

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВЕТЕРИНАРНОЇ МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ
імені С.З. ГЖИЦЬКОГО

Факультет менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування
Кафедра менеджменту та бізнес-адміністрування

Кваліфікаційна робота на правах рукопису

БОРСУК Христина-Ярина Володимирівна

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

УДК 658.5 : 005.93

Шляхи вдосконалення управління потенціалом підприємства

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Подається на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

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

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи: _____
(підпис)

БОВК Мирослава Василівна
кандидат економічних наук, доцент

Львів – 2025

АНОТАЦІЯ

Борсук Х.-Я. В. «Шляхи вдосконалення управління потенціалом підприємства». – Рукопис.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня Магістр за спеціальністю 073 «Менеджмент» ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування» – Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького – Міністерства освіти і науки України, 2025.

У кваліфікаційній роботі наводяться теоретичні основи управління потенціалом підприємства. Проаналізовано стан фінансово-господарського потенціалу ТзОВ «***». Подана детальна характеристика підприємства та проведено аналіз потенціалу управління підприємством. Наведено пропозиції щодо вдосконалення системи управління потенціалом підприємства.

Ключові слова: управління, потенціал, ліквідність, платоспроможність, фінансова стійкість, SWOT-аналіз.

SUMMARY

Borsuk Kh.-Ya. V. "Ways to Improve Enterprise Potential Management." – Manuscript.

Master's Qualification Thesis for obtaining the educational degree Master in specialty 073 "Management", Educational and Professional Program "Management of Organizations and Administration" – Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies named after S. Z. Gzhytskyi, Ministry of Education and Science of Ukraine, 2025.

The qualification thesis presents the theoretical foundations of enterprise potential management. The current state of the financial and economic potential of LLC "***" is analyzed. A detailed description of the enterprise is provided, along with an analysis of its management potential. Proposals for improving the enterprise potential management system are developed.

Keywords: management, potential, liquidity, solvency, financial stability, SWOT analysis.

Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій
імені С.З. Гжицького

Факультет	<u>Менеджменту, бізнесу та публічного адміністрування</u>
Кафедра	<u>Менеджменту і бізнес-адміністрування</u>
Галузь знань	<u>07 Управління та адміністрування</u>
Спеціальність	<u>073 «Менеджмент»</u>
Освітньо-професійна програма	<u>Менеджмент організацій і адміністрування</u>

«ЗАТВЕРДЖУЮ»

Завідувач кафедри

доцент _____ Батюк Б.Б.

“ _____ ” _____ 20__ р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Борсук Христини-Ярини Володимирівни

1. Тема проєкту (роботи) **Шляхи вдосконалення управління потенціалом підприємства**

керівник проєкту (роботи) Вовк М. В., к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від “ _____ ” _____ 20__ року
№ _____

2. Термін подання студентом проєкту (роботи) грудень 2025 року

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) навчальна, наукова та довідкова література, наукові періодичні видання, фінансова звітність підприємства питань, які потрібно розробити). Вступ. РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи управління потенціалом підприємства. 1.1 Поняття та сутність потенціалу підприємства. 1.2 Структура та складові потенціалу підприємства. 1.3 Наукові підходи до оцінки потенціалу та його управління. РОЗДІЛ 2. Аналіз фінансово-господарського потенціалу ТзОВ «***». 2.1. Загальна характеристика підприємства. 2.2. Аналіз системи управління ТзОВ «***». 2.3 Аналіз фінансового потенціалу ТзОВ «***». РОЗДІЛ 3. Шляхи вдосконалення управління потенціалом підприємства. 3.1. Стратегії та методи підвищення ефективності використання потенціалу ТзОВ «***». 3.2. Визначення потенціалу ТзОВ «***» на основі SWOT-аналізу. 3.3. Пропозиції щодо удосконалення

управління потенціалом ТзОВ «***». Висновки і пропозиції. Список літературних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу

7. Дата видачі завдання

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1.	Вибір теми роботи	Травень 2025	
2.	Розробка змісту роботи	Травень 2025	
3.	Обґрунтування актуальності теми кваліфікаційної роботи	Травень 2025	
4.	Бібліографічний огляд	Червень 2025	
5.	Вступ	Червень 2025	
6.	Розділ 1	Червень-липень 2025 року	
7.	Розділ 2	Серпень-вересень 2025 року	
8.	Розділ 3	Жовтень-листопад 2025 року	
9.	Висновки та пропозиції	Листопад 2025 року	
10.	Оформлення роботи	Листопад 2025 року	
11.	Оформлення візуального супроводу роботи	Грудень 2025	
12.	Представлення до захисту кваліфікаційної роботи	Грудень 2025	

Здобувач

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

Керівник проєкту (роботи)

_____ (підпис)

..... (прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Поняття та сутність потенціалу підприємства	8
1.2 Структура та складові потенціалу підприємства	11
1.3 Наукові підходи до оцінки потенціалу та його управління	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЗОВ «***»	27
2.1 Загальна характеристика підприємства	27
2.2 Аналіз системи управління ТзОВ «***»	30
2.3. Аналіз фінансового потенціалу ТзОВ «***»	35
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	50
3.1 Стратегії та методи підвищення ефективності використання потенціалу ТзОВ «***»	50
3.2 Визначення потенціалу ТзОВ «***» на основі SWOT-аналізу	55
3.3 Пропозиції щодо удосконалення управління потенціалом ТзОВ «***»	63
ВИСНОВКИ	68
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ	65

Вступ

У сучасних умовах економічного розвитку ефективне управління потенціалом підприємства стає одним із ключових факторів забезпечення його конкурентоспроможності, стійкого функціонування та довгострокового розвитку. Потенціал підприємства, як комплексна економічна категорія, відображає сукупність ресурсів, можливостей та здатностей суб'єкта господарювання до створення продукції, надання послуг та досягнення стратегічних цілей. Висока ефективність використання потенціалу прямо впливає на фінансові результати діяльності, інвестиційну привабливість та здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності управління потенціалом підприємств в умовах зростаючої конкуренції, нестабільності економічного середовища та впровадження інноваційних технологій. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених проблемам потенціалу підприємства, на сьогодні не існує єдиного підходу до його оцінки та управління, що обумовлює актуальність подальших досліджень у цьому напрямі.

У сучасній науковій літературі накопичено значну кількість підходів до тлумачення поняття «потенціал підприємства» та визначення його структурних елементів. Варто підкреслити, що наукові дослідження, спрямовані на поглиблення розуміння цієї категорії, знайшли відображення у працях таких учених, як Бачевський Б. Є., Богацька Н. М., Заблодська І. В., Краснокутська Н. С., Красноручський О. О., Кузьмін О. Є., Маренич Т. Г., Мельник О. Г., Решетняк О. О. та ін. проте дана тема і далі викликає інтерес до подальшого дослідження.

Мета дослідження полягає у визначенні шляхів вдосконалення управління потенціалом підприємства для підвищення його ефективності та конкурентоспроможності. Для досягнення поставленої мети були визначені такі **завдання**:

1. Проаналізувати теоретичні підходи до визначення сутності та структури потенціалу підприємства.

2. Дослідити стан управління потенціалом конкретного підприємства, визначити його сильні та слабкі сторони.

3. Розробити рекомендації та практичні заходи щодо вдосконалення управління потенціалом підприємства з урахуванням ресурсного, фінансового та інноваційного аспектів.

Об'єктом дослідження є ТзОВ «***» як господарючий суб'єкт, а **предметом** - управління потенціалом підприємства.

Методологічною основою роботи стали системний, комплексний, ресурсний та функціональний підходи. Використовувалися методи аналізу та синтезу, порівняння, статистичні та економіко-математичні методи, методи експертних оцінок, що дозволило комплексно оцінити потенціал підприємства та визначити напрямки його вдосконалення.

Наукова новизна дослідження полягає у формуванні авторського підходу до визначення сутності потенціалу підприємства як інтегрованої системи ресурсів, можливостей і спроможностей, а також у розробці практичних рекомендацій щодо його ефективного управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання розроблених рекомендацій для підвищення ефективності управління потенціалом підприємств, оптимізації використання ресурсів та формування стійкої конкурентної позиції на ринку.

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Робота викладена на 72 сторінках комп'ютерного тексту. Структурно робота включає вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (51 найменування).

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Поняття та сутність потенціалу підприємства

Потенціал підприємства є комплексною економічною категорією, що відображає здатність господарюючого суб'єкта ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення стратегічних, тактичних та оперативних цілей. У сучасній науковій літературі потенціал підприємства розглядається як сукупність матеріальних, фінансових, трудових, інтелектуальних та інноваційних ресурсів, можливостей і здатностей до їхнього ефективного використання, що забезпечує конкурентоспроможність та стабільність функціонування підприємства.

Економічну категорію «*потенціал*» як узагальнююче поняття почали активно застосовувати у наукових колах наприкінці 1970-х - на початку 1980-х років XX століття. У працях, присвячених вивченню теорії потенціалів, подано широкий спектр його різновидів: економічний, науково-технічний, виробничий, трудовий, інформаційний, природно-ресурсний. Згодом у науковій літературі дедалі частіше почали вживатися поняття *підприємницький потенціал*, *інтелектуальний потенціал*, *фінансовий потенціал* та *інноваційний потенціал* [18, с.22; 32; 43, с.101].

Термін «*потенціал*» походить від латинського *potential* і означає можливість, силу, потужність. Його трактують як наявні засоби чи ресурси, які можуть бути мобілізовані та використані для досягнення певних цілей, реалізації планів чи розв'язання завдань. Також це - сукупність можливостей окремої особи, суспільства чи держави у певній сфері діяльності. Таким чином, поняття потенціалу охоплює два основних аспекти:

1. сукупність наявних ресурсів і запасів;
2. можливість досягнення певного результату на їх основі [30, с.97].

На перший погляд ці два підходи виглядають самостійними, однак між ними існує тісний взаємозв'язок: в обох випадках потенціал пов'язується з досягненням результату, який зумовлений наявністю та ефективністю використання ресурсів. Це положення може бути вихідною точкою для розкриття сутності різних видів потенціалу [45, с.93].

Нині не існує єдиного підходу до тлумачення поняття «потенціал підприємства», яке має важливе значення як з економічної, так і з управлінської точки зору. У науковій літературі накопичено велику кількість підходів, що відображають різні аспекти інтерпретації цієї категорії як у теоретичному, так і в практичному вимірах.

Так, колектив авторів Турило А. М. та Богачевська К. В. вважають, що потенціал підприємства є відображенням стану його внутрішнього середовища - системою властивостей, які визначають характер взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням у цілісній формі [44].

У «Фармацевтичній енциклопедії» потенціал підприємства трактується як сукупність ресурсів, що визначають його можливості у майбутньому здійснювати виробництво товарів і послуг, отримувати доходи та прибутки [48].

На думку Квасницької Р. С. та Тарасюк М. В., потенціал підприємства є складною, цілісною системою, яка охоплює наявні ресурси, можливості та здібності, що перебувають у постійному взаємозв'язку та можуть бути використані для досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей діяльності [20].

