

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМ. С.З. ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Освітній ступінь «Магістр»

на тему:

**ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА**

Виконав: студент 2 курсу, групи Ек-61

Спеціальності 051 «Економіка»
(шифр і назва)

Кушнір Мар'ян Михайлович

Керівник: Сиротюк Г. В., к.е.н., доцент
(Прізвище та ініціали)

Рецензент: _____
(Прізвище та ініціали)

ЛЬВІВ 2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ
ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМ. С.З. ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІКИ ТА ПРАВА
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ**

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 051 «Економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
економіки

(підпис)

Сиротюк Г. В.
(прізвище, ім'я, по батькові)

«14» березня 2025 року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу студенту
Кушніру Мар'яну Михайловичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Підвищення ефективності використання потенціалу підприємства

керівник роботи: Сиротюк Г. В., к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького № 194-4 від 14 березня 2025 р.

2. Строк подання студентом роботи до «5» грудня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи нормативно-законодавчі акти, літературні джерела, дані підприємства, статистична звітність.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Вступ

Розділ 1. Теоретико-методичні засади формування та оцінки потенціалу підприємства

1.1 Економічна сутність потенціалу підприємства

1.2. Структура та чинники потенціалу підприємства

1.3. Підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства

Розділ 2. Аналіз ефективності використання потенціалу у ТОВ «XXXXXX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності товариства

2.2. Аналітична оцінка фінансового стану підприємства у контексті підвищення ефективності використання його потенціалу

2.3. Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства

Розділ 3. Напрями та засоби підвищення ефективності використання потенціалу підприємства

3.1. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства

3.2. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів підприємства

3.3. Підвищення професійної компетентності персоналу та розвиток системи мотивації

Висновки

Список використаних джерел

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисунки, таблиці, схеми

6. Дата видачі завдання «14» березня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи
1.	Отримання завдання. Вивчення рекомендованої літератури по темі КР. Написання аналітичного огляду. Вивчення об'єкту. Аналіз існуючого стану (складання програми; написання пояснювальної записки; підготовка картографічних матеріалів для КР).	березень-липень 2025 р.
2.	Розробка перспективного рішення та його обґрунтування (написання перспективної частини; виготовлення планової основи для основного варіанту роботи).	серпень-вересень 2025 р.
3.	Розробка та обґрунтування пропозицій щодо реалізації роботи. Написання економічної частини роботи; висновків і пропозицій з реалізації роботи; кінцеве редагування пояснювальної записки; оформлення кінцевого варіанту роботи та інших графічних матеріалів, які представляються до захисту в ЕК).	жовтень 2025 р.
4.	Кінцеве оформлення кваліфікаційної роботи (здача пояснювальної записки керівнику КР; виправлення його зауважень; здача КР на рецензування; кінцеве оформлення ілюстративних матеріалів, таблиць).	листопад 2025 р.
5.	Підготовка до захисту в ЕК. Пробний захист на випускній кафедрі (написання доповіді й погодження її з керівником КР; виправлення зауважень у графічній частині).	грудень 2025 р.

Студентка

(підпис)

Кушнір М. М.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Сиротюк Г. В.
(прізвище та ініціали)

УДК: 338.28:658.012.2

Кваліфікаційна робота: 76 ст. текст. част., 13 рис., 12 табл., 50 літературних джерел.

Кушнір М. М. – Кваліфікаційна робота. Кафедра економіки. – Львів, Львівський НУВМБ ім. С. З. Гжицького , 2025.

У першому розділі розглянуто теоретичні основи формування потенціалу підприємства, його структуру та чинники. Досліджено особливості оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства.

Другий розділ присвячений аналізу сучасного стану господарської діяльності та фінансового стану досліджуваного підприємства. Проведена оцінка ефективності використання потенціалу

У третьому розділі запропоновано стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства. Вказано на важливість впровадження інноваційних технологій, удосконалення організаційно-управлінських механізмів підприємства, підвищення мотивації та професійної компетентності персоналу.

На основі досліджень сформульовані висновки та пропозиції.

Ключові слова: потенціал підприємства, економічна сутність потенціалу, фінансовий стан, організаційно-управлінський механізм, мотивація.

АНОТАЦІЯ

Висвітлено економічну сутність, структуру та чинники потенціалу підприємства. Розглянуто методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства. Проведено аналіз фінансово-господарського стану досліджуваного підприємства. Здійснено оцінку ефективності використання потенціалу підприємства та визначено його місце на ринку. Запропоновано стратегічні напрями підвищення розвитку потенціалу підприємства. Вказано на важливість впровадження інноваційних технологій, удосконалення організаційно-управлінських механізмів підприємства. Доведено важливість підвищення професійної компетентності та мотивації персоналу підприємства.

Ключові слова: потенціал підприємства, економічна сутність потенціалу, фінансовий стан, організаційно-управлінський механізм, мотивація.

ANNOTATION

The economic essence, structure, and factors of an enterprise's potential have been highlighted. Methodological approaches to assessing the enterprise's potential are examined. An analysis of the financial and economic condition of the studied enterprise has been conducted. The efficiency of the enterprise's potential utilization has been assessed, and its position on the market has been determined. Strategic directions for enhancing the development of the enterprise's potential have been proposed. The importance of implementing innovative technologies and improving the enterprise's organizational and managerial mechanisms is emphasized. The significance of increasing the professional competence and motivation of the enterprise's personnel has been substantiated.

Keywords: enterprise potential, economic essence of potential, financial condition, organizational and managerial mechanism, motivation.

ЗМІСТ

Вступ	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1 Економічна сутність потенціалу підприємства	10
1.2. Структура та чинники потенціалу підприємства	16
1.3. Підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства	22
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВ «XXXXXX»	30
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності товариства	30
2.2. Аналітична оцінка фінансового стану підприємства у контексті підвищення ефективності використання його потенціалу	35
2.3. Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства	40
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства	46
3.2. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів підприємства	54
3.3. Підвищення професійної компетентності персоналу та розвиток системи мотивації	59
Висновки	65
Список використаних джерел	70

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої конкуренції, нестабільного економічного середовища та необхідності забезпечення довгострокової стійкості підприємств питання ефективного використання їх потенціалу набуває особливої значущості. Раціональне управління виробничим, фінансовим, кадровим та інноваційним потенціалом дозволяє підприємствам підвищувати продуктивність, оптимізувати витрати, розширювати ринкові можливості та забезпечувати конкурентні переваги. Саме тому пошук шляхів удосконалення механізмів оцінювання та підвищення ефективності використання потенціалу підприємства залишається актуальним як у теоретичному, так і у практичному вимірах.

Водночас важливо враховувати, що ефективність використання потенціалу підприємства значною мірою залежить від здатності менеджменту оперативно реагувати на зміни та впроваджувати адаптивні управлінські рішення. Сучасні підприємства повинні орієнтуватися на інноваційні підходи в організації виробництва, цифровізацію бізнес-процесів, модернізацію технологічної бази та розвиток людського капіталу. Комплексне поєднання цих напрямів створює умови для формування гнучкої, стійкої та високоефективної системи управління потенціалом, яка здатна забезпечити стабільне функціонування підприємства навіть у періоди економічної нестабільності.

Дослідженнями питань ефективності використання потенціалу підприємства присвячені праці науковців, зокрема: Кузьмін О. Є., Мельник О. Г., Краснокутська Н. С., Ажаман І. А., Квасницька Р., Тарасюк М., Василик Н. М., Ружицька Т. Д., Смолич Д. В., Тимошук І. В., Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г., Богацька Н. М., Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. та інші науковці. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій з даної проблематики, потребують подальшого дослідження

питання постійного моніторингу та удосконалення ефективності використання потенціалу підприємства.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних підходів і розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства в сучасних економічних умовах.

Для досягнення поставленої мети визначено такі основні завдання:

1. Розкрити сутність і структуру потенціалу підприємства та підходи до його оцінювання.
2. Проаналізувати рівень та ефективність використання потенціалу підприємства.
3. Визначити ключові фактори, що впливають на формування та реалізацію потенціалу.
4. Оцінити наявні проблеми та резерви підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.
5. Розробити науково обґрунтовані заходи щодо підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процеси формування, розвитку та використання потенціалу ТОВ «XXXXXX».

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні засади підвищення ефективності використання потенціалу підприємства.

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовано такі методи: аналіз і синтез, порівняльний та економіко-статистичний аналіз, групування та систематизація, методи економічного моделювання, експертні оцінки, графічний метод для візуалізації результатів. *Інформаційною базою* кваліфікаційної роботи послужили праці науковців, нормативно-законодавчі акти, дані річної звітності підприємств, дані Головного управління статистики у Львівській області, літературні джерела.

Наукова новизна полягає в:

- узагальнені сутності поняття «потенціал підприємства»;
- дістав подальшого розвитку комплексний підхід щодо аналізу та оцінювання потенціалу підприємства, який поєднує теоретичні засади з практичними аспектами управлінської діяльності;
- дістала подальшого розвитку оцінка ресурсного потенціалу підприємства.

Отримані результати дослідження спрямовані на оптимізацію процесу прийняття управлінських рішень, що забезпечує підвищення ефективності функціонування підприємства, його сталий розвиток та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Практичне значення результатів дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій у діяльності підприємств для покращення управління їх потенціалом, підвищення рівня конкурентоспроможності, оптимізації ресурсного забезпечення та підвищення результативності господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Економічна сутність потенціалу підприємства

У сучасних умовах економічної нестабільності та високої конкуренції одним з першочергових завдань керівництва підприємства є оцінка можливостей підприємства на коротку або довгострокову перспективу, іншими словами його потенціалу. Якщо трактувати сутність терміну «потенціал», то в перекладі з латині «potentia», означає «приховані можливості». Потенціал підприємства спрямований не лише на забезпечення фінансових результатів, а й на розвиток підприємства у майбутньому. Саме потенціал є основним чинником адаптивності, гнучкості та конкурентоспроможності підприємства.

Як економічна категорія потенціал підприємства відображає сукупність наявних та можливих до мобілізації ресурсів, компетенцій і організаційних можливостей підприємства, які можуть бути використані для досягнення стратегічних та тактичних цілей розвитку. Вона характеризує як фактичний рівень забезпеченості підприємства ресурсами, так і його здатність ефективно їх поєднувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стійкі конкурентні переваги. Такої позиції дотримуються Кузьміна О.Є. та Мельник О.Г. і доводять, що потенціал відображає можливості підприємства у сферах функціонування, які є реалізованими або ні [1]. Краснокутська Н. розглядає потенціал підприємства з позицій таких концепцій: ресурсної, ресурсно-цільової та функціональної [2].

Якщо розглядати потенціал підприємства як економічну систему, то його доцільно трактувати як цілісний, взаємопов'язаний і динамічний

комплекс елементів, що перебувають у постійній взаємодії та забезпечують здатність підприємства функціонувати, адаптуватися та розвиватися в умовах змінного зовнішнього середовища. У цьому контексті потенціал виступає не просто сукупністю ресурсів, а структурованою системою, у якій кожен компонент виконує певну функцію та впливає на кінцевий результат (рис. 1.1).

Потенціал як система характеризується низкою ключових ознак:

- Цілісність - усі складові утворюють єдину структуру, яка забезпечує результативність діяльності підприємства.
- Ієрархічність - система потенціалу включає підсистеми (виробничу, фінансову, інноваційну, кадрову, управлінську), кожна з яких має власні функції та механізми взаємодії.
- Взаємозв'язок елементів - зміна однієї складової потенціалу впливає на стан інших, що зумовлює необхідність комплексного управління.
- Відкритість - потенціал взаємодіє з зовнішнім середовищем (ринком, державним регулюванням, конкурентами, технологічними трендами), що визначає умови його реалізації.
- Динамічність - структура та рівень потенціалу постійно змінюються: ресурси оновлюються, компетенції розвиваються, технології вдосконалюються.
- Цілеспрямованість - усі елементи системи підпорядковані досягненню стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, розуміння потенціалу підприємства як економічної системи дозволяє: забезпечити більш комплексний підхід до аналізу його можливостей; застосовувати системне управління ресурсами та компетенціями; формувати стратегії розвитку, орієнтовані на зміцнення конкурентних переваг; своєчасно реагувати на ризики та виклики трансформаційної економіки.

