва компанії або проводити більш детальний аналіз.

ТОВ «Пивоварня «Опілля» є великим регіональним підприємством, яке займає вагомую нішу на вітчизняному ринку пивоваріння. Протягом останніх років товариство нарощує обсяги виробництва та реалізації пива, відповідно зростають фінансові показники його діяльності. У вересні 2020 року «Опілля» було включене до Реєстру великих платників податків. Продукція пивоварні реалізується як в Україні, так і за її межами. Товариство має широкий асортимент продукції та окремий асортиментний ряд пива, яке експортується - «Opillia Export».

Загалом, ринок пива є досить привабливим сегментом вітчизняного ринку, що об'єднаний галузевою компанією з виробництва пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод ПрАТ «Укрпиво». Порівняльний аналіз ринку пива в Україні за 2021-2022 роки засвідчує, що близько 90% пива на ринку вітчизняного виробництва. Українське пиво за своїми якісними характеристиками не поступається закордонним аналогам. Імпортне пиво програє на нашому ринку через вищу ціну при аналогічних споживчих характеристиках. Ці фактори також призводять до зростання попиту на українське пиво на світовому ринку. За обсягами продаж у 2021 році пиво склало 19% ринку і розділило другу та третю позиції з вином.

Початок війни в Україні вплинув на споживання алкоголю не тільки власне через військові дії та руйнування цивільних об'єктів, але й через заборону

продажів на початку війни. Проте продажі пива і, відповідно, виробничі потужності пивзаводів, постраждали найменше. За 9 місяців 2022 року, 7 з яких в Україні йде війна, вітчизняний ринок пивоваріння показав такі результати. В Україні було зварено 93500 тис. дал пива, що склало майже 70% обсягів виробництва аналогічного періоду 2021 року. Значний вплив мало те, що компанія AB InBev провела релокацію бізнесу в місто Лювен, Фландрія.

У 2022 році відбулися також зміни в обсягах реалізації пива. У січні-червні 2022 року українці купили пива на 34% менше порівняно з аналогічним періодом 2021 року. Простежується залежність фактичних відпускних цін на пиво в Україні від активності та певних фаз військових дій в Україні. Якщо ігнорувати скачок цін у лютому місяці, а потім різке їх зниження за станом на березень 2022 року, то можна прослідкувати чітку динаміку росту середніх відпускних цін на пиво за період з 1 по 3 квартал 2022 року.

Проведений аналіз показав зростання виробничого потенціалу ТОВ «Пивоварня «Опілля» протягом 2021-2022 років. Так, вартість основних засобів фірми за цей період зросла на 10576 тис. грн. або на 4,1%. Аналіз показників оцінки стану основних засобів пивоварні засвідчує належний рівень забезпечення підприємства основними фондами та високу ефективність їх використання. Ми також відмічаємо зростання у 2022 році всіх видів оборотних матеріальних активів пивоварні на 24,5%. Фактор значного зростання залишків готової продукції є негативним і говорить про необхідність активізації збутової діяльності товариства.

Загальноспискова чисельність персоналу товариства на початок жовтня 2022 року склала 450 чоловік. Проведений аналіз за останні 3 роки засвідчує відсутність суттєвих змін як в його чисельності, так і в структурі персоналу. Особливо слід відмітити, що пивоварня не тільки не втратила свої кадри, але й наростила обсяги виробництва і частково збільшила чисельність персоналу. Аналіз структури персоналу ТОВ «Пивоварня «Опілля» показав, що найбільша питома вага належить робітникам (68,9%), які задіяні в основних та допоміжних

операціях пивоваріння. Позитивної оцінки також заслуговує випереджуюче зростання темпів продуктивності праці відносно темпів росту фондоозброєності.