Цікавою є позиція Красноручького О. О., Маренич Т. Г. та Прусової Г. Л., які, розглядаючи потенціал із науково-практичної точки зору, підкреслюють, що ресурси є лише базисом його формування. Навіть за однакової кількості, якості та структури ресурсів різні підприємства можуть мати різний потенціал, оскільки кожне з них по-різному реалізує свої можливості залежно від умов внутрішнього та зовнішнього середовища. Отже, сутність поняття «потенціал» доцільно визначати через здатність підприємства здійснювати господарську діяльність, а

сам термін має зберігати єдність змісту незалежно від контексту його використання [26].

Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. розглядаючи потенціал як внутрішню властивість будь-якого об'єкта чи його елемента, що проявляється у взаємодії із зовнішнім середовищем, трактують категорію «потенціал підприємства» як властивість суб'єкта господарювання (носія штучного походження) забезпечувати очікуваний позитивний або негативний результат в умовах існуючих зовнішніх обмежень з урахуванням здатності до розвитку [8].

Такий підхід до інтерпретації поняття дозволяє виділити кілька важливих аспектів. По-перше, потенціал і його носій є взаємопов'язаними елементами, що формують цілісну виробничо-господарську систему, де носієм потенціалу виступає саме підприємство. По-друге, обов'язковим компонентом виступає суб'єкт оцінки - власник, керівник або інші стейкхолдери підприємства. По-третє, ключовою властивістю потенціалу є його здатність забезпечувати розвиток підприємства [2].

Варто також відзначити позицію Лизунова Е.Н. та Ганцура А.В., які підкреслюють, що успішність функціонування підприємства на ринку та перспективи його подальшого розвитку залежать від багатьох чинників і значною мірою визначаються його потенціалом. На їхню думку, потенціал відображає можливості підприємства у різних напрямках діяльності, які можуть бути як реалізованими, так і нереалізованими. Глибоке розуміння керівництвом, власниками та фахівцями підприємства його потенційних можливостей створює основу для прийняття ефективних стратегічних і тактичних рішень, спрямованих на максимальне використання та реалізацію потенціалу підприємства [29].

Сабадирьова А.Л., Бабій О.М. та Куклінова Т.В., розглядаючи потенціал крізь призму підприємницької діяльності, визначають підприємницький потенціал як сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних тощо), а також умінь і можливостей керівників, фахівців та інших працівників підприємства щодо виробництва товарів, надання

послуг, отримання максимального прибутку й забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства [40].

На думку Краснокутської Н. С., потенціал підприємства як економічну систему доцільно розглядати з позицій трьох основних концепцій - ресурсної, ресурсно-цільової та функціональної [25]. Відповідно, понятійно-категоріальна структура потенціалу підприємства охоплює всі ці підходи, що дозволяє комплексно оцінювати його сутність і роль у господарській діяльності.

Колектив авторів Красноручий О. О., Маренич Т. Г. та Прусова Г. Л. наголошують, що основна мета формування, нарощування та використання потенціалу підприємства полягає у забезпеченні його безперервного функціонування, створенні доданої вартості та задоволенні інтересів підприємства, його партнерів, власників, працівників, суспільства і держави. До елементів потенціалу підприємства вони відносять усі види ресурсів - природні, матеріальні, фінансові, трудові, технологічні, інформаційні, нематеріальні активи, а також професійні знання управлінського персоналу й систему менеджменту [26].

Подальший етап дослідження має бути спрямований на деталізацію ключових складових потенціалу підприємства.

1.2 Структура та складові потенціалу підприємства

Структура потенціалу підприємства формується на основі ресурсів, можливостей і здатностей, які забезпечують функціонування бізнес-суб'єкта. В економічній науці виділяють основні складові потенціалу:

1. *Трудовий потенціал* - кадрові та професійні ресурси, які забезпечують виконання виробничого процесу, створення матеріальних та нематеріальних цінностей. Він включає кваліфікацію, компетенції, психологічні та соціальні характеристики персоналу [4].

2. *Фінансовий потенціал* - обсяг наявних фінансових ресурсів, а також можливості їх формування та ефективного використання для досягнення стратегічних і поточних цілей підприємства [5].

3. *Матеріально-технічний потенціал* - основні та оборотні засоби виробництва, матеріальні ресурси, які забезпечують створення продукції та надання послуг.

4. *Інноваційно-інвестиційний потенціал* - здатність підприємства впроваджувати інновації, використовувати інвестиційні ресурси для модернізації виробничих та управлінських процесів [6].

5. *Інтелектуальний та інформаційний потенціал* - знання, досвід, інформаційні та технологічні ресурси, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень та формування конкурентних переваг.

У таблиці 1.1 відображено усі складові потенціалу підприємства, їх коротку характеристику і роль.

Трудовий потенціал підприємства - це одна з ключових складових потенціалу підприємства, яка відображає здатність наявного персоналу забезпечувати виконання виробничих, управлінських та інноваційних функцій підприємства. Він охоплює як якісні, так і кількісні характеристики працівників і є визначальним фактором ефективності діяльності підприємства, оскільки без кваліфікованих, мотивованих і компетентних працівників неможливе досягнення високих результатів у будь-якій сфері діяльності.

Трудовий потенціал складається з двох взаємопов'язаних компонентів:

1. *Кадровий потенціал* - характеризує якісну сторону трудових ресурсів і визначає здатність працівників виконувати конкретні виробничі та управлінські завдання. До нього відносять:

- Психологічні властивості особистості, такі як мотивація, стресостійкість, креативність, комунікабельність, лідерські якості;
- Кваліфікаційні характеристики, тобто рівень освіти, професійні знання, практичні навички, досвід роботи;
- Соціальні характеристики, включаючи здатність працювати в команді, ефективність комунікації, лояльність до підприємства, організаційні здібності.

Складові потенціалу підприємства, їх характеристика і роль

Складова потенціалу	Основні елементи	Характеристика та роль
<i>Трудовий потенціал</i>	Кадровий та трудовий потенціал, кваліфікація, досвід, професійні навички	Відповідає за забезпечення виробничого процесу, створення продукції та послуг; визначає ефективність використання людських ресурсів
<i>Фінансовий потенціал</i>	Грошові ресурси, фінансові потоки, можливості залучення інвестицій	Забезпечує фінансову стійкість підприємства, реалізацію стратегічних і поточних завдань, збереження конкурентоспроможності
<i>Матеріальний потенціал</i>	Основні та оборотні засоби виробництва, обладнання, сировина, матеріали	Формує матеріальну базу виробництва, забезпечує процес створення товарів та послуг
<i>Інноваційний потенціал</i>	Науково-технічні розробки, впровадження нових технологій, інвестиційно-інноваційні проекти	Сприяє підвищенню ефективності виробництва, конкурентоспроможності та розвитку підприємства
<i>Інтелектуальний потенціал</i>	Знання, досвід, компетенції персоналу, патенти, ноу-хау, торгові марки	Забезпечує генерацію та впровадження інновацій, стратегічне планування, розвиток корпоративного потенціалу
<i>Інформаційний потенціал</i>	Інформаційні системи, бази даних, корпоративні ІТ-системи, системи управління знаннями	Дозволяє ефективно збирати, обробляти та використовувати інформацію для прийняття рішень і управління бізнес-процесами

Джерело: сформовано автором на основі [5,6,9,12,24].

Кадровий потенціал визначає можливість підприємства виконувати технологічні процеси, реалізовувати бізнес-проекти та забезпечувати стратегічний розвиток.

2. *Трудовий потенціал* - характеризує кількісну здатність працівників забезпечувати виробництво необхідного обсягу продукції чи надання послуг у певний період. Він включає чисельність персоналу, тривалість робочого часу, продуктивність праці та ефективність розподілу робочих навантажень. Трудовий потенціал є основою забезпечення виробничої діяльності та формування економічних результатів підприємства.

Трудовий потенціал підприємства впливає на такі аспекти функціонування бізнесу:

- Продуктивність і ефективність виробництва - від рівня підготовки та мотивації персоналу залежить якість продукції та швидкість виконання робіт;
- Інноваційний розвиток - компетентний персонал здатний генерувати нові ідеї, впроваджувати технологічні та організаційні інновації;
- Адаптивність до змін зовнішнього середовища - кваліфіковані та гнучкі працівники дозволяють підприємству швидко реагувати на ринкові виклики, зміни попиту чи регуляторні зміни;
- Конкурентоспроможність - трудові ресурси є джерелом унікальних знань і компетенцій, що формують стратегію розвитку та конкурентні переваги.

Для ефективного управління трудовим потенціалом підприємство використовує такі інструменти:

- ✓ планування чисельності та складу персоналу;
- ✓ розвиток і підвищення кваліфікації працівників;
- ✓ мотиваційні програми та система стимулювання;
- ✓ оцінка продуктивності та управління ефективністю праці;
- ✓ формування корпоративної культури та розвиток командної взаємодії.

Таким чином, трудовий потенціал підприємства є ключовою основою його життєздатності та розвитку. Він не лише забезпечує виконання поточних

виробничих завдань, а й створює фундамент для інноваційного, стратегічного та стабільного розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища та постійних змін зовнішнього середовища.

Фінансовий потенціал підприємства - це одна з ключових складових економічного потенціалу, яка відображає здатність підприємства акумулювати, використовувати та ефективно управляти фінансовими ресурсами для досягнення стратегічних, тактичних і поточних цілей. Фінансовий потенціал визначає можливості підприємства щодо забезпечення стабільності, зростання та розвитку, формує базу для реалізації інвестиційних проектів, інноваційної діяльності та оптимізації виробничих процесів.

Основні характеристики фінансового потенціалу:

1. *Ресурсна основа* - включає наявні фінансові ресурси підприємства, такі як грошові кошти, кредитні ліміти, інвестиційні фонди, доходи від поточної діяльності, а також можливості залучення додаткових джерел фінансування.

2. *Здатність до формування та акумуляції ресурсів* - підприємство може збільшувати фінансовий потенціал шляхом ефективного управління доходами, оптимізації витрат, реінвестування прибутку, залучення інвесторів або кредитних ресурсів.

3. *Можливості ефективного використання фінансових ресурсів* - включають здатність підприємства до планування бюджету, контролю фінансових потоків, оцінки ризиків та прийняття управлінських рішень щодо оптимального розподілу ресурсів.

4. *Спрямованість на забезпечення стабільності та розвитку* - фінансовий потенціал забезпечує стійкість підприємства перед ризиками та нестабільністю зовнішнього середовища, дозволяє підтримувати ліквідність, платоспроможність та конкурентоспроможність на ринку.

Фінансовий потенціал підприємства взаємопов'язаний з іншими складовими його економічного потенціалу:

- ❖ Він забезпечує ресурсну підтримку трудового потенціалу (оплата праці, навчання та мотивація персоналу);

- ❖ Забезпечує матеріальну базу для функціонування виробничих ресурсів;
- ❖ Є основою для фінансування інновацій та розвитку нематеріальних активів, таких як інформаційні системи, технології та ноу-хау.

Для управління фінансовим потенціалом підприємство використовує такі інструменти:

- ✓ фінансове планування та бюджетування;
- ✓ аналіз фінансових показників (ліквідність, рентабельність, платоспроможність);
- ✓ оптимізація витрат та управління доходами;
- ✓ управління грошовими потоками та резервами;
- ✓ оцінка інвестиційних проектів та формування стратегій залучення фінансових ресурсів.

Таким чином, фінансовий потенціал підприємства виступає не лише показником його поточного стану, але й визначає стратегічні можливості для розвитку та стабільності бізнесу. Він є основою для реалізації інвестиційної та інноваційної діяльності, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення довгострокової стійкості на ринку.