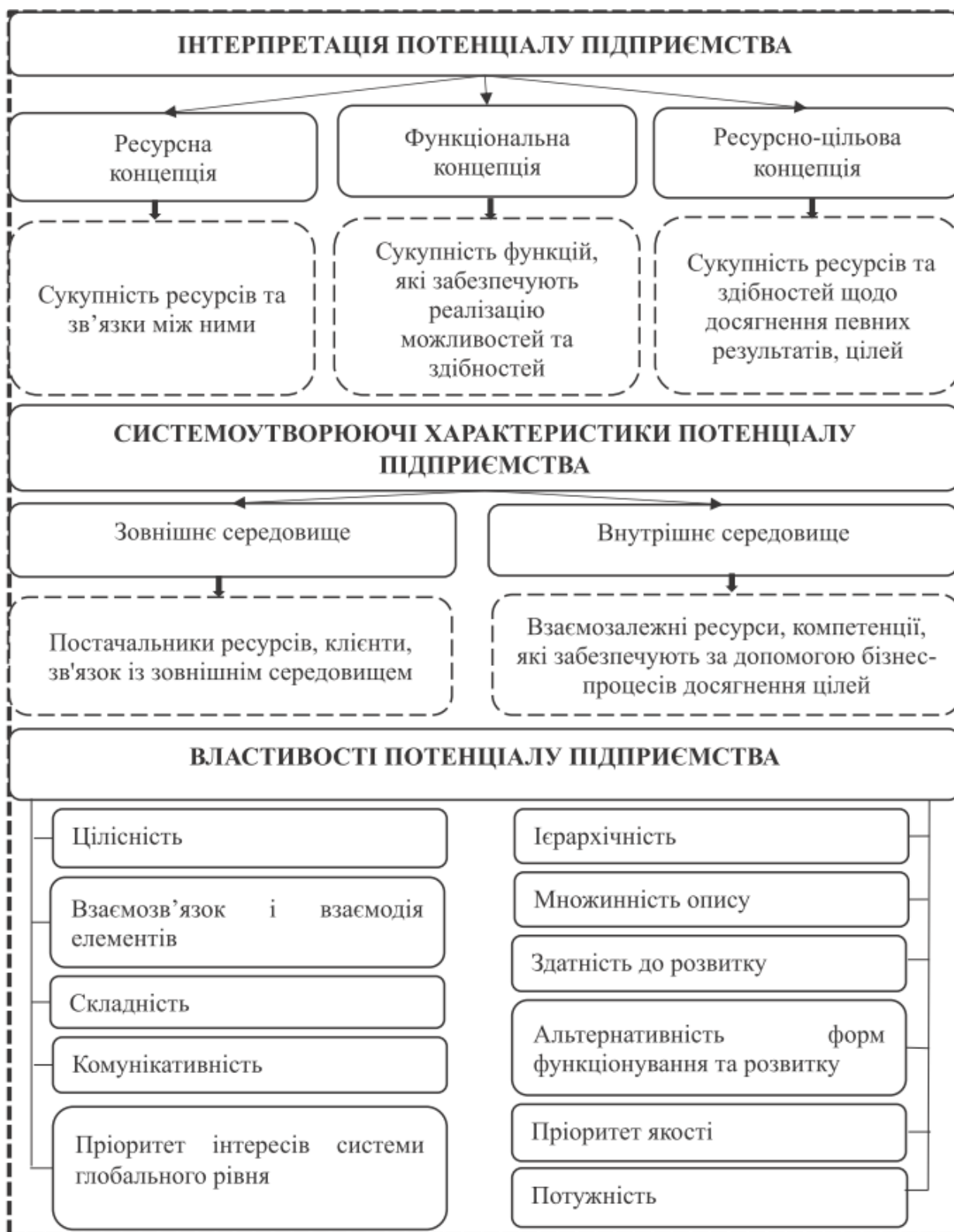


Рис. 1.1. Сутність потенціалу підприємства як економічної системи

Побудовано на основі [2, 3]

Трактування науковцями поняття «потенціал підприємства» досить різноманітні та в загальному зводиться до таких сутнісних характеристик як: можливості ресурсів, система ресурсів, спроможність, здатність, потенційні можливості (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сутність поняття «потенціал підприємства» у працях науковців

Автори	Сутнісні характеристики
Ажаман І.	сукупності структурованих ресурсів, які використовуються в умовах дії чинників зовнішнього середовища
Алієв Р.	сума потенціалів всіх видів ресурсів
Квасницька Р., Тарасюк М.	цілісна система, яка включає наявні можливості, здатності та ресурси, які постійно знаходяться у взаємозв'язку
Плікус І.	сума ресурсного й діючого потенціалів
Ружицька Т.	сукупність наявних ресурсів
Василик Н.	сукупність ресурсів, які можуть бути залучені до господарської діяльності підприємства
Краснокутська Н.	можливості системи ресурсів підприємства, здатностей і компетенцій створювати цінність
Смолич Д., Тимошук І.	потенційні можливості підприємства
Орехова А.	комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей підприємства

Сформовано автором на основі [4; 5; 6; 7; 8; 9; 10; 11; 12]

Виходячи з трактувань науковців запропонуємо власне визначення: потенціал підприємства – це сукупність усіх матеріальних, нематеріальних і фінансових ресурсів підприємства, що визначають можливості ведення господарської діяльності. Окрім ресурсів, потенціал охоплює управлінські, організаційні, технологічні компетенції, які визначають ефективність їх використання.

Потенціал змінюється під впливом внутрішніх рішень та зовнішнього середовища – він може зростати, скорочуватися, трансформуватися.

Розкривається потенціал підприємства через його здатність забезпечувати: економічну ефективність, фінансову стійкість, конкурентоспроможність, інноваційний розвиток. Звідси, потенціал – це не просто ресурси, а можливість їх ефективного залучення задля створення вартості.

Оскільки потенціал підприємства базується на ресурсах, то важливо приділити увагу і людським ресурсам, адже саме вони забезпечують ефективне використання матеріальної бази, формують інноваційний розвиток підприємства та визначають його конкурентоспроможність.

Кваліфікований персонал здатний не лише підтримувати стабільне функціонування підприємства, а й генерувати нові ідеї, оптимізувати виробничі процеси, впроваджувати сучасні технології та адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища [13].

Людський капітал виступає стратегічним чинником зростання, оскільки поєднує знання, професійні навички, досвід, мотивацію та креативність працівників. Інвестування в розвиток персоналу, створення умов для підвищення кваліфікації та формування сприятливого соціально-психологічного клімату дозволяє підприємству досягати високої продуктивності та забезпечувати довгострокову економічну стійкість [14].

Отже, ефективне поєднання матеріальних і людських ресурсів формує реальний потенціал підприємства та визначає його можливості в умовах сучасної економіки.

Основними характеристиками економічної сутності потенціалу підприємства є: системність, динамічність, комплексність, вимірність, результативність (рис. 1.2).

1. Системність – потенціал складається з взаємопов'язаних елементів, зміни в одному з яких впливають на інші.

2. Динамічність – він змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників (ринкової кон'юнктури, технологій, кваліфікації персоналу тощо).

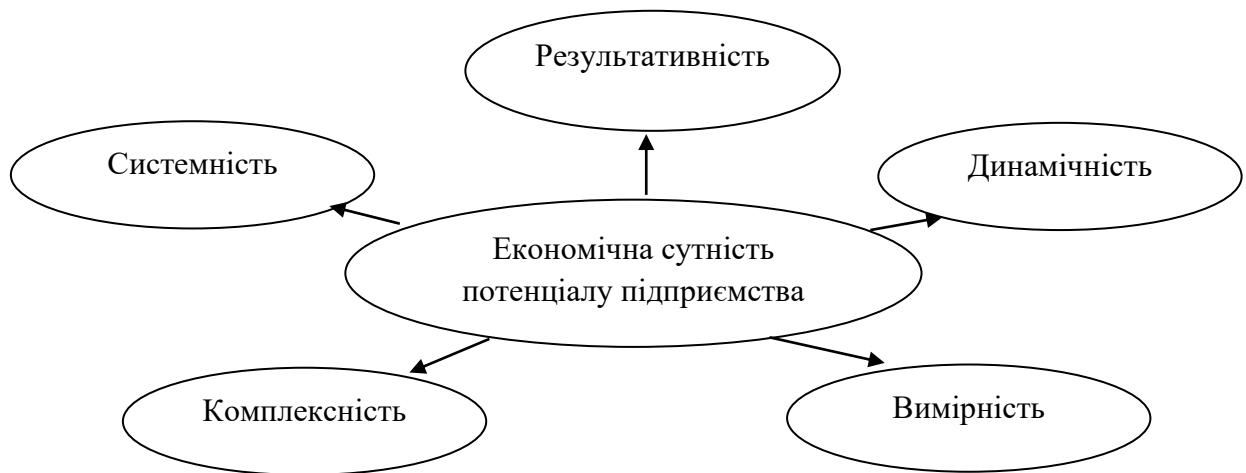


Рис. 1.2. Характеристики економічної сутності потенціалу підприємства

3. Комплексність – охоплює всі ключові сфери діяльності підприємства: виробничу, фінансову, інноваційну, маркетингову, кадрову.
4. Вимірність – потенціал можна кількісно й якісно оцінювати за допомогою показників ефективності, продуктивності, інтенсивності використання ресурсів.
5. Результативність – потенціал проявляється через здатність підприємства досягати запланованих результатів і забезпечувати конкурентні переваги.

Таким чином, потенціал підприємства є інтегрованою економічною категорією, що поєднує ресурси, можливості й здатності підприємства до ефективної діяльності та розвитку.

1.2. Структура та чинники потенціалу підприємства

Потенціал підприємства має багаторівневу й багатокомпонентну структуру, що спонукає до ранжування потенціалів. Структура потенціалу підприємства визначається сукупністю його складових, що формують загальні можливості підприємства щодо досягнення стратегічних і тактичних цілей.

На потенціал підприємства вагомий вплив мають чинники зовнішнього і внутрішнього середовищ, оскільки саме їхня взаємодія визначає можливості розвитку, конкурентоспроможність та стійкість підприємства у довгостроковій перспективі [15].

Внутрішні чинники формують основу потенціалу, оскільки охоплюють ресурси, компетенції та управлінські рішення підприємства. До них належать:

- кадровий потенціал та рівень кваліфікації працівників;
- фінансові можливості та структура капіталу;
- техніко-технологічний рівень виробництва;
- організаційна структура та ефективність управління;
- інноваційна спроможність і корпоративна культура.

Зовнішні чинники створюють умови, у яких підприємство функціонує, і можуть як стимулювати розвиток, так і обмежувати його. Серед них:

- економічна ситуація та ринкова кон'юнктура;
- державне регулювання та податкова політика;
- рівень конкуренції та поведінка інших ринкових суб'єктів;
- технологічні тренди;
- міжнародні фактори та глобалізаційні процеси;
- соціально-демографічні та екологічні умови.

У результаті потенціал підприємства проявляється у здатності мобілізувати та ефективно використовувати свої внутрішні ресурси, адаптуючись до умов зовнішнього середовища. Саме гармонійне поєднання цих факторів забезпечує підприємству можливість зростання, інноваційного розвитку та підвищення економічної ефективності.

Руденко С. В. досліджуючи виробничий потенціал підприємства розглядає його як складову економічного потенціалу підприємства, що включає базові (ресурсний, виробничий, економічний, конкурентний) та функціональні (інвестиційний, інноваційний, кадровий, агроекологічний, маркетинговий, збутовий, інтеграційний) потенціали [16].

Красноруцький О., Маренич Т., Прусова Г. виділяють такі види потенціалів: загальний, економічний, фінансовий, маркетинговий, виробничий і ресурсний [15]. На основі цих потенціалів науковцями подано ієрархію потенціалів підприємства (рис. 1.3).

У зазначеній моделі потенціали розглядаються не ізольовано, а як взаємопов'язані елементи, що формують інтегрований потенціал підприємства, здатного забезпечувати стійкість, конкурентоспроможність і розвиток.

Автори справедливо підкреслюють важливість розгляду потенціалів підприємства у контексті взаємодії з чотирма групами середовищ:

1. Внутрішнє середовище включає структуру управління, корпоративну культуру, кадровий потенціал, фінансовий стан, стан виробничих фондів. Саме воно визначає, наскільки ефективно підприємство перетворює ресурси у результати. Внутрішній стан є прямим детермінантом всіх виділених потенціалів.

2. Зовнішнє середовище включає політичні, правові, соціально-економічні, технологічні та екологічні чинники. Впливає на формування обмежень та можливостей розвитку. Наприклад, у сучасних умовах

підприємства України відчувають вплив воєнних ризиків, логістичних проблем, змін у регуляторній сфері.



Рис. 1.3. Ієрархічна модель потенціалів підприємства [15].

3. Ринкове середовище охоплює попит, пропозицію, конкуренцію, поведінку споживачів, галузеві тенденції. Маркетинговий потенціал формується переважно у взаємодії з ринком.

4. Природне середовище особливо важливе для аграрних, енергетичних та ресурсозалежних підприємств. Зміни клімату, доступність природних ресурсів, екологічні обмеження формують межі виробничого та ресурсного потенціалу.

Проаналізувавши різноманітність видів потенціалів ученими, виділимо, найбільш важливі та покажемо взаємозв'язок між ними (табл. 1.2) .

Таблиця 1.2

Взаємозв'язок усіх видів потенціалу і їхній вплив на результативність підприємства

Вид потенціалу	Основні складові	Вплив на результативність
Виробничий	Основні фонди, обладнання, технології, виробничі потужності	Забезпечує можливість виробництва продукції та надання послуг
Трудовий	Персонал, кваліфікація, мотивація, корпоративна культура	Визначає здатність виконувати виробничі та управлінські завдання
Фінансовий	Фінансові ресурси, інвестиції, ліквідність, стійкість	Забезпечує виконання зобов'язань і інвестиційну активність
Інноваційний	Нові технології, НДДКР, інфраструктура, цифровізація	Підтримує довгострокову конкурентоспроможність
Маркетинговий	Знання ринку, канали збуту, реклама, ринкові переваги	Формує попит і зміцнює ринкові позиції
Логістичний	Матеріально-технічне забезпечення, транспорт, склади, управління запасами	Забезпечує ефективний рух матеріалів та продукції
Управлінський	Менеджмент, структура, гнучкість рішень, інформаційне забезпечення	Оптимізує використання всіх інших видів потенціалу
Соціальний	Взаємодія з персоналом та громадою, соціальні програми, КСВ	Підтримує стабільність трудових відносин та позитивний імідж
Екологічний	Екологічна політика, раціональне використання ресурсів	Забезпечує екологічну безпеку та відповідність стандартам сталого розвитку
Інформаційний	Системи збору та аналізу даних, цифрові ресурси	Підвищує ефективність управлінських рішень і процесів
Репутаційний	Довіра клієнтів і партнерів, бренд, імідж	Впливає на конкурентоспроможність та довгострокові відносини

Побудовано на основі [15-18]

Види потенціалу підприємства є взаємопов'язаними: слабкість одного з них може стримувати розвиток підприємства в цілому. Так, високий виробничий потенціал не забезпечить успіх без належного маркетингового чи фінансового забезпечення. Тому управління потенціалом має бути комплексним та системним.