Наведені в роботі показники засвідчують високий рівень фінансових результатів діяльності пивоварні та загального рівня рентабельності виробництва. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства ґрунтується на аналізі стану впровадження та використання технічних, технологічних, маркетингових та комунікаційних інновацій, які на сьогоднішній день забезпечили фірмі лідируючі позиції на вітчизняному ринку пивоваріння.

Виходячи із результатів дослідження зовнішнього середовища пивоварні та оцінки її внутрішнього потенціалу нами побудована матриця SWOT-аналізу підприємства. З огляду на вигідне місцерозташування та наявні комунікації підприємство може нарощувати потужності та вести експансивну політику на ринку, розширюючи таким чином свій ринковий сегмент. Лінійка продукції, яку пивоварня експортує, розроблена та уже знайшла свого покупця. Пивоварня має усі необхідні ресурси для нарощення обсягів експорту.

Економічна рецесія в Україні та зниження рівня доходів внутрішнього споживача призвели до зниження обсягів споживання на внутрішньому ринку, що посилюється зростанням інфляції, яка спричиняє зростання цін на продукцію підприємства. Щодо впливу зростання валютного курсу, то тут все залежить від сальдо особистого платіжного балансу пивоварні. Фірма буде в зоні ризику, тільки коли імпорт підприємства буде більшим за експорт.

Наявний матеріально-технічний потенціал є достатнім для виконання виробничої програми підприємства. Сировинне забезпечення пивоварні на поточний момент дає змогу підприємству працювати безперебійно. На ринку є значний резерв для поповнення кадрового складу пивоварні за умови додаткового навчання або перекваліфікації кадрів.

Слабкі сторони пивоварні у відсутності планування та розробки альтернатив щодо енергопостачання та забезпечення сировиною у випадку пошкоджень інфраструктури або відсутності електропостачання, а також

пошуку можливостей повного завантаження потужностей пивоварні. Таким чином організаційна структура управління ТОВ «Пивоварня «Опілля» не пристосована в повній мірі до завдань воєнного часу.

Усе викладене вище обґрунтовує необхідність підвищення ефективності використання наявного потенціалу пивоварні в умовах війни. Основою діяльності товариства в напрямку покращення охорони довкілля може стати його екологічна програма. З метою раціонального використання та економії електроенергії, теплової енергії, сировини, палива, води і допоміжних матеріалів розраховано і затверджено норми їх витрат на одиницю продукції.

З огляду на надзвичайну актуальність зазначених питань, на нашу думку, «Опілля» доцільно розробити 2 види заходів. Перший перелік має стосуватися напрямків оптимізації (зменшення) витрат на одиницю продукції. Такі напрямки очевидно мають бути безпосередньо пов'язані з технологічними, технічними та продуктовими інноваціями компанії. По-друге, пивоварні необхідно розробити низку заходів, які мають за мету економію енергоносіїв за умов задовільного електро- і теплопостачання, унеможливають обезструмлення підприємства та забезпечують перехід на використання альтернативних джерел енергії

Важливими напрямками покращення сировинного забезпечення виробничих процесів на «Опіллі» можна вважати оптимізацію постачання сировини, наскільки це можливо здійснити в період війни, та процесів формування запасів підприємства.

Особливу увагу в теперішніх умовах функціонування пивоварні, на нашу думку, необхідно приділити формуванню кадрового резерву фірми. При цьому підприємству на основі порівняння двох альтернатив – перепідготовка наявних кадрів чи їх подальший пошук – необхідно сформувати адекватний зовнішнім умовам алгоритм підбору та розстановки кадрів.

Щодо напрямків підвищення ефективності використання інформаційного потенціалу товариства вважаємо за доцільне зосередити увагу на моніторингу зовнішніх факторів розвитку ринку, регіону та країни з метою забезпечення

швидкого реагування на наявні чи потенційні виклики. Можемо констатувати, що інноваційний потенціал пивоварні «Опілля» використовується досить успішно, що й вивело підприємство на лідерські позиції в галузі. ТОВ «Пивоварня «Опілля» також доцільно завершити комплексний перехід системи управління потенціалом компанії на засади процесноорієнтованого підходу.