Матеріальний потенціал підприємства - це сукупність матеріальних ресурсів та виробничих фондів, які забезпечують безпосереднє функціонування виробничого процесу та створення продукції або надання послуг. Він включає основні та оборотні засоби виробництва, матеріали, сировину, комплектуючі, обладнання, транспортні засоби та інші матеріальні ресурси, що є базою для здійснення економічної діяльності.

Основні характеристики матеріального потенціалу:

1. *Наявність та структура ресурсів* - важливим є баланс між основними фондами (будівлі, обладнання, техніка) та оборотними активами (сировина, матеріали, напівфабрикати), що забезпечує безперервність виробничого процесу.

2. *Якість та придатність ресурсів* - стан обладнання, технічна оснащеність, відповідність матеріалів вимогам виробництва визначають ефективність використання матеріального потенціалу.

3. *Мобільність та адаптивність* - здатність підприємства швидко перенаправляти матеріальні ресурси відповідно до змін виробничих потреб та ринкової кон'юнктури.

4. *Забезпечення продуктивності та конкурентоспроможності* - матеріальний потенціал визначає обсяги та якість продукції, а також здатність підприємства реагувати на зовнішні та внутрішні виклики.

Ефективне управління матеріальним потенціалом передбачає планування, контроль, раціональне використання і модернізацію матеріальних ресурсів, що дозволяє підвищувати продуктивність, зменшувати витрати та підтримувати конкурентні позиції на ринку.

Інноваційний потенціал - це здатність підприємства створювати, впроваджувати та ефективно використовувати нововведення у виробничих, управлінських та комерційних процесах. Він включає технологічні, організаційні, інформаційні та управлінські інновації, що сприяють підвищенню ефективності діяльності та конкурентоспроможності підприємства.

Основні складові інноваційного потенціалу:

1. *Технологічна складова* - наявність сучасного обладнання, нових технологій, програмного забезпечення, що дозволяє підвищувати продуктивність і якість продукції.

2. *Інформаційна та знаннява складова* - включає інтелектуальні ресурси, науково-дослідні розробки, патенти, ноу-хау, системи управління знаннями та інформаційні технології.

3. *Організаційно-управлінська складова* - здатність підприємства змінювати структуру управління, впроваджувати нові методи планування, контролю та мотивації персоналу для ефективної реалізації інновацій.

4. *Креативний та людський потенціал* - компетентність та творча активність персоналу, здатність генерувати нові ідеї та впроваджувати їх у практику.

Управління інноваційним потенціалом передбачає стратегічне планування інноваційної діяльності, оцінку економічної ефективності нововведень, формування інвестиційної бази та стимулювання креативної активності співробітників. Інноваційний потенціал безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, стійкість і перспективи розвитку підприємства, забезпечуючи довгостроковий економічний ефект.

Інтелектуальний та інформаційний потенціал є однією з ключових складових сучасного підприємства, оскільки без них неможливе ефективне управління, розвиток і адаптація до змін зовнішнього середовища. Він включає знання, досвід, компетенції працівників, а також інформаційні системи та технології, що забезпечують збір, обробку, аналіз і використання даних для прийняття управлінських рішень.

Основні компоненти інтелектуального та інформаційного потенціалу:

1. *Інтелектуальний капітал* - знання, досвід, професійні навички та креативність персоналу, які дозволяють підприємству створювати інноваційні продукти, підвищувати ефективність бізнес-процесів і адаптуватися до ринкових змін. До інтелектуального капіталу відносяться патенти, ноу-хау, торгові марки, авторські права та інші нематеріальні активи, що забезпечують конкурентні переваги.

2. *Інформаційна складова* - інформаційні ресурси, бази даних, системи управління знаннями та цифрові платформи, які дозволяють збирати, зберігати, аналізувати та передавати інформацію для прийняття ефективних рішень. Вона включає ІТ-інфраструктуру, програмне забезпечення, корпоративні системи обліку, аналітики та планування.

3. *Система управління знаннями* - механізми, що забезпечують генерацію, поширення та використання знань у межах підприємства. Це передбачає

навчання персоналу, обмін досвідом між підрозділами, впровадження інноваційних методів управління та автоматизацію бізнес-процесів.

4. *Роль у забезпеченні конкурентоспроможності* - інтелектуальний і інформаційний потенціал дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, приймати обґрунтовані стратегічні рішення, підвищувати ефективність виробництва та комерційну привабливість.

Управління інтелектуальним та інформаційним потенціалом передбачає створення систем мотивації персоналу, розвиток корпоративної культури знань, інвестування у навчання та підвищення кваліфікації, а також ефективне використання сучасних інформаційних технологій. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільну діяльність, а й забезпечувати стратегічний розвиток та інноваційний прорив.

Схема взаємозв'язку потенціалу підприємства і його складових зображена на рисунку 1.1.

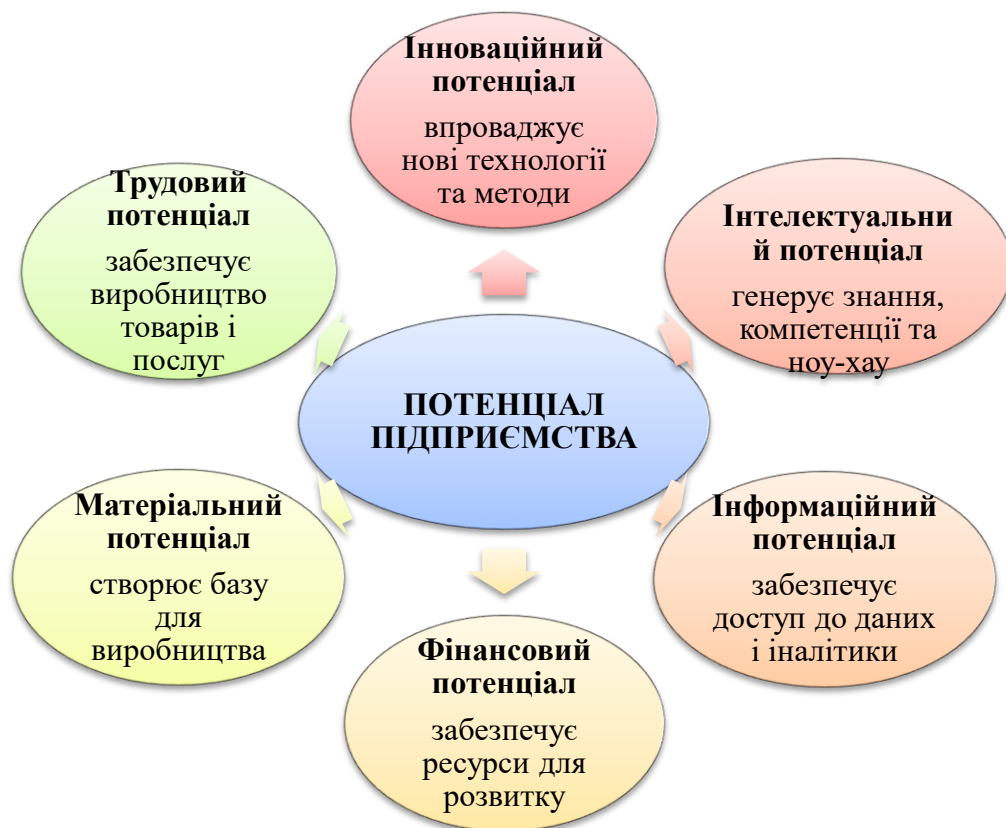


Рисунок 1.1 Схема взаємозв'язку потенціалу підприємства і його складових. Джерело: власна розробка автора

Підсумовуючи, слід зазначити, що дослідження категорії «потенціал підприємства» ведеться протягом тривалого часу, і наразі не існує єдиного підходу до визначення його складових. Це підкреслює актуальність подальших наукових досліджень, оскільки чітке розуміння сутності потенціалу підприємства та правильна ідентифікація його складових сприяє реалістичній оцінці, діагностиці та виявленню проблемних питань, які можуть негативно впливати на розвиток бізнес-суб'єкта, його інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність.

1.3 Наукові підходи до оцінки потенціалу та його управління

Оцінка потенціалу підприємства є одним із ключових етапів управлінського процесу, оскільки вона дозволяє не лише виявити наявні ресурси та можливості, а й визначити ефективність їх використання, ідентифікувати резерви та сформулювати основу для стратегічного розвитку. У сучасній науковій літературі виділяють кілька підходів до оцінки потенціалу підприємства, кожен із яких забезпечує певний аналітичний ракурс і дозволяє комплексно оцінити можливості організації.

1. Ресурсний підхід

Ресурсний підхід базується на аналізі кількісних та якісних характеристик ресурсів підприємства, що формують його потенціал. До ресурсів відносять фінансові, матеріальні, трудові, інтелектуальні та інформаційні складові. Основна увага приділяється:

- ✓ кількості ресурсів та їх наявності;
- ✓ структурі та співвідношенню різних типів ресурсів;
- ✓ потенціалу мобілізації ресурсів для досягнення стратегічних цілей.

Цей підхід дозволяє визначити, наскільки підприємство забезпечене ресурсами, виявити їх дефіцитні або надлишкові складові та сформулювати рекомендації щодо оптимізації ресурсного потенціалу [7].

2. Функціонально-цільовий підхід

Функціонально-цільовий підхід фокусується на здатності підприємства використовувати свій потенціал для досягнення конкретних цілей на різних рівнях управління: стратегічному, тактичному та оперативному. При цьому оцінюється:

- ✓ відповідність ресурсів вимогам конкретних завдань;
- ✓ ефективність взаємодії структурних підрозділів;
- ✓ рівень досягнення очікуваних результатів.

Такий підхід дозволяє підприємству не лише визначити внутрішні резерви, а й коригувати стратегію використання потенціалу залежно від поставлених завдань та зовнішніх умов.

3. Системний підхід

Системний підхід розглядає потенціал підприємства як цілісну, взаємопов'язану систему, у якій усі складові (ресурси, процеси, компетенції) взаємодіють і створюють синергічний ефект. Під системним підходом мається на увазі:

- ✓ оцінка взаємозв'язків між окремими елементами потенціалу;
- ✓ аналіз впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на функціонування системи;
- ✓ визначення ефективності комплексного використання ресурсів для досягнення стійкого розвитку.

Завдяки такому підходу можна більш точно передбачити наслідки управлінських рішень та оптимізувати використання потенціалу на всіх рівнях підприємства [8].

Підходи до оцінки потенціалу підприємства згруповано у таблиці 1.2.

Підходи до оцінки потенціалу підприємства

Підхід	Основна ідея	Основні завдання	Переваги	Обмеження
<i>Ресурсний</i>	Аналіз кількісних та якісних характеристик ресурсів підприємства	Визначення наявності ресурсів, їх структури, потенціалу мобілізації	Чітко показує забезпеченість підприємства ресурсами	Не завжди враховує взаємодію ресурсів і вплив зовнішніх факторів
<i>Функціонально-цільовий</i>	Оцінка здатності підприємства досягати конкретних цілей	Виявлення ефективності використання ресурсів для реалізації стратегічних та тактичних завдань	Дає змогу оцінити результативність і доцільність ресурсного забезпечення	Фокус на поточних завданнях, може ігнорувати довгострокові резерви
<i>Системний</i>	Розгляд потенціалу як цілісної взаємопов'язаної системи	Аналіз взаємозв'язків між елементами потенціалу та впливу зовнішніх факторів	Забезпечує комплексний погляд, виявляє синергію	Складність у практичній реалізації та вимірюванні взаємозв'язків

Джерело: згруповано автором на основі [3,4,6,9,15].