Потенціал підприємства є основою:

- стратегічного планування,
- оцінки конкурентоспроможності,
- визначення резервів розвитку,
- формування інвестиційної та інноваційної політики,
- управління ефективністю підприємства.

Знання структури та сутності потенціалу підприємства дає можливість формувати ефективну стратегію розвитку, раціонально розподіляти ресурси та забезпечувати довготривалу ефективність діяльності.

На формування і розвиток потенціалу підприємства впливає ціла низка чинників. Узагальнення досліджень науковців щодо чинників [19], дозволило сформулювати їх перелік, а саме:

- ресурсні чинники;
- організаційно-управлінські чинники;
- інноваційно-технологічні чинники;
- економічні чинники;
- маркетингові чинники;
- соціально-кадрові чинники;
- екологічні чинники;
- інституційно-правові чинники;
- зовнішні чинники.

На рис. 1.4 зображено чинники формування потенціалу підприємства.



Рис. 1.4. Чинники формування потенціалу підприємства.

Варто підкреслити, що кожна група чинників не лише формує окремі складові потенціалу підприємства, але й перебуває у постійній взаємодії між собою. Їх комплексний вплив визначає можливості підприємства адаптуватися до ринкового середовища, забезпечувати стале зростання та досягати стратегічних цілей.

Передусім, важливо враховувати системність впливу чинників: навіть високий рівень ресурсного забезпечення не гарантує ефективності без належного управління, інноваційності чи сприятливого зовнішнього середовища. Ефективний розвиток потенціалу підприємства можливий лише

за умови гармонійного поєднання внутрішніх можливостей і зовнішніх умов функціонування.

Таким чином, формування та розвиток потенціалу підприємства варто розглядати як динамічний, багаторівневий процес, у якому кожна група чинників посідає важливе місце та визначає конкурентоспроможність суб'єкта господарювання на сучасному етапі економічних трансформацій.

1.3. Підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства

Оцінка потенціалу підприємства є різностороннім процесом, який потребує комплексного підходу для того, щоб виявити можливості підприємства та спрогнозувати майбутнє його розвитку. Сутність підходів до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства полягає в різних методологічних позиціях: від аналізу ресурсів і функцій до комплексних системних і стратегічних оцінок. Найбільш доцільним для сучасних підприємств є комбінування підходів, що дає змогу: врахувати внутрішні ресурси й компетенції; оцінити результати та стратегічні перспективи; визначити резерви розвитку та підвищення конкурентоспроможності [21].

У науковій літературі потенціал визначається у двох вимірах [22]:

1. Статичному, який характеризує наявність ресурсів та умов для діяльності на певний момент часу.
2. Динамічному, який обумовлює здатність підприємства нарощувати та розвивати свої можливості в перспективі.

Тому оцінювання ефективності його використання має включати як вимірювання фактичних результатів діяльності, так і визначення рівня реалізації можливостей розвитку.

Ефективність використання потенціалу з методологічної точки зору означає співвідношення між отриманими результатами та обсягом використаних ресурсів і можливостей. Вона відображає не лише продуктивність, а й стратегічну спроможність підприємства ефективно функціонувати у довгостроковому періоді. Схематично зобразимо алгоритм оцінки потенціалу підприємства (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Алгоритм оцінки потенціалу підприємства

Потреба у формуванні сучасних підходів щодо оцінювання потенціалу підприємства зумовлена такими чинниками:

- ресурсною обмеженістю, яка вимагає раціонального використання наявних можливостей;

- зростанням конкуренції, що потребує визначення та використання ключових компетенцій;
- дігіталізацією економіки, яка змінює структуру та характеристики потенціалу підприємств;
- інноваційністю бізнес-середовища, де ефективність залежить від здатності до постійного оновлення;
- потребою у стратегічному управлінні, яке неможливе без кількісної та якісної діагностики потенціалу.

Оцінювання дає змогу сформувати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку підприємства, інвестицій, диверсифікації, модернізації виробничих процесів, оптимізації ресурсів та підвищення конкурентоспроможності.

У науковій практиці застосовується низка підходів, кожен з яких має власні переваги і недоліки. Їх умовно можна поділити на такі групи:

1. Ресурсний підхід
2. Результативний підхід
3. Функціональний підхід
4. Комплексний підхід
5. Стратегічний підхід
6. Компетентнісний підхід
7. Інноваційний підхід

Таблиця 1.3

Підходи до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства

Підхід	Сутність підходу	Основні показники
Ресурсний	Оцінювання ефективності використання матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших	Фондовіддача, матеріаловіддача, продуктивність праці, оборотність активів, коефіцієнт використання потужностей

	ресурсів	
Результативний	Оцінювання ефективності на основі отриманих результатів діяльності підприємства	Рентабельність, прибуток, частка ринку, обсяги продажів, інноваційні результати
Функціональний	Аналіз ефективності бізнес-процесів, що реалізують потенціал підприємства	BPM-аналіз, KPI процесів, VSM, оцінка витрат і цінності процесів
Комплексний	Оцінювання потенціалу за сукупністю критеріїв із подальшим формуванням інтегрального індексу	Бальні методи, індексний метод, експертні оцінки, інтегральний показник ефективності
Стратегічний	Оцінювання потенціалу з позиції довгострокового розвитку та стратегічних цілей	SWOT, стратегічні карти
Компетентнісний	Оцінювання рівня розвитку унікальних компетенцій, знань, здібностей та інтелектуальних ресурсів	Аналіз компетенцій, корпоративної культури, рівня знань, кадрового потенціалу
Інноваційний	Оцінювання здатності підприємства до впровадження інновацій та технологічного оновлення	Кількість інновацій, витрати на НДДКР, інноваційна активність, технологічні показники

Для оцінки ефективності потенціалу підприємства можна використовувати такі методики оцінки: аналітичні, економіко-математичні, функціонально-вартісні, ресурсно-орієнтовані, інтегральні, експертні, стратегічні, інноваційні та соціально-економічні (табл. 1.4).

З таблиці 1.4 бачимо, що оцінювання може здійснюватися як на основі кількісних підходів (аналітичні, економіко-математичні, інтегральні), так і якісних методів (експертні, стратегічні, соціально-економічні).

Таблиця 1.4

Методики оцінки ефективності використання потенціалу підприємства
(за характером дослідження)

Група методики	Характеристика	Показники
Аналітичні	Базуються на аналізі фінансово-економічних показників, статистичних даних, балансів ресурсів	- Аналіз рентабельності - Аналіз оборотності активів - Порівняльний аналіз - Метод коефіцієнтів
Економіко-математичні	Використовують математичні моделі, оптимізаційні та кількісні підходи	- Лінійне та нелінійне програмування - Кореляційно-регресійний аналіз - Моделі максимізації ефективності використання ресурсів
Функціонально-вартісні	Досліджують співвідношення «функції – витрати», спрямовані на оптимізацію процесів та витрат	- ФВА (функціонально-вартісний аналіз) - Аналіз доданої вартості - Вартісний інжиніринг
Ресурсно-орієнтовані	Оцінюють ефективність використання окремих видів потенціалу: виробничого, кадрового, інноваційного	- Оцінка техніко-технологічного потенціалу - Оцінка кадрового потенціалу - Аналіз інноваційної спроможності
Інтегральні	Передбачають формування інтегрального узагальненого показника ефективності	- Інтегральні індекси ефективності - Комплексна рейтингово-бальна оцінка - Моделі HAR, DEA (Data Envelopment Analysis)
Експертні	Базуються на оцінках фахівців, коли бракує точних кількісних	- Експертне опитування - Delphi-метод - Ранжування та бальна

	даних	оцінка
Стратегічні	Оцінюють ефективність потенціалу через досягнення стратегічних цілей підприємства	- BSC (збалансована система показників) - SWOT та TOWS-аналіз - GAP-аналіз
Інноваційні	Аналізують здатність підприємства до розвитку, модернізації, впровадження нових технологій	- Оцінка інноваційної активності - Аналіз інвестиційної ефективності (NPV, IRR, PI) - Технологічний аудит
Соціально-економічні	Враховують соціальні аспекти використання потенціалу підприємства	- Оцінка соціальної відповідальності - Оцінка корпоративної культури - Показники ефективності праці

Складено на основі [23, 24]

Представлена класифікація підкреслює комплексність підходу до оцінки потенціалу, оскільки охоплює як ресурсні та інноваційні аспекти, так і стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Цікавий підхід до оцінки потенціалу підприємства запропонували Блонська В. І. та Нагірна С. Я. [24], схема якого наведена на рис. 1.6.

Аналіз показує, що запропонована Блонською В. І. та Нагірною С. Я. модель оцінки ефективності потенціалу підприємства базується на комплексному підході, який охоплює ключові внутрішні ресурси та результати їх використання. Рисунок демонструє взаємозв'язок між складовими потенціалу та кінцевими показниками ефективності, що дає змогу визначати сильні й слабкі сторони підприємства. Така структура дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення і підвищувати

конкурентоспроможність завдяки цілеспрямованому розвитку окремих елементів потенціалу.

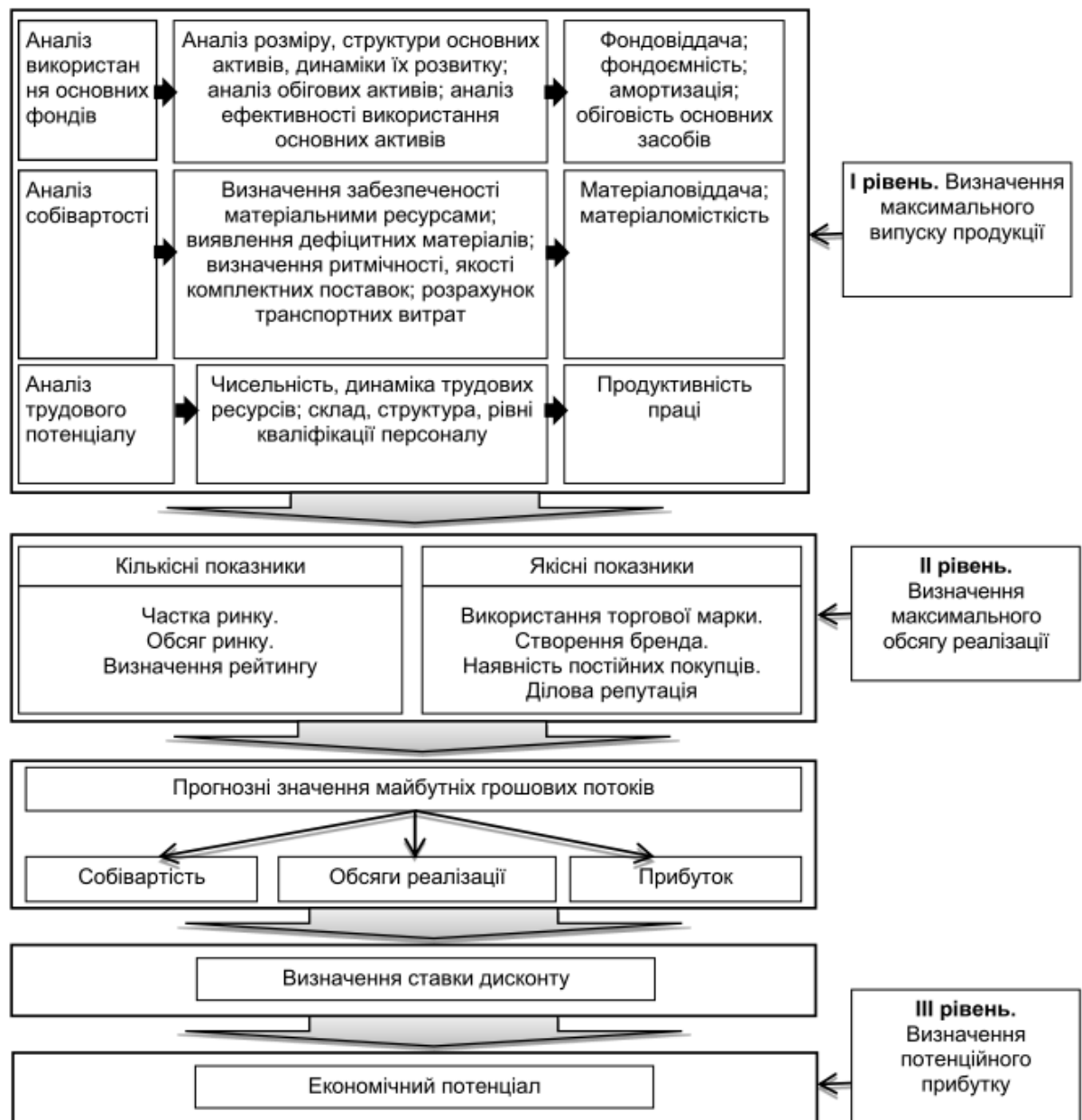


Рис. 1.6. Оцінка ефективності потенціалу підприємства [24]

Звідси, оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства є важливим інструментом управління, який дозволяє:

- визначити рівень соціально-економічного розвитку підприємства;
- виявити сильні та слабкі сторони його потенціалу;

- знайти внутрішні резерви підвищення ефективності;
- сформувати стратегічні пріоритети розвитку;
- оптимізувати систему управління ресурсами;
- підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

У сучасних умовах ефективність діяльності підприємств визначається не лише обсягами ресурсів, а й здатністю створювати цінність, швидко адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати стійкий розвиток. Саме тому застосування комплексного, стратегічного, компетентнісного підходів разом із традиційними методами оцінювання створює можливість для всебічної, достовірної та науково обґрунтованої оцінки потенціалу підприємства.