З метою покращення використання фінансового потенціалу фірми необхідно розробити заходи його оптимізації в частині управління дебіторською і кредиторською заборгованістю товариства. До таких заходів, на нашу думку, доцільно віднести оптимізацію напрямків зниження обсягів дебіторської та кредиторської заборгованості у їх взаємозв'язку; зміни в організації оплати за товари, роботи і послуги як в системі постачання, так і збуту продукції; індивідуальну роботу з постачальниками і покупцями щодо укладання угод, вибору форм і видів розрахунків, ініціювання та виконання трансакцій тощо; прогнозування потоків грошових коштів від операційної діяльності; здійснення операцій з новими клієнтами на основі попередньої оплати.

Стабілізацію та зростання величини чистого доходу товариства можна забезпечити через низку управлінських впливів на різні аспекти діяльності пивоварні, зокрема, нарощення виробництва, освоєння нових сегментів ринку збуту, розширення асортименту продукції, оптимізації витрат, удосконалення маркетингової та товарної політики пивоварні тощо.

Важливим аспектом підвищення ефективності використання фінансового потенціалу «Опілля» є оцінка та визначення напрямків мінімізації фінансових ризиків діяльності товариства. З цією метою пивоварні доцільно здійснювати планування залучення ресурсів через банківські кредити та інші форми запозичень; провести реструктуризацію кредитної заборгованості за періодами та напрямками використання коштів; прогнозувати та оцінювати впливи змін валютних курсів на результати діяльності ТОВ «Опілля»; нарощувати потенційні можливості експорту продукції фірми; здійснювати контроль ліквідності шляхом планування величини поточної ліквідності товариства.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується : колективна монографія / загальна редакція к.е.н., професора Т. Є. Андрєєвої. Харків : ФОП Мезіна В. В., 2018. 237 с.
2. Аналіз ринку пива в Україні. 2022 рік. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-piva-v-ukraine-2022-god>.
3. Ареф'єв С. О., Ничипорук М. М. Резерви підвищення ефективності використання фінансового потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні* : матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф. (27 березня 2020 р., м. Київ). Київ : КНУТД, 2020. С.128-134.
4. Баланс ТОВ «Пивоварня «Опілля» на 30 вересня 2021 р.
5. Баланс ТОВ «Пивоварня «Опілля» на 30 вересня 2022 р.
6. Баланс ТОВ «Пивоварня «Опілля» на 31 грудня 2021 р.
7. Баланс ТОВ «Пивоварня «Опілля» на 31 грудня 2020 р.
8. Бичікова Л. А. Стан та особливості розвитку ринку пивоварної промисловості. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 5 (1). С. 20-23.
9. Білінчук В. О., Соболева-Терещенко О. А. Сучасний стан та перспективи розвитку пивного ринку в Україні. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1(17). С. 122-131.
10. Бондар О. А., Куліков П. М., Шкуропат О. Г., Капінос О. М. Оцінка фінансового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Національного гірничого університету*. 2017. № 4. С. 161-165.
11. Бреус С. В., Семченко Є. О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 24. С.117-122.