Управління потенціалом підприємства передбачає комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію ресурсів, підвищення їх ефективності та розвиток конкурентних переваг. Основні напрями управління включають:

- ✓ оптимізацію структури ресурсів і процесів;
- ✓ підвищення ефективності трудового, фінансового та інтелектуального потенціалу;
- ✓ впровадження інновацій та розвиток технологій;
- ✓ формування системи мотивації та підвищення кваліфікації персоналу;
- ✓ підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

Принципи управління потенціалом включають:

- *Адаптивність* до змін зовнішнього середовища;
- *Інтеграція ресурсів* для комплексного використання потенціалу;
- *Динамічність* для швидкого реагування на нові виклики;
- *Орієнтація на стратегічні цілі*, що забезпечує довгострокову ефективність.

На рисунку 1.2 відображена схема управлінського циклу потенціалу підприємства, яка дозволяє наочно відобразити процес оцінки та управління ресурсами підприємства.

Отже на першому етапі визначається аналіз наявного потенціалу підприємства. На цьому етапі здійснюється детальна діагностика ресурсів підприємства. Оцінюється кількість, якість та структура основних складових потенціалу: трудового, фінансового, матеріально-технічного, інтелектуального та інформаційного. Використовуються різні методи оцінки, такі як аналіз балансу ресурсів, експертні оцінки, бенчмаркінг та порівняння з нормативними показниками галузі. Результатом цього етапу є повне розуміння того, які ресурси є у підприємства та яким чином вони використовуються.

Після аналізу визначаються зони неефективного використання ресурсів, проблемні ділянки та потенційні резерви для підвищення продуктивності. Наприклад, це можуть бути надлишкові витрати, низька кваліфікація персоналу, недостатнє використання інтелектуальних ресурсів або технологічних можливостей. Ідентифікація резервів дозволяє спрямувати управлінські зусилля на конкретні напрямки для оптимізації потенціалу.

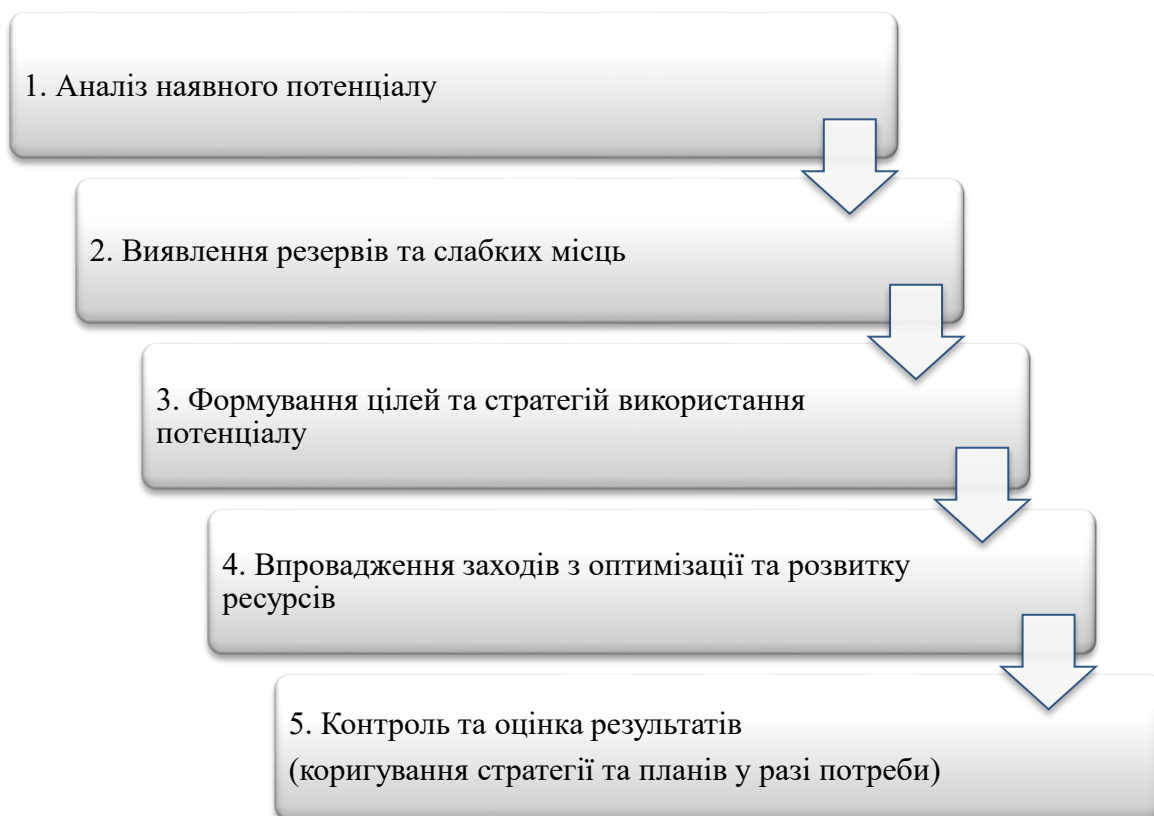


Рисунок 1.2 Схема управлінського циклу потенціалу підприємства

Джерело: власна розробка автора

На третьому етапі визначаються стратегічні та оперативні цілі підприємства з урахуванням виявлених ресурсів і резервів. Розробляються плани щодо ефективного використання потенціалу для досягнення цих цілей, включаючи заходи щодо підвищення продуктивності, впровадження інновацій, оптимізації фінансових та трудових ресурсів. Стратегії формуються з урахуванням зовнішніх умов ринку, конкурентного середовища та внутрішніх можливостей підприємства.

Четвертий етап передбачає практичну реалізацію розроблених стратегій і заходів. До них належать: оптимізація організаційної структури, модернізація технологій, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, впровадження систем мотивації та управління знаннями, інвестиційні проєкти. Мета - забезпечити максимальну ефективність використання потенціалу та створення додаткових ресурсів для розвитку.

На п'ятому етапі відбувається контроль передбачає систематичний моніторинг виконання планів і досягнення поставлених цілей. Використовуються кількісні та якісні показники ефективності, KPI, фінансові та виробничі індикатори. Оцінка дозволяє визначити, наскільки впроваджені заходи відповідають стратегічним цілям і чи досягається бажаний рівень ефективності використання потенціалу.

На основі результатів контролю та оцінки здійснюється коригування управлінських рішень та стратегій. Якщо виявлено невідповідності між планами та фактичними результатами, вносяться зміни до організаційних заходів, ресурсного забезпечення або пріоритетів. Цей етап забезпечує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища і внутрішніх умов.

Так як управлінський цикл є безперервним процесом, то після коригування стратегій і планів цикл повторюється знову, забезпечуючи постійне вдосконалення потенціалу, розвиток внутрішніх резервів та підвищення конкурентоспроможності підприємства [9].

Таким чином, ефективне управління потенціалом підприємства дозволяє забезпечити стійкий розвиток, підвищити конкурентоспроможність та сформувати систему резервів для адаптації до змін зовнішніх та внутрішніх умов.

Висновки до розділу 1

Отже, потенціал підприємства є ключовим ресурсом, що визначає його здатність ефективно функціонувати, розвиватися та забезпечувати конкурентні переваги. Він відображає інтегровану сукупність фінансових, матеріальних, трудових, інтелектуальних та інформаційних ресурсів, здатних забезпечити досягнення стратегічних і оперативних цілей організації.

Сутність потенціалу підприємства визначається його багатовимірною структурою, що включає:

- *трудовий потенціал*, що забезпечує якісну реалізацію завдань та розвиток людського капіталу;

- *фінансовий потенціал*, який відображає фінансову стійкість і здатність забезпечувати інвестиційні та операційні потреби;
- *матеріально-технічний потенціал*, що визначає ресурсну базу для виробництва продукції та надання послуг;
- *інтелектуальний та інформаційний потенціал*, що забезпечує інноваційний розвиток, прийняття управлінських рішень та інтеграцію знань у процеси підприємства.

Наукова література пропонує кілька підходів до оцінки потенціалу підприємства, які дозволяють комплексно аналізувати його складові та ефективність використання:

- ✓ ресурсний підхід фокусується на наявності та структурі ресурсів;
- ✓ функціонально-цільовий підхід оцінює здатність підприємства досягати конкретних цілей;
- ✓ системний підхід розглядає потенціал як цілісну систему, де взаємодія складових забезпечує синергійний ефект.

Управління потенціалом підприємства передбачає систематичне планування, організацію та контроль ресурсів із метою підвищення ефективності їх використання, розвитку інноваційних компетенцій та забезпечення стратегічної адаптивності. Основними принципами такого управління є адаптивність до змін зовнішнього середовища, інтеграція ресурсів, динамічність і орієнтація на досягнення стратегічних цілей.

Використання системного підходу та управлінського циклу потенціалу дозволяє підприємству формувати внутрішні резерви, підвищувати конкурентоспроможність та забезпечувати стійкий розвиток у складних і мінливих умовах ринкового середовища.

Загалом, теоретичний аналіз сутності та підходів до оцінки і управління потенціалом створює наукову основу для практичного вдосконалення управлінських рішень, оптимізації ресурсів та формування довгострокових стратегій розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЗОВ «*»**

2.1 Загальна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «***» є міжнародною сімейною компанією з українським корінням, що посідає провідні позиції серед виробників кормів для домашніх тварин в Україні та активно розширює свою діяльність на міжнародному ринку. Основні виробничі потужності підприємства розташовані в селі Прилбичі Львівської області та в місті Кедайняй у Литовській Республіці [51].

У 2018 році компанія здійснила ребрендинг і вийшла на міжнародний ринок під торговою маркою «Club 4 Paws» («Клуб 4 лапи»), що дало змогу посилити впізнаваність бренду та підвищити конкурентоспроможність продукції на зовнішніх ринках. Уже у 2019 році продуктовий портфель підприємства налічував понад 650 найменувань продукції, що охоплюють різні сегменти ринку кормів для котів і собак. Крім того, «***» виробляє корми під приватними торговими марками для українських ритейлерів, зокрема Cat&Go, ТМ «Своя лінія» (мережа «АТБ-Маркет») та інші [51].

Компанія входить до світового рейтингу Petfood Industry, займаючи позицію серед десяти найдинамічніше зростаючих виробників кормів для домашніх тварин у світі та входячи до п'ятдесяти найпотужніших компаній галузі. Станом на 2023 рік на підприємстві працює близько 1 300 співробітників, а продукція експортується до 39 країн світу, зокрема до держав Європейського Союзу, США, країн Близького Сходу та Південної Америки [51].

Розроблення рецептур кормів здійснюється у власному науково-дослідному центрі компанії у співпраці з провідними європейськими та американськими експертами. Уся продукція відповідає міжнародним стандартам якості та безпечності харчових продуктів (НАССР, ISO 22000), що підтверджує високий рівень технологічного та наукового потенціалу підприємства.