Таке поєднання підходів дозволяє не лише оцінити поточний стан ресурсів і компетенцій персоналу, а й прогнозувати потреби підприємства у кваліфікованих кадрах, визначати стратегічні пріоритети розвитку та формувати ефективну систему мотивації. В результаті підприємство отримує можливість своєчасно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики, оптимізувати управлінські та виробничі процеси, підвищувати продуктивність праці та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку, що у свою чергу сприяє стабільному й довгостроковому розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ У ТОВ «XXXXXX»

2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності товариства

ТОВ «XXXXXX» є компанією, яка динамічно розвивається та активно функціонує на українському ринку з 2016 року. Головний офіс товариства знаходиться у м. Львів. Має представництва у таких регіонах України: Львівська область, Івано-Франківська область, Закарпатська область, Чернівецька область та Тернопільська область. Основна діяльність підприємства спрямована на оптову торгівлю високоякісною продукцією, що забезпечує потреби як професійних споживачів, так і кінцевих клієнтів.

Товариство співпрацює з провідними виробниками, що дозволяє формувати широкий асортимент товарів, орієнтований на різні сегменти споживчого ринку. Завдяки налагодженим логістичним процесам і сучасним підходам до ведення бізнесу, ТОВ «XXXXXX» забезпечує стабільні поставки продукції, дотримання строків та високий рівень сервісу.

Основною метою діяльності товариства є забезпечення клієнтів високоякісними товарами та створення стабільних партнерських відносин, заснованих на взаємовигідній співпраці.

Одним із ключових напрямів розвитку товариства є побудова довгострокових партнерських відносин із клієнтами та постачальниками. Підприємство постійно вдосконалює систему управління, впроваджує інноваційні технології у сфері маркетингу та обслуговування клієнтів, розвиває онлайн-торгівлю та систему електронних замовлень.

Важлива роль належить правильно сформованій структурі управління товариства, яка передбачає чіткий розподіл повноважень між органами управління, що забезпечує ефективну координацію діяльності. До ключових елементів такої структури зазвичай належать загальні збори учасників, виконавчий орган та наглядові або контрольні органи (рис. 2.1).

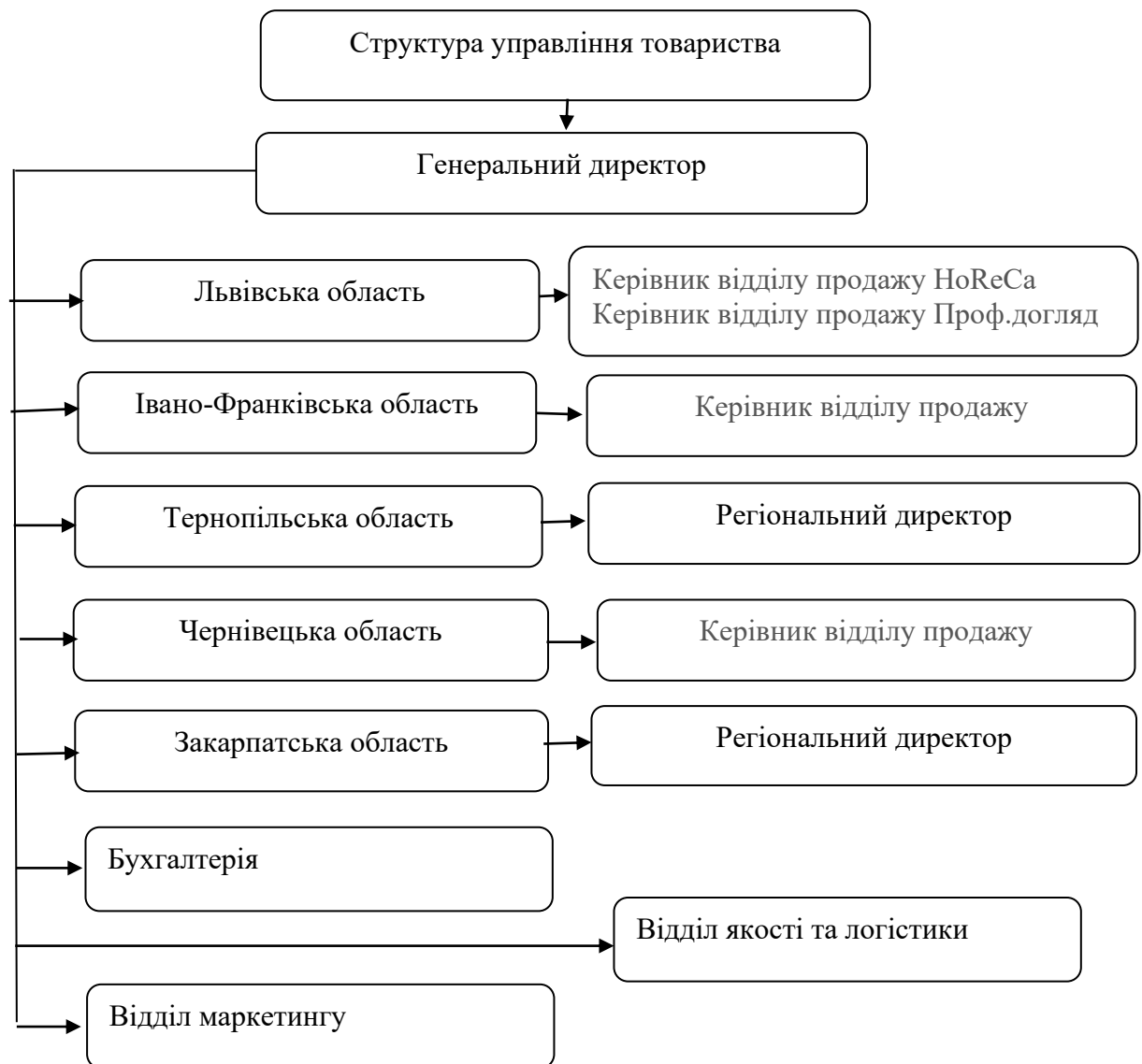


Рис. 2.1. Структура управління товариства

Злагоджена взаємодія цих підрозділів сприяє прозорості ухвалення рішень і стабільному розвитку товариства.

У своїй діяльності товариство керується такими нормативно-законодавчими актами:

- Конституцією України, що визначає основні засади функціонування держави та гарантує права й свободи учасників господарських відносин;
- Цивільним кодексом України, який регулюють порядок здійснення підприємницької діяльності, майнові та зобов'язальні правовідносини;
- Податковим кодексом України, що встановлює правила оподаткування та подання звітності;
- Законом України «Про господарські товариства», який визначає порядок створення, діяльності та управління товариством;
- Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні», що регламентує ведення обліку та складання звітності;
- галузевими нормативними актами, стандартами та технічними регламентами, що регулюють специфіку діяльності підприємства;
- внутрішніми положеннями, статутом та іншими локальними документами, які деталізують організацію управління та порядок здійснення господарських процесів.

Товариство, як юридична особа, володіє низкою характерних рис, що визначають його самостійність та функціонування на ринку. Воно має внутрішню структуру управління, розподіл функцій та відповідальності, що забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, володіє власним майном, яке обліковується на самостійному балансі. Це створює економічну основу його діяльності та відповідальності за зобов'язаннями.

Товариство самостійно укладає договори, несе відповідальність за результати своєї діяльності, виступає стороною у правових відносинах. Діяльність компанії здійснюється на принципах самоокупності та самофінансування, а результати несуть ризиковий характер, що стимулює до ефективного використання ресурсів.

Товариство відповідає за своїми зобов'язаннями усім належним йому майном, що підсилює дисципліну та раціональність господарських рішень.

Для здійснення фінансових операцій та оплати послуг, товариство має розрахунковий рахунок, через який проводяться всі безготівкові платежі, включаючи перерахування коштів постачальникам, надходження виручки від покупців, сплату податків та обов'язкових платежів. Це забезпечує прозорість фінансових потоків, спрощує контроль за рухом коштів і дає змогу підприємству ефективно управляти власними фінансовими ресурсами.

Оцінити результати господарювання товариства та виявити чинники, що впливають на фінансові показники дозволяє аналіз ефективності діяльності товариства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз основних економічних показників та фінансових результатів
господарської діяльності

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. до 2022 р., %
Середньооблікова кількість працівників, осіб	93	87	84	90,3
Вартість основних засобів, тис. грн.	5341	6525	9430	176,6
Вартість запасів, тис. грн.	26134	29504	30745	117,6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	184246	263628	293501	159,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	155827	221630	239680	153,8
Інші операційні витрати, тис. грн.	20961	27977	37122	177,1
Інші витрати, тис. грн.	331	153	210	63,4
Чистий прибуток, тис. грн.	5843	11372	13521	Більше у 2,3 рази
Рівень рентабельності, %	3,7	5,1	5,6	Більше на 1,9 пункти

Складено на основі даних [25]

Логічним продовженням аналізу господарської діяльності у товаристві є узагальнення та порівняння результатів проведеного аналізу дебіторської і кредиторської заборгованості.

Порівняльний аналіз дебіторської і кредиторської заборгованості є важливим елементом контролю за раціональним співвідношенням даних видів заборгованості з огляду на дотримання стабільності його фінансового стану та сталого розвитку товариства (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Оцінка дебіторської і кредиторської заборгованості, тис. грн., 2024 р.

Види заборгованості	На початок року		На кінець року		Зміни +, -
	Сума, тис.грн.	Структура, %	Сума, тис.грн.	Структура, %	
Дебіторська заборгованість:					
- за товари, роботи і послуги	16173	97,2	23396	98,6	+7223
- з бюджетом	1017	2,8	323	1,4	-694
Разом	17190	100,0	23719	100,0	+6529
Кредиторська заборгованість:					
за товари, роботи і послуги	18285	92,8	21630	94,7	+3345
-з розрахунками з бюджетом	1177	6,0	949	4,2	+228
-з оплати праці	249	1,2	251	1,1	-247,9
Разом	19711	100,0	22830	100,0	+3119

Складено на основі даних [25]

З даних таблиці бачимо зростання дебіторської і кредиторської заборгованостей. Так, дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги зросла на 72223 тис. грн., проте заборгованість за розрахунками з бюджетом зменшилась на 694 тис. грн. Кредиторська заборгованість є меншою за дебіторську, а це говорить про те, що підприємство є платоспроможним і вчасно сплачує заборгованість.

В результаті дослідження встановлено, що активи підприємства зросли на 58 %, а оборотні активи - на 54 %, що свідчить про розширення операційної діяльності. Основними драйверами є збільшення дебіторської заборгованості та запасів, а також формування значного грошового залишку.

Поточні зобов'язання у 2022–2024 рр. залишалися майже незмінними, що на фоні росту активів призвело до покращення ліквідності. Власний капітал збільшився майже утричі - з 13,7 млн грн до 38,6 млн грн. У сфері прибутковості підприємство демонструє стабільно позитивну динаміку.

2.2. Аналітична оцінка фінансового стану підприємства у контексті підвищення ефективності використання його потенціалу

Вирішальним етапом аналізу ефективності діяльності компанії та прийняття управлінських рішень є оцінка фінансового стану. С. Підгаєць зауважує, що «фінансовий стан показує рівень забезпечення фінансовими ресурсами, ефективність їх розподілу та використання, а також демонструє здатність підприємства адаптуватися до змін у внутрішньому просторі» [26].

Фінансовий стан відображає здатність підприємства виконувати свої зобов'язання, ефективно використовувати ресурси та забезпечувати прибутковість. Основними джерелами інформації для оцінки фінансового стану є бухгалтерський баланс, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів та інші фінансові документи.

Більшість науковців [27, 28, 29, 30, 31] для аналізу фінансового стану пропонують використовувати традиційні методи, тобто здійснювати за допомогою фінансових коефіцієнтів, які дозволяють оцінити ліквідність, платоспроможність, фінансову стійкість та рентабельність підприємства. С. Підгаєць пропонує при оцінці фінансового стану підприємства здійснювати

визначення інтегрального показника як узагальнюючого сумарного показника діяльності підприємства [26].

Ліквідність характеризує здатність товариства своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та визначається коефіцієнтами поточної та швидкої ліквідності. Платоспроможність відображає загальну здатність покривати всі зобов'язання та визначається співвідношенням власного та позикового капіталу (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності

Рік	Поточна ліквідність	Швидка ліквідність	Абсолютна ліквідність	Коефіцієнт платоспроможності (автономії)
2022	1,41	0,51	0,00	0,51
2023	1,80	0,77	0,15	0,47
2024	2,18	1,11	0,25	0,57

Розраховано на основі даних річної звітності [25]

З табл. 2.3 бачимо, що поточна ліквідність зросла з 1,41 у 2022 р. до 2,18 у 2024 р., що свідчить про покращення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Зростання на 0,77 означає значне підвищення фінансової стійкості. Швидка ліквідність підвищилася з 0,51 до 1,11 за два роки. Це свідчить про покращення здатності покривати короткострокові зобов'язання найбільш ліквідними активами. Абсолютна ліквідність зросла з 0,00 до 0,25. Підприємство почало мати певний запас грошових коштів та їх еквівалентів для негайного погашення зобов'язань. Коефіцієнт автономії в межах нормативного значення і має позитивну динаміку до зростання.

Отже, порівняно з 2022 роком, підприємство суттєво покращило свою ліквідність у всіх показниках, що свідчить про зростання фінансової стабільності та зниження ризику неплатоспроможності. Найбільший приріст

спостерігається у швидкій ліквідності, що є важливо для кредиторів та інвесторів.