12. Василюга С. М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7611>.
13. Василик Н. М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. Тернопіль, 2018. Том 28. № 3. С. 154-161.
14. Герасимчук О. Шляхи підвищення ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 40-45.
15. Гладій М.В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України : монографія. Львів : ІРД НАН України, 1998. 294 с.
16. Господарський кодекс України. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436>.
17. Гризовська Л. О., Романова А. В. Маркетинг інновацій як інструмент успішного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2018. Випуск 16. С. 301-307.
18. Дейна Д. Чому українці не п'ють пива з українського хмелю? URL: <http://agravery.com/uk/posts/show/comu-ukrainci-ne-put-piva-zukrainskogo-hmelu>.
19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Дунда С. П. Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (2). С. 83-89.
21. Звіт про фінансові результати ТОВ «Пивоварня «Опілля» за 2021 рік
22. Звіт про фінансові результати ТОВ «Пивоварня «Опілля» за 2020 рік
23. Звіт про фінансові результати ТОВ «Пивоварня «Опілля» за 2019 рік
24. Звіт про фінансові результати ТОВ «Пивоварня «Опілля» за 2018 рік
25. Зелена книга «Аналіз ринку ферментованих алкогольних напоїв». 2021. URL: <https://regulation.gov.ua/book/170-zelena-kniga-analiz-rinku-fermentovanih-alkogol-nih-napoiv>.
26. Інформаційні ресурси організації. URL: <https://pidruchniki.com/10020805/informatika/informatsiyni-resursi-organizatsiyi>.

27. Кобилецький В. Р., Рентабельність. Сутність та показники. *Онлайн-журнал «Financial Analysis online»*. URL: <https://www.finalon.com/metodyka-rozrakhunku/229-rentabelnist>.
28. Класифікатор видів економічної діяльності. КВЕД-2010. URL: https://oblik.press/kved_hierarchy/kved-2010/.
29. Колешня Я. О., Дергачова Г. М. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. № 17. С. 280-290.
30. Кошова В. Ю., Богацька Н. М. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічні студії*. 2017. № 5 (18). С. 56-59.
31. Краснокутська Н. С. Управління потенціалом торговельного підприємства : монографія. Харків : Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.
32. Краєвська А. С. Розвиток підприємництва в умовах інституційної невизначеності. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 3. С. 33-40.
33. Кузьменко О.В. Організаційно-економічний механізм стратегічного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Академічний огляд*. 2014. № 1 (40). С. 110–115.
34. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г. Впровадження маркетингових інновацій в діяльність промислових підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 4. С. 187-190.
35. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. № 3 (53). С. 126-130.
36. Легкий О. А. Цифрові комунікаційні інструменти маркетингу пивоварних підприємств : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Тернопіль, 2017. 20с.

37. Мазур Н. Методика оцінки ефективності використання трудового потенціалу підприємства. *Науковий вісник МНУ імені В. О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2017. № 1 (8). С. 67-72.
38. Мальська М., Білоус С. Менеджмент організацій: теорія та практика : навч. посіб. К. : SPA-print, 2019. 190 с.
39. Материнська О. А., Ярова А. О. Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. URL: nauka.kushnir.mk.ua.
40. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. № 12-1. С. 167-174.
41. Міжнародні стандарти фінансової звітності (версія перекладу українською мовою) https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_010#Text.
42. Напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства URL: https://pidru4niki.com/1356061564703/ekonomika/osnovni_napryami_pidvishchennya_efektivnosti_vikoristannya_potentsialu_pidpriyemstva.
43. Офіційний портал Державної податкової служби України. URL: <http://sfs.gov.ua/>.
44. Офіційний сайт ТОВ «Микулинецький Бровар». URL: <https://brovar.org/>.
45. Офіційний сайт ТОВ «Пивоварня «Опілля». URL: <https://opillia.com/>.
46. Офіційний сайт Української галузевої компанії по виробництву пива, безалкогольних напоїв та мінеральних вод «Укрпиво». URL: <http://ukrpivo.com/pro-kompaniyu/>.
47. Петухова О. М., Римаренко М. К. Аналіз та перспективи розвитку пивоварної галузі України. *Ефективна економіка*. 2015. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4373>.
48. Пивоварна промисловість: традиції та інновації. Вітчизняний та світовий досвід : наук.-допом. бібліогр. покажч. Нац. ун-т харч. технол., Наук.-техн. б-ка. Київ, 2019. 136 с.

49. Пиво в цифрах. Пищевые технологии и оборудование. 2018. № 3 (87). С. 22-25.

50. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2012. № 4. С. 91-105.