Асортимент торгових марок компанії охоплює бренди Optimeal, CLUB 4 ЛАПИ, Woof!, Meow!, CLUB 4 PAWS та інші, що включають широкий спектр сухих і вологих кормів, а також ласощів і спеціальних дієтичних раціонів. Розроблення рецептур здійснюється у тісній співпраці з міжнародними партнерами - PETFOOD DEVELOPMENT WORLDWIDE (США) та PETFOOD SPECIALITIES (Польща), а також за участю українських ветеринарних фахівців [51].

Близько 70 % обсягів виробництва зосереджено на території України. Перші партії кормів виготовлялися на замовлення компанії в Нідерландах, однак з часом «***» повністю локалізував виробництво в Україні, що дозволило оптимізувати витрати, підвищити ефективність діяльності та забезпечити сталий розвиток підприємства [51].

Виробничі лінії компанії оснащені сучасним обладнанням провідних світових виробників, серед яких STERIFLOW (Франція), SPROUT MATADOR (Данія), ILAPAK (Швейцарія), KARL SCHNELL (Німеччина), LEE PACK (Південна Корея) та LODAM (Данія). Використання інноваційних технологій забезпечує стабільну якість продукції, енергоефективність виробництва та дотримання високих екологічних стандартів [51].

Історія компанії «***» розпочалася 30 вересня 2003 року, коли підприємство було засноване в Яворівському районі Львівської області, в екологічно чистій місцевості. Уже в липні 2004 року розпочалося будівництво заводу на базі Львівського заводу ферментованих дріжджів, який інвестував у проект 8,5 млн доларів США. У 2005 році було офіційно відкрито перший в Україні завод з виробництва сухих кормів для собак, що стало важливою віхою у розвитку вітчизняного ринку кормів для домашніх тварин. Уже у 2008 році продукція компанії займала близько 15% українського ринку [51].

З 2007 року на підприємстві було впроваджено сертифіковану систему управління якістю для харчової промисловості відповідно до міжнародного стандарту ISO 22000, що забезпечило високий рівень контролю виробничих процесів і безпеки продукції.

У 2011 році компанія відкрила новий завод з виробництва вологих кормів у селі Прилбичі Львівської області. Обсяг інвестицій у проєкт становив 5 млн доларів США, а річна потужність підприємства сягнула 20 тис. тонн продукції. На цей час «***» займав близько 25% українського ринку сухих кормів і 3,5% ринку вологих кормів, утверджуючи свої позиції як національний лідер у галузі [51].

У 2013 році компанія представила на ринку суперпреміальну лінійку кормів Optimeal, що стало початком нового етапу у розвитку бренду та підвищенні його репутації серед споживачів. Саме з цього періоду «***» почав активно розвивати соціальну відповідальність бізнесу, зосереджуючись на етичному ставленні до тварин та підтримці соціальних ініціатив.

У 2014 році компанія започаткувала всеукраїнський благодійний проєкт «Не кидай нас в АТО», спрямований на допомогу тваринам, які постраждали в зоні бойових дій [51].

У 2015 році «***» почав активно розширювати присутність на міжнародному ринку, розпочавши експорт до країн Європи. Паралельно компанія реалізовувала соціальні проєкти та сприяла розвитку вітчизняної промисловості, виступаючи за впровадження сучасних стандартів якості у харчовій індустрії.

2017 рік став ще однією важливою віхою - компанія посіла 30-те місце серед 50 найбільших виробників кормів у Європі та започаткувала власну освітню платформу для розвитку професійних кадрів галузі.

У 2018 році підприємство розпочало експорт своєї продукції до США та Чилі, заснувало дочірню компанію в Литві та розпочало будівництво першого виробничого комплексу за межами України. Це стало символом виходу компанії на якісно новий етап міжнародної інтеграції.

У 2019 році «***» розширив географію експорту, вийшовши на ринки п'яти нових країн, серед яких Велика Британія та Фінляндія.

У 2020 році компанія відкрила власне виробництво в Литві, що дозволило посилити позиції на європейському ринку. Того ж року «***» увійшов до топ-70

світових виробників кормів для домашніх тварин за версією авторитетного видання Petfood Industry [51].

Таким чином, розвиток ТзОВ «***» є прикладом поступового формування успішного національного бренду, який пройшов шлях від локального виробника до міжнародної компанії з розгалуженою мережею партнерств і високими стандартами виробництва. Історія підприємства демонструє ефективну стратегію інноваційного розвитку, поєднання економічних, соціальних та екологічних пріоритетів, що забезпечують стабільне зростання компанії на глобальному ринку.

2.2 Аналіз системи управління ТзОВ «*»**

Організаційна структура ТзОВ «***» має функціональний тип (рис. 2.1) і передбачає чіткий розподіл управлінських повноважень відповідно до напрямів діяльності підприємства. Така структура забезпечує ефективну координацію між підрозділами, оптимізує прийняття управлінських рішень і сприяє підвищенню результативності роботи підприємства.

До складу функціональної структури входять низка внутрішніх відділів і служб, діяльність яких регламентується внутрішніми положеннями, інструкціями та нормативними документами. Кожен підрозділ виконує визначені завдання відповідно до своєї компетенції та підпорядковується директору компанії.

Основними функціональними відділами, що безпосередньо підзвітні керівництву, є:

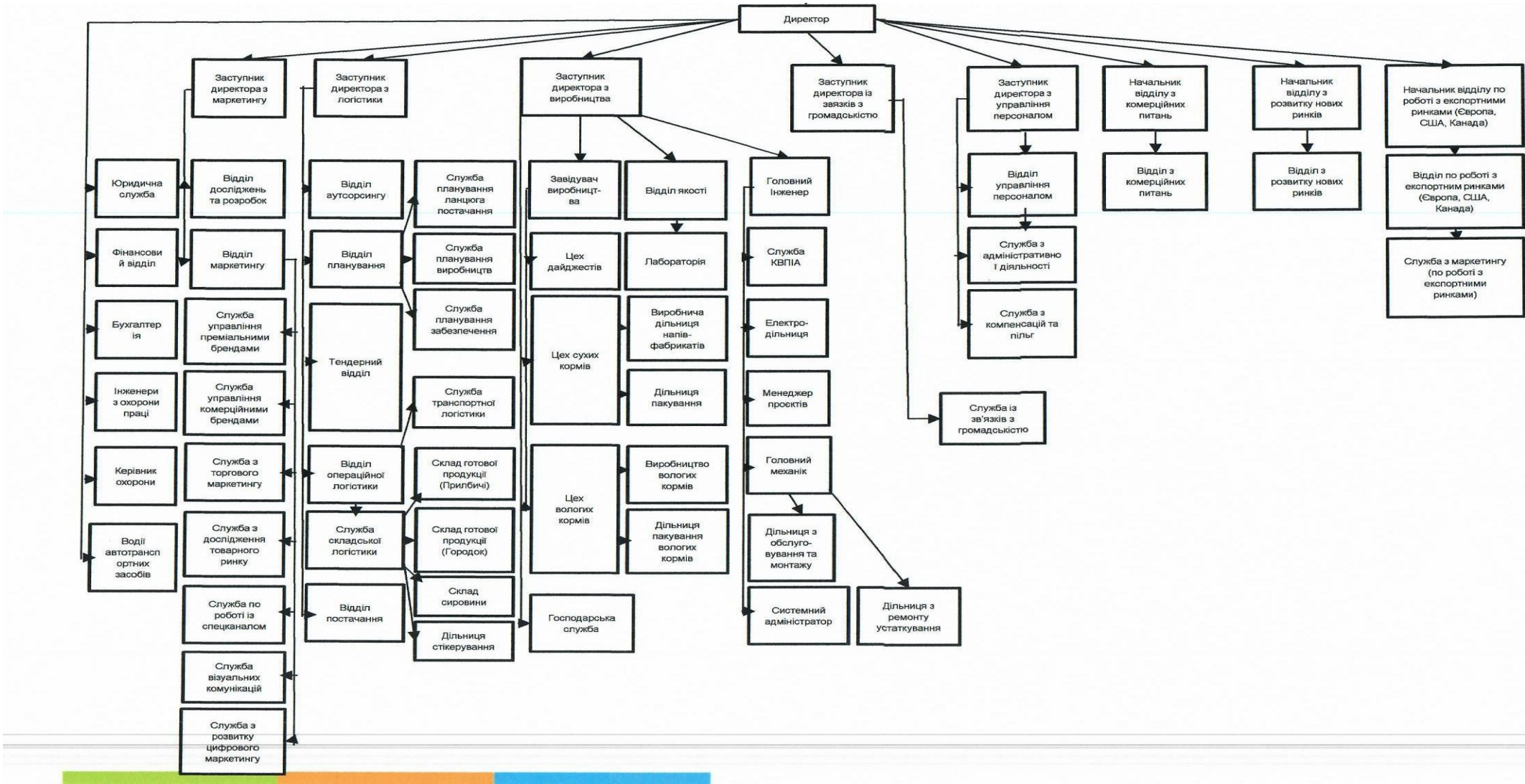
- комерційний відділ, який відповідає за організацію збуту продукції, управління клієнтськими відносинами та розвиток партнерських програм;
- відділ маркетингу, що здійснює дослідження ринку, формує стратегію просування брендів і координує рекламну діяльність;
- фінансовий відділ, який займається фінансовим плануванням, бюджетуванням та аналізом ефективності діяльності;

- виробничий відділ, до складу якого входять два основні виробничі об'єкти в с. Прилбичі Львівської області, що забезпечують виготовлення сухих і вологих кормів;
- відділ логістики, який організовує транспортування, складські операції та контроль ланцюга постачання;
- відділ кадрів, що здійснює підбір, адаптацію, навчання та розвиток персоналу;
- бухгалтерія, яка веде фінансову звітність і контролює виконання фінансових операцій;
- юридичний відділ, який забезпечує правовий супровід діяльності підприємства, дотримання норм чинного законодавства та захист корпоративних інтересів.

Окрім основних операційних підрозділів, безпосередньо директорам підпорядковуються працівники служби безпеки, водії та інженери з охорони праці й технічної безпеки. Така система управління дає змогу забезпечити контроль за всіма етапами виробничо-господарської діяльності підприємства.

У компанії діє усталена практика проведення щоквартальних нарад, на яких здійснюється перегляд бюджетів, аналіз виконання планових показників та коригування стратегічних планів продажів. Важливою складовою корпоративної культури є також неформальна комунікація між працівниками, організація командних заходів, спільних проектів і корпоративних тренінгів, що сприяють підвищенню командної взаємодії, формуванню позитивного мікроклімату та підвищенню рівня мотивації персоналу.

Рис. 2.1 Організаційна структура ТзОВ «***»



Таким чином, функціональна організаційна структура ТзОВ «***» спрямована на забезпечення ефективного управління всіма ключовими процесами підприємства, створення умов для професійного розвитку працівників і підтримку корпоративної єдності колективу.

2.3 Аналіз фінансового потенціалу ТзОВ «*»**

Аналіз фінансового потенціалу Товариства з обмеженою відповідальністю "****" включає звіт про фінансовий стан на 31 грудня 2022-2024 років, звіт про сукупний дохід, звіт про зміни у власному капіталі та звіт про рух грошових коштів за рік, що закінчився, та примітки до фінансової звітності, включаючи стислий виклад значущих облікових політик.