Фінансова стійкість дозволяє оцінити ризики банкрутства та стабільність розвитку підприємства, а рентабельність - ефективність використання активів та власного капіталу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз показників фінансової стійкості

Рік	Коефіцієнт автономії	Коефіцієнт. фінансового ризику	Власний капітал / Зобов'язання
2022	0,32	0,68	0,47
2023	0,47	0,53	0,88
2024	0,57	0,43	1,34

Розраховано на основі даних річної звітності [25]

Як бачимо, коефіцієнт автономії (частка власного капіталу у структурі фінансування) зріс з 0,32 до 0,57. Це свідчить про зменшення залежності підприємства від позикових коштів і підвищення фінансової стійкості. Коефіцієнт фінансового ризику знизився з 0,68 до 0,43. Зменшення цього показника означає зниження ризику неплатоспроможності та покращення спроможності компанії виконувати свої фінансові зобов'язання. Власний капітал / Зобов'язання зріс з 0,47 до 1,34. Це означає, що на 1 грн зобов'язань підприємство має 1,34 грн власного капіталу, тобто структура фінансування стала більш стабільною та менш ризиковою.

Загалом, за три роки спостерігається позитивна тенденція фінансової стабільності: зростає частка власного капіталу і зменшується фінансовий ризик. Підприємство переходить від залежної від кредитів структури фінансування (2022 р.) до помірно самостійної та стабільної (2024 р.). Така динаміка свідчить про ефективне управління капіталом і зменшення зовнішньої заборгованості.

Немаловажна роль належить показникам рентабельності, які відображають ефективність використання ресурсів підприємства та його здатність отримувати прибуток у відношенні до витрат, активів або власного капіталу. Вони включають різні види рентабельності: рентабельність продажів (прибуток на одиницю виручки), рентабельність активів (прибуток на вкладені ресурси підприємства) та рентабельність власного капіталу (прибуток на кошти власників). Ці показники дозволяють оцінити фінансову стійкість, інвестиційну привабливість і ефективність управлінських рішень, а також порівняти діяльність підприємства з конкурентами або галузевими стандартами. Високі значення рентабельності свідчать про ефективне використання ресурсів і здатність підприємства генерувати прибуток. Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «XXXXXX» на рис. 2.2.

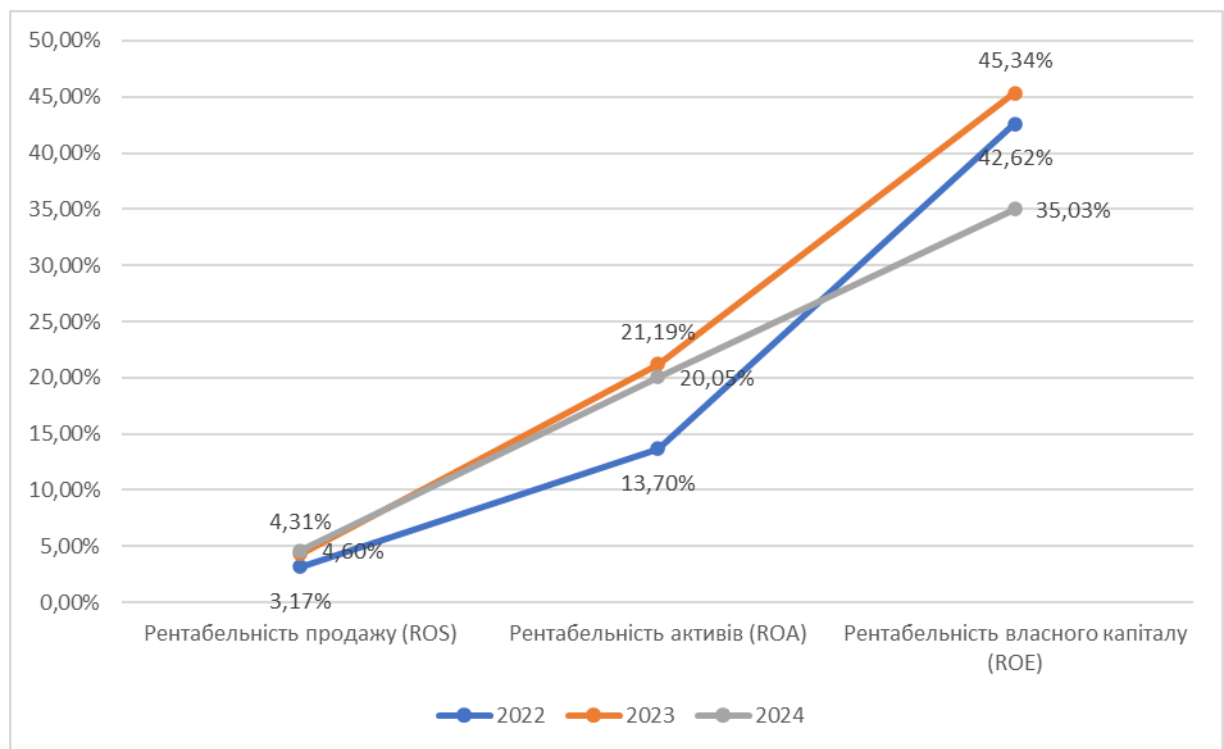


Рис. 2.2. Аналіз показників рентабельності

Розраховано і побудовано на основі даних річної звітності [25]

Порівнюючи дані 2024 р. з 2022 р. зауважимо, що рентабельність продажів зросла з 3,17% до 4,60%, тобто прибуток на одиницю доходу

покращився, що свідчить про підвищення ефективності продажів та контролю витрат. Рентабельність активів збільшилась з 13,70% у 2022 р. до 20,05% у 2024 р., що говорить про ефективніше використання активів для генерації прибутку, хоча у 2024 р. трохи знизилась порівняно з 2023 р. (21,19%). Рентабельність власного капіталу зменшилась з 42,62% до 35,03%, що може свідчити про зростання власного капіталу або менший прибуток на вкладений капітал, попри покращення доходності продажів. Звідси, компанія покращила операційну ефективність, що позитивно впливає на прибутковість. Використання активів стало більш ефективним.

За 2022–2024 роки діяльність ТОВ «XXXXXX» характеризується стійким зростанням масштабів, покращенням ліквідності та суттєвим зміцненням фінансової стійкості. Коефіцієнт автономії виріс з 0,32 до 0,57, що означає зменшення залежності від кредиторів та підвищення фінансової стабільності.

За досліджуваний період 2022–2024 рр. ТОВ «XXXXXX» демонструє:

- високі темпи росту,
- підвищення ефективності,
- покращення платоспроможності,
- зміцнення власної фінансової бази.

Підприємство має стійкі передумови для подальшого розвитку та розширення діяльності.

Отже, оцінка фінансового стану є основою для прийняття управлінських рішень щодо інвестування, залучення кредитів, оптимізації витрат та планування розвитку. Регулярний та систематичний аналіз дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики, приймати коригуючі заходи та забезпечувати стабільний розвиток товариства у довгостроковій перспективі.

2.3. Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства

Ефективність використання потенціалу підприємства є ключовим індикатором його конкурентоспроможності та здатності до стійкого розвитку в умовах динамічного ринкового середовища. Для ТОВ «XXXXXX», яке провадить діяльність у сфері неспеціалізованої оптової торгівлі, оцінка потенціалу дозволяє визначити рівень використання матеріальних, фінансових, кадрових та організаційних ресурсів і ступінь досягнення стратегічних та оперативних цілей.

Оцінка ресурсного потенціалу є результатом визначення та аналізу якісних і кількісних характеристик ресурсного потенціалу [32]. Така оцінка спрямована на з'ясування рівня забезпеченості підприємства ключовими видами ресурсів – матеріально-технічними, фінансовими, кадровими та організаційно-логістичними, а також на аналіз ступеня їх ефективного використання. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та нестабільністю зовнішнього середовища, системна оцінка ресурсного потенціалу набуває особливої актуальності, оскільки визначає реальні можливості підприємства щодо забезпечення стійкого розвитку та досягнення стратегічних цілей.

Зміст оцінювання ресурсного потенціалу включає аналіз структури наявних ресурсів, їх відповідності потребам підприємства, результативності використання, а також динаміки змін у часі. Важливим аспектом є виявлення диспропорцій у забезпеченні підприємства різними видами ресурсів, що можуть стримувати ефективність господарських процесів [33]. Зокрема, недостатність фінансових ресурсів може обмежувати оновлення матеріально-технічної бази, тоді як низький рівень кваліфікації персоналу знижує ефективність виробничих і логістичних операцій. Саме тому оцінювання

повинно здійснюватися комплексно, що дає змогу бачити не лише поточний стан ресурсів, але й взаємозалежність між їх складовими.

Строченко Н. І. та Ковальова О. М. для об'єктивності оцінювання ресурсного потенціалу пропонують поділити критерії оцінки на дві групи: перша має характеризувати рівень забезпеченості підприємства складовими ресурсного потенціалу, його надійність, стійкість і гнучкість, а друга – ефективність їх використання, тобто здатність певної комбінації ресурсів забезпечувати оптимальне досягнення цілей на відповідному етапі розвитку підприємства [32]. На рис. 2.3 науковці пропонують модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства



Рис. 2.3. Модель оцінки ресурсного потенціалу підприємства [32]

Запропонована модель, на думку науковців, дає можливість одночасно оцінити як рівень забезпеченості використання окремих складових

ресурсного потенціалу, так і показники ефективності використання ресурсного потенціалу.

Проведення оцінки дозволяє встановити, наскільки повно задіяні ресурси підприємства, чи відповідає їхня кількість і якість поточним і перспективним потребам діяльності, а також чи забезпечують вони необхідний рівень конкурентоспроможності. Особлива увага приділяється ефективності використання ресурсів, яку визначають через показники оборотності активів, рентабельності, продуктивності праці, фондівіддачі та інші аналітичні індикатори. Аналіз цих показників дає можливість визначити, наскільки економічно обґрунтованими є витрати підприємства на утримання та відтворення ресурсного потенціалу [34, 35].

Оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «XXXXXX» є комплексним процесом, що включає аналіз кількісних та якісних параметрів ресурсів підприємства з метою визначення рівня їх забезпеченості та ефективності використання. Для підприємства, яке здійснює неспеціалізовану оптову торгівлю (КВЕД 46.90), дана оцінка має особливе значення, оскільки саме поєднання матеріально-технічних, фінансових, кадрових та організаційно-логістичних ресурсів визначає здатність компанії ефективно управляти товарними потоками, забезпечувати стійкі обсяги продажу та формувати конкурентні переваги.

Протягом досліджуваного періоду 2022-2024 рр. ТОВ «XXXXXX» демонструє стабільне нарощування ресурсного потенціалу. Зокрема, вартість основних засобів зросла з 1895,3 тис. грн у 2022 р. до 2242,1 тис. грн у 2023 р. та суттєво збільшилася у 2024 р. – до 4620,1 тис. грн. Така динаміка свідчить про активне оновлення матеріально-технічної бази, інвестування у складську та логістичну інфраструктуру, що є досить важливим для підприємств оптової торгівлі.



Рис. 2.4. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу ТОВ «XXXXXX»

Побудовано автором

Поряд із цим зростали і товарні запаси: з 21024,4 тис. грн у 2022 р. до 29504,4 тис. грн у 2023 р. та 30745,1 тис. грн у 2024 р., що свідчить про розширення обороту й збільшення масштабів діяльності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Динаміка показників ресурсного потенціалу ТОВ «XXXXXX»

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютна зміна 2024/2022	Темп зростання, %
Основні засоби, тис. грн	1895,3	2242,1	4620,1	+2724,8	243,8
Запаси, тис. грн	21024,4	29504,4	30745,1	+9720,7	146,2
Дебіторська заборгованість, тис. грн	8137,1	16173,4	23396,4	+15259,3	287,6
Грошові кошти,	0	4370,9	7171,7	+7171,7	—

тис. грн					
Власний капітал, тис. грн	13709,2	25081,0	38602,0	+24892,8	281,5
Нерозподілений прибуток, тис. грн	9709,2	21081,0	34 602,0	+24892,8	356,4
Чистий дохід, тис. грн	184245,8	263627,5	293 501,0	+109255,2	159,3
Чистий прибуток, тис. грн	5843,3	11371,6	13521,1	+7677,8	231,4
Середньооблікова чисельність, осіб	93	87	84	–9	90,3
Оборотність запасів, разів	7,4	7,5	7,8	+0,4	105,4

Розраховано за даними [25]

Фінансовий потенціал товариства також характеризується позитивною динамікою. Чистий дохід від реалізації у 2022–2024 рр. зріс майже у 1,6 раза - з 184245,8 тис. грн до 293501,0 тис. грн. Чистий прибуток збільшився більш ніж удвічі: з 5843,3 тис. грн у 2022 р. до 11371,6 тис. грн у 2023 р. та 13521,1 тис. грн у 2024 р.. Ріст нерозподіленого прибутку з 9709,2 тис. грн у 2022 р. до 34602,0 тис. грн у 2024 р. свідчить про здатність підприємства ефективно генерувати фінансові ресурси та посилювати власну фінансову стійкість.

Позитивним аспектом використання ресурсного потенціалу є зміцнення власного капіталу, який за три роки збільшився з 13709,2 тис. грн до 38602,0 тис. грн. Підприємство повністю відмовилося від короткострокових банківських кредитів у 2024 році, що зменшило фінансові ризики та навантаження на оборотний капітал. Це, у свою чергу, покращило ліквідність і забезпечило стабільність операційної діяльності.

Кадровий потенціал товариства характеризується раціональним використанням трудових ресурсів. Хоча чисельність персоналу скоротилася з 93 осіб у 2022 р. до 84 у 2024 р., продуктивність праці зросла завдяки автоматизації складських процесів, впровадженню сучасних програм обліку та оптимізації операційної діяльності. Фактичне збільшення обсягів

реалізації при скороченні персоналу вказує на ефективне управління людськими ресурсами та підвищення результативності праці.