51. Приймачук Т. Ю., Проценко А. В., Рудик Р. І., Штанько Т. А. Пивна та хмелева галузі України: кон'юнктура та інтеграція. *Вісник аграрної науки*. 2018. № 4. С. 61-67.

52. Примітки до річної фінансової звітності ТОВ «Пивоварня «Опілля» (Форма № 5) на 31 грудня 2021р.

53. Про надання фінансової державної підтримки : постанова Кабінету міністрів України № 28 від 24.01.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/28-2020-%D0%BF#Text>.

54. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>.

55. Про охорону навколишнього природного середовища : Закон України від 25.06.1991 р. № 1264-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1264-12#Text>.

56. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22.03.2012 р. № 4618-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>.

57. Римар О. Г., Мазуркевич І. О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66-70.

58. Ситник Н. С., Смолінська С. Д., Ясіновська І. Ф. Фінанси підприємств : навчальний посібник / за заг. ред. Н. С. Ситник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 402 с.

59. Славов В. П. Ресурсозбереження як важливий чинник розвитку виробничих систем. *Агроінком*. 2007. № 7-8. С. 52-57.

60. Смолич Д., Тимошук І. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.

61. Сокурєнко І. А. Класифікація методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. №6. С. 161-177.

62. Сп'як Г. І., Фастовець М. М. Фінансове забезпечення розвитку підприємництва в Україні: інституційна складова. *Економічний аналіз*. 2019. Том 29. № 4. С. 67-79.

63. Стали менше пити? Як війна змінила алкогольні звички українців та ринок. URL:

64. <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/09/6/691168/>.

65. Статут ТОВ «Пивоварня «Опілля».

66. Стексова С. Ю. Методология определения ресурсного потенциала строительного предприятия. URL: <https://dis.ru/library/557/25951>.

67. Стратегічне управління ресурсним потенціалом підприємства. URL: <https://en.ppt-online.org/119884>.

68. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208с.

69. Товариство з обмеженою відповідальністю «Пивоварня «Опілля». URL: <https://clarity-project.info/edr/37977562>.

70. ТОВ «Пивоварня «Опілля»: дані оперативної та управлінської звітності.

71. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. Москва : Вильямс, 2009. 928 с.

72. Управління ресурсами підприємств: проблеми і системи. URL: <https://sprintinvest.ru/upravlenie-resursami-predpriyatiya-problemy-i-sistemy>.

73. Управління ресурсним потенціалом підприємств.
URL: http://sophus.at.ua/publ/2015_10_30_kampodilsk/sekcija_section_3_2015_10_30/upravlinnja_resursnim_potencialom_pidpriemstv/104-1-0-1574.

74. Фінансові ресурси підприємств, їх склад і характеристика. URL: https://pidruchniki.com/18111210/finansii/finansovi_resursi_pidpriemstv_sklad_harakteristika.

75. Фесенко І. А. Організаційно-економічний механізм управління ресурсним потенціалом вугледобувних підприємств. *Вісник економічної науки України*. 2010. № 1. С. 138-142.

76. Хринюк О. С., Бойко Т. О. Виробничий потенціал підприємства: підходи та методи його оцінки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 7. С. 521-526.

77. Чупир О. М., Сичова О. Є. Теоретико-методологічні основи управління розвитком будівельного потенціалу залізничного транспорту України. *Стійкий розвиток в умовах соціально-орієнтованої економіки* : колективна монографія за ред. д.е.н., проф. Прохорової В. В. Харків, видавництво «Смугаста типографія», 2016. С. 252-259.

78. Шаманська О. І. Система ефективного управління ресурсним потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 9. С. 81-88.

79. 22 історії про пивоваріння від давнини до 2022 року. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2021/22_istorii_pro_pyvovarinnja_vid_davnyn_y_do_2022_roku/.

80. Ansoff H. I. *Corporate strategy*. New York : Mc. Graw Hill. 1965. 519 p.