На нашу думку, фінансова звітність надає достовірну та справедливую інформацію про фінансовий стан компанії станом на 31 грудня 2022-2024 років, а також про результати її діяльності та рух грошових коштів за рік, відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності, та в інших аспектах відповідає встановленим вимогам щодо підготовки фінансової звітності.

Аналіз стану активів компанії проведено в таблиці 2.1.

Упродовж 2022-2024 рр. активи ТзОВ «***» демонструють стійку тенденцію до зростання, хоча структура балансу зазнала певних змін. Загальна вартість активів за аналізований період збільшилась на 282,6 млн грн, або на 13,4 % порівняно з 2023 р. Це свідчить про розширення ресурсної бази підприємства та зростання масштабів його господарської діяльності.

Необоротні активи у 2024 р. дещо скоротились (на 15,6 млн грн, або на 2,2 %), що пов'язано зі зменшенням вартості основних засобів та нематеріальних активів. Така динаміка може пояснюватися амортизаційними відрахуваннями, оптимізацією активів або продажем окремих елементів основних фондів. Водночас спостерігається суттєве зростання інших необоротних активів (+79,9 %), що може свідчити про інвестиції у довгострокові фінансові вкладення чи нові проекти.

Таблиця 2.1

Аналіз активів ТзОВ «***», 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Абсол. приріст, 2024/2023, +,-	Віднос. приріст, 2024/2023, %
I. Необоротні активи					
Нематеріальні активи	1 741	1608	1192	-416	-25,9
Основні засоби	581953	677353	632843	-44 510	-6,6
Інші необоротні активи	53 686	36699	65998	+29 299	+79,9
<i>Всього</i>	<i>637380</i>	<i>715660</i>	<i>70033</i>	<i>-15 627</i>	<i>-2,2</i>
II. Оборотні активи					
Запаси	413 202	541917	678759	+136 842	+25,2
Торгівельна та інша дебіторська заборгованість	263790	515718	681819	+166 101	+32,2
Дебіторська заборгованість по податках, крім податку на прибуток	10851	21015	10369	-10 646	-50,6
Передоплата з податку на прибуток	-	-	4431	+4 431	+100,0*
Аванси видані	58593	277448	232509	-44 939	-16,2
Інші оборотні активи	13204	22448	16193	-6 255	-27,9
Гроші та їх еквіваленти	29389	14250	66978	+52 728	+370,0
<i>Всього</i>	<i>788975</i>	<i>1392796</i>	<i>1691058</i>	<i>+298 262</i>	<i>+21,4</i>
Всього активів	1 426 355	2108456	2391091	+282 635	+13,4

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Оборотні активи, навпаки, істотно зросли - на 298,3 млн грн (+21,4 %), що є позитивним сигналом для забезпечення ліквідності підприємства. Зокрема, збільшення запасів (+25,2 %) та дебіторської заборгованості (+32,2 %) свідчить про розширення обсягів виробництва і реалізації продукції. Значне зростання грошових коштів (у 4,7 раза) підвищує фінансову гнучкість компанії. Водночас зменшення авансів виданих і податкових заборгованостей свідчить про покращення розрахункової дисципліни.

У цілому, структура активів ТзОВ «***» у 2024 р. характеризується зростанням питомої ваги оборотних активів, що може свідчити про орієнтацію компанії на підвищення мобільності ресурсів і посилення фінансової стійкості в короткостроковому періоді.

На рисунку 2.2 відображено динаміку структури активів ТзОВ «***» за 2022-2024 рр.

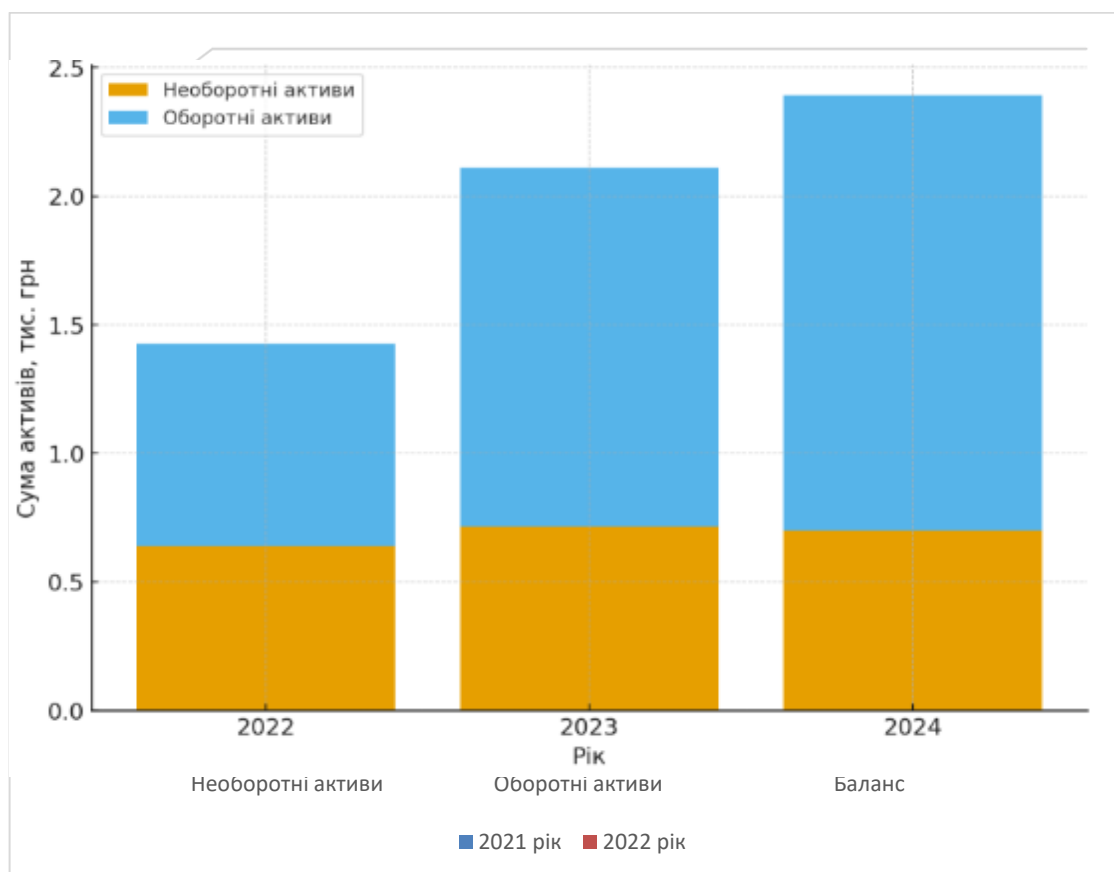


Рисунок 2.2 Динаміка структури активів ТзОВ «***» за 2022-2024 рр.
Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

З рисунка видно, що упродовж трьох років загальний обсяг активів компанії зростав, проте співвідношення між необоротними та оборотними активами поступово зміщувалося на користь останніх.

У 2022 р. частка необоротних активів переважала, що свідчить про капіталомісткий характер виробництва. У 2023 р. спостерігається різке зростання оборотних активів - майже в 1,8 рази, що може бути пов'язано з нарощуванням запасів, дебіторської заборгованості та збільшенням обсягів

реалізації продукції. У 2024 р. тенденція до зростання активів зберігається, однак приріст забезпечено переважно оборотними активами, тоді як необоротні зменшилися на 2,2 %.

Таким чином, структура активів стала більш мобільною, що підвищує ліквідність і гнучкість фінансових ресурсів підприємства. Однак надмірне збільшення оборотних активів за рахунок дебіторської заборгованості може створювати ризики втрати платоспроможності у разі несвоєчасних розрахунків контрагентів.

Отже, ТзОВ «***» демонструє позитивну динаміку зростання активів, водночас потребує контролю за ефективністю управління оборотними ресурсами для забезпечення стабільної фінансової стійкості.

У таблиці 2.2 проаналізуємо джерела забезпечення та зобов'язання підприємства.

Пасив балансу ТзОВ «***» за 2022-2024 рр. демонструє позитивну динаміку зростання - загальний обсяг зобов'язань та капіталу збільшився на 282,6 млн грн, або на 13,4 %. Проте в структурі джерел формування активів відбулися суттєві зміни.

У 2024 році власний капітал зріс на 76,6 млн грн (+6,0 %), що забезпечено переважно збільшенням нерозподіленого прибутку. Це свідчить про ефективну діяльність підприємства та реінвестування прибутку у розвиток. Статутний капітал залишався незмінним, а додатковий - незначно зменшився, що не вплинуло істотно на загальну динаміку.

Таблиця 2.2

Діагностика структури пасиву ТзОВ «***», 2022-2024 рр., тис. грн.

Показник	31.12.2022	31.12.2023	31.12.2024	Абсол. приріст +,-	Відносн. приріст, %
I. Власний капітал					
Статутний капітал	9000	9000	9000	0	0,0
Додатковий капітал	-	272	155	-117	-43,0
Нерозподілений прибуток	945550	1271857	1348544	+76 687	+6,0
<i>Усього за розділом I.</i>	<i>954550</i>	<i>1281129</i>	<i>1357699</i>	<i>+76 570</i>	<i>+6,0</i>
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Кредити та позики	-	78969	-	-78 969	-100,0
Зобов'язання з оренди	48198	21554	65892	+44 338	+205,8
Відстрочені податкові зобов'язання	1370	801	560	-241	-30,1
<i>Усього за розділом II.</i>	<i>49568</i>	<i>101324</i>	<i>66452</i>	<i>-34 872</i>	<i>-34,4</i>
III. Поточні зобов'язання					
Кредити та позики	115643	246277	402670	+156 393	+63,5
Зобов'язання з оренди	7317	19339	18479	-860	-4,4
Торговельна та інша кредиторська заборгованість	263313	424656	494407	+69 751	+16,4
Кредиторська заборгованість по податках, крім податку на прибуток	5773	5609	8109	+2 500	+44,6
Заборгованість з податку на прибуток	8395	19	-	-19	-100,0
Контрактні зобов'язання	430	30	300	+270	+900,0
Забезпечення	21366	30073	42975	+12 902	+42,9
<i>Усього за розділом III</i>	<i>422237</i>	<i>726003</i>	<i>966940</i>	<i>+240 937</i>	<i>+33,2</i>
БАЛАНС	1 426 355	2108456	2391091	+282 635	+13,4

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

У 2024 році їх частка зменшилася на 34,9 млн грн (-34,4 %), що пояснюється погашенням кредитів та позик, отриманих у попередньому році. Це може вказувати на зниження боргового навантаження в довгостроковій перспективі. Водночас зросли зобов'язання з оренди (+205,8 %), що може бути пов'язано з оновленням обладнання або розширенням виробничих потужностей через оренду приміщень чи техніки.

Ця група показників зросла найбільше - на 240,9 млн грн (+33,2 %). Основним фактором стало збільшення короткострокових кредитів і позик (на 63,5 %) та зростання торговельної кредиторської заборгованості (+16,4 %). Це свідчить про активізацію господарських операцій, зростання обсягів закупівель і виробництва.

Підвищення забезпечень (на 42,9 %) свідчить про формування резервів для покриття майбутніх витрат, що є позитивним з точки зору фінансової стабільності.