Важливе місце у формуванні ресурсного потенціалу займають організаційно-логістичні можливості підприємства. Зростання оборотності запасів із 7,4 до 7,8 оборотів на рік свідчить про покращення управління товарними залишками, ефективні закупівельні політики та налагоджені логістичні процеси. Високі показники оборотності активів підтверджують раціональне використання матеріальних та фінансових ресурсів.

Таким чином, оцінка ресурсного потенціалу ТОВ «XXXXXX» демонструє високий рівень забезпеченості підприємства основними видами ресурсів та тенденцію до їх ефективного використання. Підприємство не лише нарощує кількісні параметри своїх ресурсів, але й покращує їх якісні характеристики, що відображається у зростанні фінансових результатів, підвищенні продуктивності праці, модернізації матеріально-технічної бази та оптимізації процесів управління товарними потоками. Результати оцінки свідчать про значні внутрішні резерви подальшого розвитку, серед яких — поглиблення автоматизації логістичних процесів, удосконалення управління дебіторською заборгованістю та зменшення витрат на обслуговування оборотних активів.

ТОВ «XXXXXX» приділяє значну увагу й професійному розвитку персоналу, підвищенню кваліфікації працівників, що сприяє підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності товариства. Завдяки гнучкій стратегії управління, орієнтації на якість і клієнтський сервіс, підприємство посідає стабільні позиції на ринку та має потенціал для подальшого розширення діяльності в Україні та за її межами.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ ТА ЗАСОБИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства

Розвиток потенціалу підприємства є ключовою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності до зовнішніх змін та довгострокової економічної стійкості. У сучасних умовах трансформації української економіки, зростаючої конкуренції та високої динамічності ринку особливого значення набуває формування ефективних стратегічних напрямів підвищення результативності діяльності підприємств.

Потенціал підприємства визначається як сукупність наявних та можливих ресурсів, компетенцій і здатностей, що забезпечують досягнення стратегічних цілей і формують основу для ефективної діяльності в довгостроковій перспективі. Як інтегрована характеристика, потенціал охоплює не лише наявні ресурси, а й здатність підприємства їх оновлювати, раціонально використовувати та розвивати згідно зі змінами ринкових умов.

Пілецька С.Т. та Лункіна І.Ю. досліджуючи економічний потенціал підприємства, визначають як інтегральну характеристику, яка відображає сукупність доступних йому ресурсів, здатностей та внутрішніх резервів. Вони забезпечують можливість ефективного функціонування в динамічному зовнішньому середовищі, забезпечують адаптацію до викликів ринку та сприяють досягненню довгострокових стратегічних орієнтирів [36].

Пілецька, С., Коритько, Т. та Сімкова, Т. потенціал підприємства розглядається з позиції забезпечення довгострокової стійкості та конкурентоспроможності в умовах переходу до циркулярної економіки. Автори зауважують, що економічний потенціал формується не лише на

основі наявних ресурсів, а й здатності підприємства ефективно їх відновлювати, повторно використовувати та інтегрувати у замкнуті цикли виробництва. Такий підхід дозволяє підприємствам мінімізувати залежність від первинних ресурсів, знижувати витрати та підвищувати екологічну ефективність, що стає ключовим фактором розвитку в умовах зростання екологічних вимог та ресурсних обмежень [37].

Сутність стратегічного розвитку потенціалу полягає у цілеспрямованому формуванні, оптимізації та посиленні складових ресурсної бази підприємства, забезпеченні їхньої взаємодії та синергії. Це потребує впровадження стратегій, орієнтованих на інновації, організаційну гнучкість, підвищення ефективності управління, удосконалення бізнес-процесів та оптимізацію структури витрат.

Для ТОВ «XXXXXX» – компанії, що функціонує в умовах посилення вимог до ефективності управління, технологічної модернізації та інноваційності, – розвиток потенціалу є не лише необхідною умовою стабільного функціонування, а й інструментом посилення ринкових позицій.

Для визначення стратегічних напрямів розвитку необхідно врахувати особливості діяльності ТОВ «XXXXXX»:

- ресурсний потенціал підприємства характеризується достатнім рівнем матеріально-технічної бази, однак потребує оновлення та технологічної модернізації;
- кадровий потенціал включає кваліфікованих працівників, але має резерви для підвищення продуктивності через розвиток компетенцій та цифровізацію робочих процесів;
- організаційний потенціал вимагає оптимізації внутрішніх бізнес-процесів та удосконалення системи управління;

- ринкові можливості ТОВ «XXXXXX» пов'язані з розширенням клієнтської бази, збільшенням присутності на регіональних ринках та впровадженням нових продуктів або послуг;

- зовнішні виклики включають нестабільність економічної ситуації, коливання попиту, конкуренцію та зростаючі вимоги до якості і технологічності продукції.

Виходячи зі специфіки підприємства, стратегічний розвиток його потенціалу має базуватися на комплексному підході, спрямованому на вдосконалення всіх ключових його складових.

1. Розвиток матеріально-технічного потенціалу.

Одним із ключових напрямів є модернізація основних засобів та виробничої інфраструктури. ТОВ «XXXXXX» доцільно спрямувати зусилля на:

- оновлення та автоматизацію виробничих потужностей;
- впровадження енергоефективних технологій;
- оптимізацію використання матеріальних ресурсів шляхом переходу до ресурсозберігаючих процесів;
- застосування цифрових інструментів контролю виробничих операцій.

Матеріально-технічне оновлення дасть змогу зменшити витрати, підвищити продуктивність, покращити якість продукції або послуг та зміцнити конкурентні позиції підприємства.

2. Підвищення кадрового потенціалу та розвиток компетенцій персоналу.

Кадровий потенціал є визначальним чинником успіху підприємства, адже саме персонал забезпечує інноваційність, гнучкість та ефективність діяльності. Для розвитку кадрової складової ТОВ «XXXXXX» варто реалізувати такі заходи:

- створення системи безперервного навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- формування програм розвитку ключових компетенцій;
- удосконалення системи мотивації з акцентом на результативність та залученість;
- розвиток управлінської команди через лідерські тренінги та коучинг.

Посилення кадрового потенціалу сприятиме підвищенню продуктивності, зменшенню плинності кадрів та створенню інноваційно орієнтованої організаційної культури.

3. Впровадження інновацій та цифрових технологій.

Цифровізація є одним із найважливіших напрямів розвитку потенціалу сучасного підприємства. Для ТОВ «XXXXXX» стратегічними завданнями є:

- автоматизація управлінських і виробничих процесів;
- використання аналітичних платформ для обробки даних і прийняття рішень;
- впровадження CRM-системи і ERP-систем для покращення комунікації, планування та контролю;
- застосування цифрових інструментів у сфері маркетингу та продажів.

Цифрова трансформація дозволить оптимізувати витрати, пришвидшити процеси, підвищити прозорість управління та покращити взаємодію з клієнтами.

4. Розвиток організаційного потенціалу та удосконалення системи управління.

Ефективна організаційна структура є основою раціонального використання ресурсів та досягнення стратегічних цілей. ТОВ «XXXXXX» варто:

- переглянути організаційну структуру для усунення дублювання функцій;

- підвищити рівень процесного управління;
- розробити систему стратегічного планування та контролю реалізації стратегії;
- впровадити інструменти управління якістю відповідно до сучасних стандартів.

Такий підхід сприятиме підвищенню гнучкості підприємства, швидкості реагування на ринкові зміни та ефективності внутрішніх комунікацій.

5. Розширення ринкового потенціалу підприємства.

Зміцнення ринкової позиції є ще одним важливим напрямом, який охоплює:

- аналіз ринкових тенденцій та поведінки конкурентів;
- диверсифікацію продукції або послуг;
- активне використання цифрового маркетингу;
- вихід на нові регіональні ринки;
- формування іміджу надійного та інноваційного партнера.

Посилення ринкового потенціалу забезпечить підприємству стабільність доходів і розширення клієнтської бази.

6. Забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Фінансовий потенціал є основою реалізації всіх стратегічних програм, тому ТОВ «XXXXXX» варто:

- підвищувати ефективність управління витратами;
- оптимізувати структуру капіталу;
- впровадити практику фінансового контролінгу та бюджетування;
- розширювати джерела інвестування;
- забезпечити прозорість фінансових потоків.

Потужний фінансовий потенціал дасть змогу підприємству реалізувати стратегічні проекти, проводити інновації та забезпечувати стабільну рентабельність.

ТОВ «XXXXXX» має значний потенціал розвитку, на що вказує кваліфіковані кадри, гнучка організаційна структура та позитивна репутація (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз стратегічного розвитку потенціалу підприємства

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
• Наявність кваліфікованого персоналу та сформованої команди.	• Часткова застарілість матеріально-технічної бази.
• Досвід роботи на регіональному ринку та сформована клієнтська база.	• Недостатній рівень автоматизації та цифровізації процесів.
• Гнучка організаційна структура, що дозволяє швидко реагувати на зміни.	• Обмеженість фінансових ресурсів для масштабних інвестицій.
• Позитивна ділова репутація та надійність у взаємодії з партнерами.	• Недостатня маркетингова активність та слабка присутність у цифрових каналах.
• Здатність до адаптації та впровадження нових рішень.	• Фрагментарність системи стратегічного планування.
Можливості (O)	Загрози (T)
• Розширення ринку шляхом виходу на нові регіони та сегменти.	• Ускладнення економічної ситуації та макроекономічна нестабільність.
• Запровадження інноваційних та енергоефективних технологій.	• Зростання конкурентного тиску на ринку.
• Залучення грантових та інвестиційних ресурсів.	• Коливання попиту та нестабільність у поведінці споживачів.
• Цифрова трансформація бізнес-процесів (CRM, ERP, Big Data).	• Підвищення вимог до екологічності та якості продукції/послуг.
• Партнерські програми та кооперація з іншими підприємствами.	• Ризики втрати ключових працівників унаслідок конкуренції.

Складено автором

Проведений стратегічний аналіз вказує на те, що підприємству необхідно подолати слабкі місця: модернізувати технічні засоби,

активізувати цифровий маркетинг та посилити стратегічне планування. Зовнішні можливості – впровадження інновацій, розширення ринків та залучення інвестицій – відкривають перспективи для зміцнення позицій підприємства. Загрози пов’язані здебільшого з макроекономічними ризиками, конкуренцією та змінами у споживчому попиті, що потребує гнучкої стратегії та підвищення фінансової стійкості.

Важлива роль відводиться управлінню стратегічним потенціалом підприємства, яке передбачає цілеспрямоване формування, розвиток і ефективне використання ресурсів та компетенцій, що забезпечують довгострокову конкурентоспроможність і стійкість бізнесу. Воно охоплює оцінку внутрішніх можливостей, визначення стратегічних пріоритетів, адаптацію до змін зовнішнього середовища та впровадження інновацій для підвищення цінності підприємства. Ключовими елементами є стратегічне планування, управління ресурсним потенціалом, розвиток персоналу, оптимізація бізнес-процесів та моніторинг результативності. Таке управління дозволяє підприємству не лише реагувати на виклики, а й активно формувати свої конкурентні переваги (рис. 3.1).

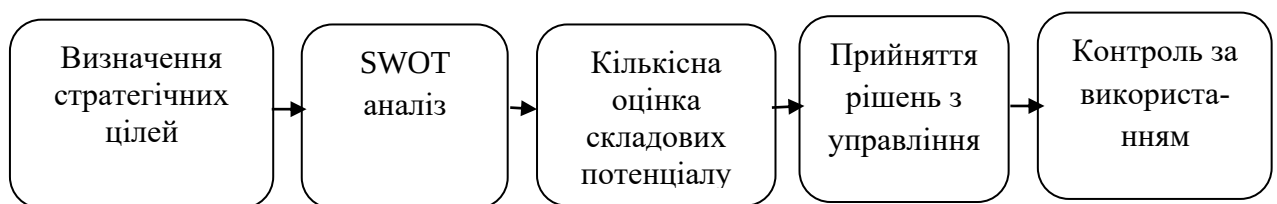


Рис. 3.1. Управління стратегічним потенціалом підприємства

Побудовано на основі [38].

Розглянемо стратегічні напрями розвитку потенціалу ТОВ «XXXXXXX» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Стратегічні напрями розвитку потенціалу товариства

Стратегічний напрям	Зміст
1. Розвиток виробничого потенціалу	Модернізація обладнання; оптимізація виробничих процесів; впровадження енергоефективних технологій; підвищення якості продукції.
2. Підвищення кадрового потенціалу	Навчання персоналу; формування системи мотивації; розвиток корпоративної культури; залучення кваліфікованих спеціалістів.
3. Зміцнення фінансового потенціалу	Оптимізація структури витрат; залучення інвестицій; підвищення ліквідності; удосконалення фінансового планування.
4. Розвиток інноваційного потенціалу	Впровадження цифрових рішень; автоматизація управлінських процесів; розробка нових продуктів та технологій.
5. Розширення ринкового потенціалу	Вихід на нові ринки; посилення позицій на наявних сегментах; маркетингові дослідження; розвиток брендингу.
6. Підвищення логістичного та інфраструктурного потенціалу	Оптимізація ланцюгів постачання; цифровізація складських процесів; покращення транспортної інфраструктури.
7. Розвиток соціально-відповідального потенціалу	Впровадження CSR-підходів; екологічні програми; прозоре управління; участь у регіональних ініціативах.
8. Підвищення управлінського потенціалу	Удосконалення системи стратегічного планування; цифрове управління; впровадження KPI; реінжиніринг бізнес-процесів.

Таким чином, стратегічний розвиток потенціалу підприємства формує передумови для його довгострокового успіху та стійкого функціонування в умовах ринкової невизначеності.