Спостерігається зміщення структури пасиву у бік зростання короткострокових зобов'язань, що, з одного боку, підвищує гнучкість фінансових операцій, але з іншого - може збільшувати ризики поточної ліквідності. Частка власного капіталу залишається переважаючою, що забезпечує високий рівень фінансової стійкості підприємства.

На рисунку 2.3 показано структуру пасиву ТзОВ «***» за 2022-2024 рр.

Графік показує, що в структурі пасиву компанії домінує власний капітал, який упродовж трьох років стабільно зростав і залишався основним джерелом фінансування діяльності. Це свідчить про високий рівень автономії підприємства та низьку залежність від зовнішніх кредиторів.

У 2023 році спостерігалось суттєве зростання довгострокових зобов'язань - за рахунок залучення кредитів, що, ймовірно, було використано для інвестицій у розширення виробництва. Проте вже у 2024 році ці зобов'язання скоротилися, а натомість різко зросла частка поточних зобов'язань, що може свідчити про перехід до короткострокового фінансування оборотного капіталу або активізацію розрахунків із постачальниками.

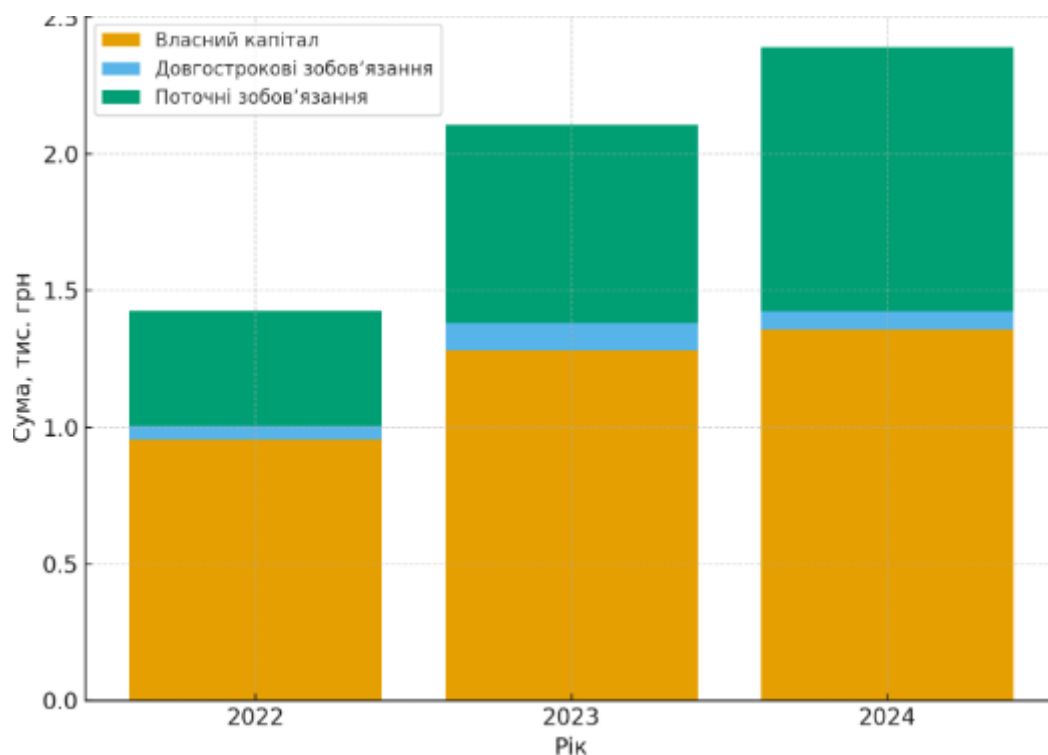


Рисунок 2.3 Структура пасиву ТзОВ «***» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Загальна тенденція демонструє збалансовану структуру джерел фінансування, у якій зберігається значна частка власного капіталу (понад 55 %), що забезпечує фінансову стійкість і незалежність компанії. Однак підвищення питомої ваги поточних зобов'язань вимагає ретельного контролю за ліквідністю, щоб уникнути надмірного боргового навантаження в короткостроковому періоді.

Загалом, підсумовуючи діагностику фінансового стану ТзОВ "****" варто звернути увагу на те, що існує певна невизначеність, що стосується безперервності діяльності, через військові дії розпочаті російською федерацією в Україні 24 лютого 2022 року. Ці події, разом з іншими питаннями, вказують на наявність певної невизначеності, яка може поставити під значний сумнів здатність компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі. Проте дана ситуація позначається на діяльності усіх вітчизняних підприємств, які зазнали збитків від військового вторгнення.

*Результати аналізу показників фінансової стійкості ТзОВ "****"*

Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності ТзОВ «***» за 2022-2024 роки свідчить про позитивну динаміку основних показників ефективності функціонування підприємства. Зокрема, у 2024 році спостерігається суттєве зростання чистого доходу від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг, який збільшився на 857 245 тис. грн (на 19,14 %) порівняно з 2023 роком і становив 5 335 858 тис. грн. Це зростання обумовлене підвищенням обсягів виробництва, розширенням ринків збуту та ефективною маркетинговою політикою підприємства.

Таблиця 2.3

Результати діяльності ТзОВ «*» за 2022-2024 роки**

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення 2024 до 2023 року	
				тис. грн.	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	3 306 632	4 478 613	5335858	857245	19,14
Валовий прибуток	969 322	1203917	1439366	235449	19,56
Прибуток від операційної діяльності	414 443	434983	393349	-41634	-9,57
Чистий прибуток	305 855	326307	276687	-49620	-15,21

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Валовий прибуток у звітному році зріс до 1 439 366 тис. грн, що перевищує показник 2023 року на 235 449 тис. грн, або на 19,56 %. Зростання валового прибутку свідчить про підвищення ефективності виробничої діяльності та оптимізацію собівартості продукції. Водночас, прибуток від операційної діяльності зменшився на 9,57 % і становив 393 349 тис. грн, що пояснюється

зростанням операційних витрат, пов'язаних із виробничими та збутовими процесами.

Чистий прибуток підприємства у 2024 році також дещо знизився - на 49 620 тис. грн (або на 15,21 %) порівняно з попереднім роком, і склав 276 687 тис. грн. Незважаючи на це, компанія зберігає стабільну прибутковість і продовжує демонструвати позитивні результати діяльності.

Показники рентабельності продажів у 2024 році залишаються на достатньо високому рівні:

- валова рентабельність - 26,9 % (у 2023 році - 26,8 %);
- операційна рентабельність - 7,4 % (у 2023 році - 9,7 %);
- чиста рентабельність - 5,2 % (у 2023 році - 7,3 %).

Отже, проведений аналіз свідчить, що підприємство забезпечує стабільне зростання обсягів реалізації продукції та зберігає конкурентоспроможність на ринку. Досягнення таких результатів стало можливим завдяки впровадженню ефективної системи управління, орієнтованої на стратегічний розвиток, підвищення якості продукції, удосконалення асортименту, а також підтриманню партнерських відносин із ключовими зацікавленими сторонами.

Фінансову стійкість підприємства з погляду короткострокової перспективи його розвитку доцільно оцінювати через показники ліквідності та платоспроможності. Системний підхід, який застосовується у фінансовому менеджменті ТзОВ «***», передбачає здійснення регулювальних заходів щодо моніторингу ключових фінансових індикаторів, виявлення можливих ризиків і визначення шляхів їх мінімізації. Такий підхід дозволяє забезпечити оптимальний баланс між дотриманням ринкових цілей та підтриманням високої фінансової надійності підприємства.

Протягом 2024 року загальна вартість активів ТзОВ «***» збільшилася з 2 391 091 тис. грн до 2 108 456 тис. грн, що становить приріст у 282 635 тис. грн. У структурі активів за рівнем ліквідності суттєвих змін не відбулося, проте простежується позитивна динаміка за окремими групами активів (табл. 2.4).

Аналіз структури активів свідчить, що найбільшу частку становлять важколіквідні активи - 29,3 %, а також середньоліквідні - 51,6 %. Високоліквідні активи (грошові кошти та їх еквіваленти) займають 2,8 % загальної вартості активів підприємства, що є позитивним показником ліквідності.

Порівняно з попереднім роком частка важколіквідних активів знизилася на 4,6 %, що зумовлено зменшенням суми амортизованих основних засобів. Водночас середньоліквідні активи зросли на 116 937 тис. грн, або на 2,8 %, завдяки підвищенню обсягів дебіторської заборгованості та зростанню оборотності коштів у господарській діяльності.

Таблиця 2.4

Групування активів ТзОВ «*» за рівнем ліквідності**

Показник	31.12.2024	31.12.2023	Відхилення
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн
Високоліквідні активи А1	66 978	2,8	14 250
Середньоліквідні активи А2	1 053 873	45,0	936 936
Низьколіквідні активи А3	849 675	39,6	849 349
Важколіквідні активи А4	739 093	29,3	815 615
Баланс	2 391 091	100,0	2 108 456

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства.

Зростання частки високоліквідних активів на 2,1 % свідчить про покращення короткострокової платоспроможності підприємства. Це також підтверджує ефективність управління грошовими потоками та раціональне використання фінансових ресурсів.

У 2024 році підприємство продовжувало реалізовувати заходи з удосконалення системи управління дебіторською заборгованістю, контролю платіжної дисципліни та своєчасного виконання фінансових зобов'язань перед контрагентами. Це сприяло збереженню стабільного рівня ліквідності, що

дозволяє підприємству оперативно реагувати на ринкові зміни та забезпечувати виконання поточних фінансових зобов'язань.

Таким чином, аналіз ліквідності активів ТзОВ «***» свідчить про належний рівень фінансової стійкості, що забезпечує підприємству можливість своєчасно виконувати короткострокові зобов'язання та підтримувати оптимальний баланс активів у структурі капіталу.

Значну увагу у своїй діяльності компанія «***» приділяє ефективному управлінню капіталом і зобов'язаннями. Для аналізу використано групування пасивів підприємства за терміновістю їх погашення, що дозволяє оцінити рівень платоспроможності та фінансової стабільності (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Групування пасивів ТзОВ «*» за терміновістю оплати**

Показник	31.12.2024	31.12.2023	Відхилення
	сума, тис. грн	частка, %	сума, тис. грн
Термінові пасиви П1	593 790	24,8	528 525
Короткострокові пасиви П2	373 150	15,6	197 479
Довгострокові пасиви П3	66 452	2,8	100 324
Постійні пасиви П4	1 357 699	56,8	1 281 129
Баланс	2 391 091	100,0	2 108 456

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Аналіз структури пасивів свідчить, що на кінець 2024 року найбільшу частку становлять постійні пасиви - 56,8 %, які відображають власний капітал компанії. Порівняно з 2023 роком (60,7 %) їхня частка дещо зменшилася, що пов'язано зі зростанням обсягу поточних зобов'язань.

Питома вага термінових пасивів у 2024 році становила 24,8 %, що на 0,3 % менше, ніж у попередньому році. Водночас спостерігається позитивна тенденція до зростання короткострокових пасивів на 6,2 %, що свідчить про активізацію операційної діяльності та розширення масштабів бізнесу. Частка довгострокових

зобов'язань знизилася на 2 %, що може бути пов'язано з частковим погашенням кредитних зобов'язань або переходом їх частини до складу короткострокових.