3.2. Удосконалення організаційно-управлінських механізмів підприємства

Ефективність діяльності сучасних підприємств значною мірою визначається рівнем організації управління, гнучкістю управлінських механізмів та здатністю менеджменту адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «XXXXXX» – підприємства, що функціонує в умовах посилення конкуренції, зростання вимог до якості продукції та необхідності цифрової трансформації – питання удосконалення організаційно-управлінських механізмів набуває особливої актуальності. Оптимізація системи управління дозволить підвищити продуктивність, зменшити витрати, забезпечити прозорість операцій та створити умови для стійкого розвитку.

Організаційно-управлінські механізми підприємства охоплюють сукупність інструментів, методів, процедур та структур, що забезпечують реалізацію функцій менеджменту. Вони включають організаційну структуру, систему прийняття рішень, мотиваційні інструменти, інформаційне забезпечення та внутрішні регламенти.

Узагальнюючи підходи сучасних науковців [39, 40, 41], удосконалення таких механізмів передбачає:

- оптимізацію організаційної структури, що забезпечує оперативність та мінімізацію дублювання функцій;
- підвищення якості управлінських рішень через цифрові технології та аналітичні інструменти;
- створення ефективної системи комунікацій, яка сприяє швидкому обміну інформацією;
- розвиток кадрового потенціалу та сучасних підходів до мотивації персоналу;

- регламентацію управління через стандарти, внутрішні політики та процедури.

Зазначені напрями для досліджуваного підприємства визначають ключові вектори трансформації системи управління.

Аналіз поточного функціонування підприємства засвідчує наявність певних сильних сторін: сформована структура управління, досвідчений персонал, усталені виробничі процеси, система взаємодії між підрозділами. Разом із тим, в умовах динамічного ринку окреслюються проблеми, що стримують розвиток:

1. Фрагментарність управлінської структури. Частина функцій дублюється між підрозділами, а розподіл повноважень не завжди є достатньо чітким. Це ускладнює процеси ухвалення рішень та знижує оперативність реагування.

2. Недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. У ряді структурних підрозділів відсутні автоматизовані системи планування, контролю та аналітики, що призводить до втрат часу та імовірних помилок.

3. Нечітка система внутрішніх регламентів. Частина процедур не формалізована, що ускладнює контроль виконання завдань і створює залежність від індивідуального підходу окремих працівників.

4. Недостатня інтегрованість комунікаційної системи. Комунікації між відділами інколи здійснюються через неуніфіковані канали, що впливає на якість і швидкість інформаційних потоків.

5. Потреба в оновленні мотиваційної моделі. Система заохочень переважно орієнтована на фінансові стимули, тоді як сучасний персонал потребує комплексного підходу до мотивації: можливості розвитку, навчання, гнучких умов праці.

Ідентифікація цих проблем дозволяє сформувати системне бачення напрямів удосконалення організаційно-управлінських механізмів підприємства.

Одним із ключових кроків є оптимізація організаційної структури. Її вдосконалення може включати:

- чітке розмежування функцій між підрозділами, що забезпечить уникнення дублювання робіт;
- впровадження процесного підходу до управління, який дозволить орієнтувати діяльність на кінцевий результат та підвищити узгодженість між відділами;
- скорочення ієрархічних рівнів для прискорення управлінських рішень;
- визначення зон відповідальності та KPI для кожної управлінської позиції.

Реалізація цих заходів забезпечить прозорість організаційної структури, підвищить відповідальність персоналу та сприятиме більш раціональному розподілу ресурсів.

Цифровізація управління є одним із найбільш ефективних шляхів оптимізації діяльності сучасного підприємства. Для досліджуваного товариства доцільно впровадити такі інструменти:

- ERP-систему, яка об'єднає фінанси, логістику, закупівлі, виробництво та складський облік в єдину інформаційну базу;
- CRM-систему для управління взаєминами з клієнтами й підвищення ефективності продажів;
- BI-аналітику, що дасть змогу керівництву отримувати оперативні та прогнозні дані для ухвалення рішень;
- електронний документообіг для скорочення часу на оформлення документів та підвищення прозорості процесів;

- інструменти автоматизації внутрішніх завдань (планування, контроль виконання, нагадування тощо).

Запровадження цифрових рішень дозволить знизити людський фактор, пришвидшити ключові бізнес-процеси та забезпечити підприємству конкурентні переваги.

Для підвищення результативності роботи персоналу необхідно формувати комплексну мотиваційну модель, що включає [42]:

- поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів (премії, гнучкий графік, можливості навчання);
- систему оцінювання працівників на основі ключових показників ефективності;
- програму розвитку компетенцій, спрямовану на підвищення кваліфікації та кар'єрне зростання;
- мотиваційні заходи щодо залучення персоналу до процесів прийняття рішень і вдосконалення діяльності підприємства.

Формування сучасної мотиваційної системи підвищує задоволеність працівників, знижує плинність кадрів та сприяє зростанню продуктивності праці.

Комунікаційна система має забезпечувати швидку, достовірну та структуровану передачу інформації між співробітниками і підрозділами. Для ТОВ «XXXXXX» доцільно:

- стандартизувати канали комунікацій через корпоративні платформи;
- впровадити єдині шаблони звітності та обміну інформацією;
- удосконалити систему щотижневих і щомісячних оперативних нарад;
- підвищувати рівень корпоративної культури відкритого обміну інформацією.

Оптимізовані комунікації сприяють скороченню часу на прийняття рішень, зменшенню конфліктів та формуванню синергії між підрозділами.

Внутрішні регламенти є важливим інструментом стандартизації процесів та зниження ризиків, тому необхідно:

- розробити положення про структурні підрозділи;
- стандартизувати процедури діловодства, закупівель, контролю якості;
- створити інструкції для ключових бізнес-процесів;
- застосовувати підхід PDCA (плануй – виконуй – перевіряй – удосконалюй) для постійного оновлення регламентів.

Чіткі регламенти забезпечують прозорість діяльності та дозволяють мінімізувати управлінські помилки.

Удосконалення організаційно-управлінських механізмів підприємства передбачає комплексне оновлення системи управління, спрямоване на підвищення адаптивності, ефективності та стратегічної стійкості бізнесу в умовах динамічного ринкового середовища. Це включає оптимізацію організаційної структури, впровадження сучасних методів менеджменту, цифрових інструментів контролю та планування, підвищення рівня професійної компетентності управлінського персоналу, а також розвиток внутрішніх комунікацій та корпоративної культури. Такий підхід забезпечує більш раціональне використання ресурсів, прискорює процес ухвалення рішень і сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі.

Отже, удосконалення організаційно-управлінських механізмів ТОВ «XXXXXX» є комплексним процесом, що охоплює структурні, кадрові, інформаційні та комунікаційні аспекти управління. Оптимізація структури, цифровізація ключових процесів, формування сучасної мотиваційної системи та стандартизація внутрішніх процедур забезпечать підвищення конкурентоспроможності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та формування умов для довгострокового розвитку. У результаті впровадження цих змін товариство зможе не лише підвищити ефективність внутрішніх

процесів, а й зміцнити партнерські зв'язки зі стейкхолдерами. Це створить підґрунтя для інноваційного розвитку компанії та забезпечить її стійкість у динамічному конкурентному середовищі та дозволить підприємству ефективно адаптуватися до викликів сучасного ринку.

3.3. Підвищення професійної компетентності персоналу та розвиток системи мотивації

Професійна компетентність персоналу та ефективна мотиваційна система є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств. Для досліджуваного підприємства ці елементи відіграють стратегічну роль, оскільки забезпечують стабільність роботи, підвищення продуктивності та формування сприятливого внутрішнього середовища. У сучасних умовах динамічних змін, цифровізації та зростання вимог до якості продукції і послуг особливого значення набувають інвестиції в людський капітал – знання, навички, професійні та особистісні якості працівників.

Професійна компетентність характеризує спроможність працівників ефективно виконувати функціональні обов'язки, адаптуватися до нових умов, освоювати інноваційні підходи та технології [44]. Для товариства розвиток компетентностей персоналу є невід'ємною умовою:

- забезпечення високої якості діяльності;
- підтримання конкурентних позицій на ринку;
- зменшення виробничих та управлінських ризиків;
- створення ефективної команди, здатної до інновацій.

Розвиток персоналу підприємства зумовлений відповідними чинниками, які визначають можливості, потреби й напрямки професійного зростання працівників (рис.).



Рис. 3.2. Чинники розвитку персоналу підприємства

Побудовано на основі [45, 46]

Компетентні працівники сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації витрат, підсиленню корпоративної культури та розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

Ефективний розвиток персоналу потребує системного підходу, який включає планування потреб у навчанні, організацію розвитку та оцінювання результатів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Основні напрями підвищення професійної компетентності товариства

Напрям	Зміст	Інструменти та форми реалізації
2.1. Проведення регулярної оцінки компетентностей	Визначення рівня професійних знань, навичок і відповідності займаній посаді	• Атестація персоналу
• Оцінювання за компетентнісною моделлю		
• Самооцінювання	• Виявлення прогалин у компетенціях	
• Формування індивідуальних програм розвитку		
• Підвищення об'єктивності кадрових рішень		
2.2. Організація навчання та підвищення кваліфікації	Формування системної моделі професійного розвитку	• Внутрішні тренінги та семінари
• Наставництво		
• Зовнішні курси та сертифікації		
• Участь у конференціях і форумах		
• Онлайн-курси та вебінари	• Постійне професійне зростання персоналу	
• Прискорена адаптація нових працівників		
• Збільшення продуктивності та інноваційності		
2.4. Стимулювання самоосвіти	Підтримка прагнення працівників до саморозвитку	• Компенсація навчання
• Преміювання за підвищення кваліфікації		
• Оплачуваний час на навчання		
• Доступ до бібліотек та навчальних платформ	• Розвиток внутрішньої мотивації	
• Підвищення рівня компетентності		
• Формування культури безперервного навчання		

Мотивація є важливим інструментом, який спонукає працівників до продуктивної діяльності, підвищує задоволеність роботою та впливає на ефективність підприємства. Система мотивації повинна бути комплексною, враховувати як матеріальні, так і нематеріальні стимули [47].

До матеріальних стимулів, релевантних для товариства, належать:

- високий рівень заробітної плати;
- премії за досягнення виробничих показників;
- бонуси за інноваційні пропозиції;
- доплати за складні умови праці або додаткове навантаження;
- соціальний пакет (страхування, компенсація транспорту, харчування тощо).

Матеріальна мотивація забезпечує короткострокове підвищення продуктивності та сприяє утриманню ключових працівників.

Нематеріальні стимули мають довготривалий вплив і формують позитивну корпоративну культуру. Тому доцільно посилювати такі напрями:

- визнання досягнень (грамоти, публічні подяки);
- кар'єрний розвиток і можливість внутрішнього зростання;
- участь у прийнятті управлінських рішень;
- покращення умов праці (ергономіка, комфортні робочі місця);
- гнучкий графік або можливість дистанційної роботи (за потреби);
- корпоративні заходи, що підсилюють командну взаємодію.

Особливу роль відіграє формування довірчої атмосфери, відкритої комунікації та партнерських відносин між керівництвом і персоналом [48, 49].

Для підвищення ефективності мотиваційної системи підприємству варто впроваджувати:

- регулярний моніторинг рівня задоволеності працівників;

- адаптивні мотиваційні програми для різних груп персоналу;
- оцінку впливу мотиваційних заходів на продуктивність;
- персоналізацію стимулів відповідно до потреб і цінностей працівників.

На рис. 3.3 подано структурно-логічна схема підвищення професійної компетентності та розвитку системи мотивації.



Рис. 3.3. Структурно-логічна схема підвищення професійної компетентності та мотивації персоналу підприємства

Складено автором

Реалізація системного підходу до розвитку професійної компетентності та мотивації на підприємстві сприятиме:

- підвищенню продуктивності праці;
- зменшенню плинності кадрів;

- формуванню кадрового резерву;
- зміцненню корпоративної культури;
- покращенню якості продукції та послуг;
- підвищенню конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для досліджуваного товариства вдосконалення системи професійного розвитку та мотивації персоналу є стратегічним напрямом, який визначає результативність діяльності та можливість довгострокового зростання. Інвестування в людський капітал підвищує адаптивність підприємства, сприяє інноваційному розвитку та забезпечує стійку позицію на ринку. Створення сучасної, гнучкої та справедливої системи управління персоналом стане запорукою ефективності та стабільності роботи підприємства в умовах конкурентного середовища.

У цьому контексті важливо також сформувати культуру безперервного навчання, що поєднує формальні освітні програми з практичним обміном досвідом та внутрішніми тренінгами. Такий підхід не лише сприятиме підвищенню кваліфікації працівників, а й зміцнить їхню залученість і відповідальність за результати роботи. Розвиток внутрішніх лідерів, підтримка ініціативності та формування позитивного робочого клімату дозволять підприємству ефективно реагувати на виклики економічного середовища й формувати конкурентні переваги на основі високої якості людського капіталу.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретико-методичні основи та практичні рекомендації щодо ефективного використання потенціалу підприємства, що надало змогу сформулювати висновки, які відображають результати вирішення основних завдань відповідно до поставленої мети.

Узагальнення підходів науковців засвідчує, що поняття «потенціал підприємства» поєднує не лише наявні ресурси, але й можливості, компетенції, внутрішні резерви та перспективи розвитку, які забезпечують довгострокову результативність діяльності. Саме тому потенціал не може розглядатися виключно як статична сукупність елементів – він є динамічною, відкритою системою, що постійно реагує на зміни зовнішнього середовища та трансформується відповідно до потреб підприємства.

Розгляд потенціалу підприємства як економічної системи дає змогу комплексно оцінити взаємозв'язок його структурних елементів та внутрішніх процесів. Такий підхід підкреслює, що ефективність діяльності підприємства визначається не просто обсягом ресурсів, а здатністю менеджменту сформувати оптимальну конфігурацію взаємодії між ними. Системні властивості потенціалу – цілісність, ієрархічність, відкритість, динамічність і цілеспрямованість – забезпечують можливість підприємству досягати стратегічних цілей, своєчасно реагувати на виклики та формувати конкурентні переваги на ринку.

У структурі потенціалу суттєву роль відіграють його види: виробничий, фінансовий, трудовий, інноваційний, маркетинговий, управлінський, соціальний, екологічний, логістичний, інформаційний та репутаційний. Вони формують внутрішню архітектуру можливостей підприємства та визначають ефективність використання ресурсів. Водночас їх взаємозалежність свідчить, що дисбаланс або слабкість будь-якої складової здатні стримувати розвиток підприємства.

Значний вплив на формування потенціалу мають як внутрішні, так і зовнішні чинники. Тому управління потенціалом має базуватися на діагностиці зовнішніх ризиків та оптимізації внутрішніх процесів.

Особливе місце у структурі потенціалу посідають людські ресурси та людський капітал. Саме кваліфікований персонал забезпечує ефективне використання матеріальних ресурсів, впровадження інновацій, адаптацію до технологічних змін і формування конкурентних переваг. Інвестування у розвиток персоналу, покращення мотиваційного середовища та зміцнення корпоративної культури сприяють підвищенню продуктивності, якості управлінських рішень і стратегічної гнучкості підприємства.

Оцінювання потенціалу підприємства є важливим етапом управління, оскільки дозволяє комплексно визначити рівень використання ресурсів, ступінь реалізації можливостей та наявність резервів розвитку. Сучасні підходи до оцінки охоплюють ресурсний, результативний, функціональний, комплексний, стратегічний, компетентнісний та інноваційний виміри.

У результаті проведеного аналізу ефективності використання потенціалу ТОВ «XXXXXX» за 2022-2024 рр. встановлено, що підприємство демонструє сталу позитивну динаміку розвитку та ефективне управління як матеріальними, так і фінансовими ресурсами. Компанія характеризується структурованою системою управління, чітким розподілом повноважень, раціональною організацією операційної діяльності, що забезпечує стабільність функціонування і підвищення конкурентоспроможності на ринку неспеціалізованої оптової торгівлі.

Аналіз економічних показників діяльності підприємства свідчить про суттєве збільшення обсягів активів підприємства, передусім за рахунок приросту основних засобів, товарних запасів і дебіторської заборгованості. Зростання чистого прибутку більш ніж удвічі підтверджує підвищення ефективності операційної діяльності. Позитивним є також стабільне

зменшення чисельності персоналу за умов зростання обсягів діяльності, що вказує на оптимізацію управління трудовими ресурсами та підвищення продуктивності праці.

Фінансовий стан ТОВ «XXXXXX» упродовж досліджуваного періоду помітно покращився. Коефіцієнти ліквідності стабільно зростають, і у 2024 р. показники поточної, швидкої та абсолютної ліквідності досягли нормативних і перевищили їх, що свідчить про зміцнення фінансової стабільності підприємства. Зростання рентабельності продажів та активів свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і покращення управління витратами.

Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу доводить, що підприємство активно інвестує у матеріально-технічну базу, удосконалює логістичну інфраструктуру та формує ресурси для забезпечення зростання товарообороту. Суттєве збільшення основних засобів та запасів характеризує розширення масштабів діяльності. Зростання власного капіталу та нерозподіленого прибутку свідчить про накопичення внутрішніх фінансових ресурсів для подальшого розвитку, а зростання оборотності запасів – про підвищення ефективності логістичних процесів.

Проведене дослідження засвідчило, що потенціал підприємства формується як інтегрована система ресурсів, компетенцій, організаційних можливостей та здатності до інновацій, тоді як його стратегічний розвиток передбачає цілеспрямоване вдосконалення всіх складових. Для ТОВ «XXXXXX» ці напрями мають особливу актуальність з огляду на необхідність модернізації матеріально-технічної бази, зміцнення кадрових компетенцій та підвищення ефективності управління в умовах зростаючої конкуренції та цифрової трансформації економіки.

Стратегічні напрями розвитку потенціалу підприємства, визначені у дослідженні, включають модернізацію виробничої інфраструктури,

впровадження ресурсозберігаючих технологій, цифровізацію процесів та посилення кадрового потенціалу. Важливим є підхід до розвитку потенціалу як системи, здатної адаптуватися до зовнішніх змін і використовувати нові технологічні та ринкові можливості. SWOT-аналіз підтверджує, що попри наявність сильних сторін – кваліфікованого персоналу, гнучкої структури та позитивної репутації – підприємство стикається зі структурними та технологічними обмеженнями, які стримують його розвиток. Подолання цих слабких місць можливе шляхом модернізації обладнання, розширення цифрових інструментів управління та активізації маркетингової діяльності.

Удосконалення організаційно-управлінських механізмів відіграє важливу роль у формуванні ефективної моделі управління потенціалом підприємства. Аналіз показав, що ТОВ «XXXXXX» потребує оптимізації своєї управлінської структури, усунення дублювання функцій, посилення процесного підходу та впровадження сучасних інформаційно-аналітичних систем. Цифровізація управління дозволить забезпечити прозорість операцій, скоротити витрати часу, підвищити швидкість ухвалення рішень і знизити ризики, пов'язані з людським фактором.

Особлива роль у підвищенні ефективності використання потенціалу підприємства належить розвитку професійної компетентності персоналу та удосконаленню системи мотивації. Професійний розвиток працівників забезпечує здатність підприємства до інновацій, адаптації та впровадження сучасних технологічних рішень. Системна модель розвитку компетентностей, що охоплює регулярну оцінку знань і навичок, формування індивідуальних планів навчання, наставництво, участь у тренінгах та використання онлайн-освіти, створює основу для формування конкурентоспроможної команди. Удосконалення мотиваційної системи, яка поєднує матеріальні й нематеріальні стимули, сприяє підвищенню

залученості персоналу, зменшенню плинності кадрів та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Комплексний підхід до підвищення ефективності використання потенціалу ТОВ «XXXXXX» передбачає поєднання стратегічного планування, модернізації матеріально-технічної бази, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу та удосконалення внутрішніх управлінських механізмів. Саме така інтеграція забезпечує формування довгострокових конкурентних переваг і дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики. У результаті впровадження запропонованих заходів підприємство зможе підвищити продуктивність, зміцнити ринкові позиції, оптимізувати витрати, розширити клієнтську базу та забезпечити умови для інноваційного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Діагностика потенціалу підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 155-166.
2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури. 2005. 352 с.
3. Завора О. (2024). Потенціал підприємства: сутність та ідентифікація його складових. *Економіка та суспільство*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-70>
4. Ажаман І.А. Сутність та структура економічного потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 4. С. 22-25.
5. Алієв Р.А. Сутність та поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 9. С. 54-59. URL: <http://eijournal.in.ua/index.php/journal/article/view/203>
6. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73–82.
7. Плікус І.Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація. *Фінанси України*. 2019. № 4. С. 91-105.
8. Ружицька Т.Д. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. Т. 2. № 9. С. 178-181.
9. Василик Н.М. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 3. С. 154-161.
10. Краснокутська Н.С. Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2012. 322 с.

11. Смолич Д.В., Тимошук І.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.
12. Орехова А.І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Випуск 17. С. 308-313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf (дата звернення: 18.10.2025).
13. Ковтун Н. Формування конкурентних переваг людських ресурсів у національній економіці. *Бізнес Інформ*. 2014. № 4. С. 29-34.
14. Сиротюк Г. В. Синергія біоекономіки та людського капіталу в контексті сталого економічного розвитку. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. № 11. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14011712>
15. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал», «виробничий потенціал» та «економічний потенціал». *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024 рік. Том 9. № 2. С. 113-121.
16. Руденко С.В. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. 2016. Випуск 172. С. 164-175.
17. Лисенко А.М., Коряк А.С. Поняття економічного потенціалу та концептуалізація підходів до його трактування. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. 2020. Випуск 5 (38). С. 221-227.
18. Марченко В.М., Навроцький Н.О. Взаємозв'язок понять потенціал підприємства, економічний, ресурсний та виробничий потенціали підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5173>. (дата звернення: 18.10.2025).

19. Жидков О. І., Ажаман І. А. Чинники впливу на формування та розвиток економічного потенціалу підприємств сфери послуг. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8661> (дата звернення: 25.11.2025).
20. Діденко, А., Кравець, О., & Волик, Н. (2024). Чинники формування та розвитку креативного потенціалу підприємства. *Економічний простір*, (190), 242-247. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-44>
21. Хринюк О.С., Гримашевич Т. І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск №13. 2017. С.772-776.
22. Продуктивна спроможність економіки регіонів: теоретико-методологічні та прикладні аспекти: наукова доповідь / [наук. ред. д.е.н., проф. С.Л. Шульц]; ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України». Львів, 2022. 104 с.
23. Хринюк О. С., Гримашевич Т. І. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 4. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6233> (дата звернення: 25.11.2025).
24. Блонська В. І., Нагірна С. Я. Методичні підходи до оцінки потенціалу підприємства у ході формування стратегічних переваг. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.2. С. 150-155.
25. Річні звіти ТОВ «XXXXXX» за 2022-2024 роки.
26. Підгаєць, С. (2024). Комплексна оцінка фінансового стану підприємства на основі розрахунку інтегрального показника. *Економіка та суспільство*, (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-41>

- 27.Бегун С. Особливості аналізу фінансового стану підприємства в умовах воєнного стану. *Економічний часопис Волинського Національного університету імені Лесі Українки*. 2023. № 32. С. 32-42.
- 28.Гриценко Л. Л., Боярко І. М., Шамкало К. Ю. Методи і методики аналізу фінансового стану: особливості використання для малих підприємств. *Проблеми обліку, аналізу і аудиту*. 2019. № 2. С. 108-115.
- 29.Довбня С. Б., Папуша І. В. Експрес-діагностика фінансового стану підприємства: стратегічний аспект. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*, 2024 №14. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-19> (дата звернення: 03.01.2025).
- 30.Ткаченко А. А., Подзігун Я. В., Кулик Ю. М. Удосконалення аналізу фінансового стану на українських підприємствах: проблеми та шляхи їх вирішення. *Економічні науки*. 2020. № 57, С. 45-53.
- 31.Ткаченко Є. Ю., Зінченко В. В. Сучасні підходи до оцінки фінансової стійкості підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2024. URL: http://bses.in.ua/journals/2024/86_2024/26.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
- 32.Строченко Н. І., Ковальова О. М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 2(34) 2023. С.42-49.
- 33.Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. Вид. 2–ге, без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 316 с.
- 34.Богацька Н. М. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134–139. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/3_ukr/24.pdf (дата звернення: 09.11.2025).

35. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6. Том 1. С. 38–41. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/01/9-13.pdf> (дата звернення: 19.11.2025).
36. Пілецька С.Т., Лункіна І.Ю. Стратегічно орієнтований економічний потенціал підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2022. № 9/1. С. 17–23. DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2022.9\(1\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2022.9(1).4). (дата звернення: 14.11.2025)
37. Пілецька, С., Коритько, Т., & Сімкова, Т. (2025). Стратегія розвитку економічного потенціалу підприємств в контексті адаптації до умов циркулярної економіки. *Економіка та суспільство*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-42>
38. Вовк, О. М., & Дудік, А. О. (2020). Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*, (162), 53-56. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>.
39. Брич В.Я., Дерманська Л.В. Економічний механізм управління інноваційним розвитком підприємств: монографія. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 180 с.
40. Гончар О.І. Інноваційність – сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. *Підприємництво і торгівля: зб. наук. пр.* Львів: вид-во ЛТЕУ, 2018. Вип. 23. С. 77-81.
41. Гончар О.І. Особливості сучасного етапу та генезис теорії потенціалів підприємства. *Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції*. 2018. № 29 (18), т. 2. С. 193-199.
42. Спіфанова І.Ю. Організаційно-економічний механізм управління фінансовим забезпеченням інноваційної діяльності підприємств. *Вісник*

- Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2019. № 3. С. 78-82.*
- 43.Калінін Д.О. Теоретичні засади організаційно-економічного механізму управління підприємством. *ECONOMICS: time realities. №6(76). 2024. С.135-144.*
- 44.Рудик, О. Г., Максимова, Ю. О., & Залецька, І. О. (2023). Важливість розвитку професійних компетентностей персоналу підприємств сфери послуг. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 21(3(52), 466–481. [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3\(52\).275826](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.3(52).275826)
- 45.Копець Г. Р. Актуальні проблеми формування та розвитку персоналу підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 720: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. С. 30-37.
- 46.Мішура В. Б., Касьянюк С. В., Петренко Ю. О. Напрями підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. *Вісник економічної науки України*. № 1. 2019. С.76-81.
- 47.Василик А.В. Сучасні виклики та інноваційні практики управління персоналом. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 306314. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_51.
- 48.Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Агросвіт*. 2013. № 9. С. 5460.
- 49.Кушнір М., Коляса А. Розвиток біоекономіки в умовах глобальних викликів. *Дні студентської науки у Львівському національному університеті ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького* : тези доп. студ. конф. фак-ту управління, економіки та права. Львів, 14–15 травня 2025 р. / [відп. ред. М.П. Лизак; МОН України,

ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького]. – Львів : [ЛНУВМБ імені С.З. Гжицького], 2025. С.456-458.

- 50.Сиротюк Г.В., Іваницька М. А., Кушнір М.М. Формування сучасної парадигми ефективності аграрного виробництва. *Ефективність функціонування сільськогосподарських підприємств. Проблематика 2025* «Сільськогосподарські підприємства України в умовах сучасних викликів»: матеріали XIV міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, ЛНУВМБ ім. С. З. Гжицького, Дубляни, 11-12 червня 2025 р. Львів: 2025. С. 19-20.