Серед ключових змін варто відзначити зростання суми нерозподіленого прибутку з 1 271 857 тис. грн у 2023 році до 1 348 544 тис. грн у 2024 році, а також збільшення короткострокових кредитів банків на 78 969 тис. грн. Такі зміни свідчать про підвищення фінансової активності компанії та її здатність ефективно управляти позиковими ресурсами.

Абсолютна ліквідність балансу визначається через співвідношення окремих груп активів і пасивів, що дає змогу оцінити здатність підприємства своєчасно виконувати поточні зобов'язання. Для забезпечення абсолютної ліквідності необхідно, щоб виконувалися такі умови: $A1 \geq П1$, $A2 \geq П2$, $A3 \geq П3$.

За результатами аналізу балансу ТзОВ «***» станом на 31.12.2024 року можна зазначити, що дві останні умови виконуються, тоді як перша - ні. Це свідчить про недостатній рівень високоліквідних активів для повного покриття термінових зобов'язань. Водночас стабільна динаміка зростання власного капіталу та високий рівень оборотності капіталу свідчать про відсутність ризику втрати платоспроможності у короткостроковій перспективі.

У 2023 році підприємство частково не виконувало умову $A1 \geq П1$, однак у 2024 році спостерігається тенденція до покращення структури ліквідності, що підтверджує позитивні результати у сфері фінансового менеджменту. Крім того, підприємство відповідає вимогам щодо перспективної ліквідності ($A3 \geq П3$), тобто обсяг низьколіквідних активів перевищує суму довгострокових пасивів, що є свідченням стабільного фінансового стану.

Загалом, аналіз показників ліквідності та структури зобов'язань засвідчив, що підприємство підтримує достатній рівень фінансової гнучкості, ефективно управляє капіталом і забезпечує стабільність своєї діяльності в умовах конкурентного ринку.

Значну увагу підприємство приділяє управлінню капіталом і зобов'язаннями. Групування пасивів компанії «***» за терміновістю їх оплати

показує, що найбільшу частку у структурі пасивів станом на 31.12.2024 року займають постійні пасиви (56,8 %), що відображають власний капітал компанії. Порівняно з 2023 роком, їхня частка знизилася на 3,9 %.

Найвищою часткою серед інших залишаються термінові пасиви (24,8 %), короткострокові пасиви становлять 15,6 %, тоді як довгострокові зменшилися до 2,8 %. Це свідчить про тенденцію зниження довгострокових кредитних зобов'язань і підвищення частки короткострокових ресурсів.

Таблиця 2.6

Групування пасивів ТзОВ «*» за терміновістю оплати**

Показник	31.12.2024 (тис. грн.)	%	31.12.2023 (тис. грн.)	%	Відхилення, тис. грн.	%
Термінові пасиви П1	593 790	24,8	528 524	25,1	66,0	-0,3
Короткострокові пасиви П2	373 150	15,6	197 479	9,4	175,6	6,2
Довгострокові пасиви П3	66 452	2,8	101 324	4,8	-34,9	-2,0
Постійні пасиви П4	1 357 699	56,8	1 281 129	60,7	76,6	-3,9
Баланс	2 391 091	100,0	2 108 456	100,0	282,6	-

Джерело: складено на основі фінансової звітності підприємства

Серед найбільш суттєвих змін відзначається зростання нерозподіленого прибутку на 1 348 544 тис. грн у 2024 році (проти 1 271 857 тис. грн у 2023 році), а також збільшення короткострокових кредитів банків на 78 969 тис. грн. Таке зростання свідчить про стабільно позитивну динаміку розвитку підприємства.

Свідченням абсолютної ліквідності балансу підприємства є виконання умов: $A1 \geq P1$, $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$.

Для балансу ТЗОВ «***» станом на 31.12.2024 року виконуються дві останні умови, тоді як перша не дотримується. Це пояснюється високою оборотністю капіталу та необхідністю підтримання запасів виробничих активів, що призводить до тимчасового відхилення у співвідношенні найбільш ліквідних активів. У 2023 році ситуація була аналогічною, тому можна зробити висновок про стабільну тенденцію у збереженні ліквідності.

ТЗОВ «***» відповідає вимогам щодо поточної ліквідності як у 2023, так і у 2024 році. Також дотримано вимогу перспективної ліквідності ($A3 \geq P3$), адже величина низьколіквідних активів перевищує довгострокові пасиви.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проведено комплексний аналіз фінансово-господарського потенціалу ТЗОВ «***», що дозволив оцінити динаміку активів і пасивів підприємства, визначити тенденції розвитку, фінансову стійкість і структуру джерел формування майна.

Результати аналізу показали, що упродовж 2022-2024 рр. загальна вартість активів підприємства зросла на 282,6 млн грн, або на 13,4 %, що свідчить про стабільне розширення виробничо-господарського потенціалу. При цьому структура активів зазнала змін: частка оборотних активів суттєво збільшилася, тоді як необоротні активи дещо скоротилися. Така динаміка свідчить про підвищення мобільності ресурсів і посилення здатності підприємства оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Водночас зростання дебіторської заборгованості потребує посилення контролю за розрахунками з контрагентами.

У структурі пасиву простежується домінування власного капіталу, що є позитивним фактором для фінансової стійкості компанії. У 2024 році його частка становила понад половину загального обсягу пасиву. Спостерігається тенденція до зростання короткострокових зобов'язань, зокрема кредитів і торговельної кредиторської заборгованості, що може бути наслідком активізації господарських процесів і розширення виробничої діяльності. Водночас

скорочення довгострокових зобов'язань свідчить про зменшення боргового навантаження у тривалій перспективі.

Таким чином, проведена діагностика підтверджує, що ТзОВ «***» має достатній потенціал для подальшого розвитку, розширення ринкових позицій і зміцнення конкурентних переваг за умови вдосконалення системи фінансового управління.

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Стратегії та методи підвищення ефективності використання потенціалу ТзОВ «*»**

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою динамічністю зовнішнього середовища, посиленням конкуренції та зростанням впливу глобалізаційних процесів, зумовлюють необхідність пошуку ефективних шляхів удосконалення управління потенціалом підприємства. Підприємства, які прагнуть забезпечити стабільне зростання та зміцнити свої позиції на ринку, мають зосереджувати увагу на підвищенні результативності використання всіх складових свого потенціалу - трудового, виробничого, фінансового, інтелектуального та інноваційного.

Підвищення ефективності управління потенціалом підприємства вимагає застосування сучасних управлінських інструментів, методів стратегічного планування, системного аналізу та діагностики внутрішніх резервів розвитку. Це дає змогу не лише оптимізувати використання наявних ресурсів, а й забезпечити умови для сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

В умовах інтеграції української економіки у світовий простір особливого значення набуває узгодження стратегічних і тактичних цілей управління потенціалом. Стратегічні пріоритети мають бути спрямовані на зміцнення конкурентних переваг, зростання капіталізації та підвищення інноваційної спроможності бізнесу. У той час як оперативне управління повинно забезпечувати ефективну реалізацію цих стратегічних орієнтирів через раціональне використання ресурсів, удосконалення організаційних процесів і підвищення продуктивності праці [26].

Враховуючи сучасні виклики, пов'язані з технологічними змінами, нестабільністю ринкової кон'юнктури та інституційними трансформаціями, постає потреба у формуванні нової моделі управління потенціалом

підприємства. Така модель має базуватись на принципах гнучкості, інноваційності, адаптивності та соціальної відповідальності.

Удосконалення управління потенціалом підприємства передбачає впровадження дієвої системи діагностики та моніторингу ефективності його використання, визначення резервів зростання та формування стратегічних напрямів розвитку. Саме це забезпечить підвищення результативності діяльності підприємства, зміцнення його конкурентних позицій і досягнення сталого економічного розвитку.

В умовах сучасного конкурентного середовища ефективне управління потенціалом підприємства є вирішальним чинником його стабільного розвитку та зміцнення ринкових позицій. У цьому контексті особливого значення набуває вдосконалення системи управління на основі діагностики бізнес-процесів, що дає змогу не лише своєчасно виявляти проблеми, а й знаходити оптимальні шляхи їх усунення. Сучасний підхід до управління підприємством передбачає комплексне дослідження внутрішніх процесів, спрямоване на підвищення ефективності використання потенціалу та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності [29].

Реструктуризація бізнесу на основі принципів управління бізнес-процесами (Business Process Management) сьогодні є одним із найпоширеніших напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств. Досвід провідних компаній світу свідчить, що навіть часткове вдосконалення бізнес-процесів може забезпечити приріст продуктивності на 10–20%. Водночас проведення глибокої діагностики та радикальне перепроєктування бізнес-процесів дозволяє досягти багатократного підвищення ефективності, що стає базисом для розвитку потенціалу підприємства в цілому.

Процесний підхід до управління передбачає розгляд усіх видів діяльності як взаємопов'язаних процесів, що утворюють єдину систему створення цінності. Кожен процес має свої «входи» - ресурси, інформацію, персонал - та «виходи» у вигляді результатів, які впливають на загальну ефективність підприємства. Такий підхід забезпечує узгодженість дій різних підрозділів, зменшує

дублювання функцій і підвищує адаптивність системи управління до зовнішніх змін.

Управління бізнес-процесами є особливо важливим напрямом удосконалення управління потенціалом підприємства, оскільки воно забезпечує можливість швидкого реагування на зміни ринкової ситуації, підвищує ефективність використання трудових, фінансових та інформаційних ресурсів. Не є винятком і ТзОВ «***», для якого впровадження системи діагностики управління на основі бізнес-процесів може стати вагомим інструментом посилення конкурентних переваг і підвищення результативності діяльності.

До основних передумов ефективного впровадження такої системи на підприємстві можна віднести:

- глибоке розуміння працівниками сутності та логіки бізнес-процесів, а також усвідомлення власної ролі у загальному потоці робіт;
- делегування повноважень і надання персоналу більшої свободи дій для прийняття оперативних рішень;
- налагодження надійних комунікаційних зв'язків між усіма елементами бізнес-процесів;
- оперативний обмін інформацією в режимі реального часу;
- гнучкість і можливість перегрупування елементів процесу відповідно до виробничих потреб;
- розвиток універсальних компетенцій працівників, здатних виконувати різноманітні завдання;
- подолання традиційних управлінських стереотипів і формування культури інноваційного мислення;
- стимулювання креативності, ініціативності та самостійності у прийнятті рішень;
- формування потужної системи мотивації, орієнтованої на досягнення результату.

Таким чином, удосконалення управління потенціалом підприємства через впровадження системи діагностики бізнес-процесів є одним із ключових

напрямів забезпечення його стійкого розвитку. Це дозволяє підвищити ефективність використання наявних ресурсів, створити умови для інноваційного оновлення діяльності та зміцнити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

Удосконалення бізнес-процесів у ТЗОВ «***» виступає важливим чинником підвищення ефективності управління потенціалом підприємства та формування його стійких конкурентних переваг. Реалізація процесного підходу в управлінні дозволяє не лише підвищити результативність діяльності, а й забезпечити довгострокову стабільність розвитку компанії в умовах зростаючої динаміки зовнішнього середовища.

Передусім, упровадження системи управління, побудованої на принципах бізнес-процесів, створює низку стратегічних переваг:

1. *Підвищення адаптивності управління.* Завдяки чіткому розподілу функцій та налагодженим каналам комунікації ТЗОВ «***» отримує можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптуючи свою діяльність до нових ринкових умов.

2. *Зростання прозорості управління.* Процесний підхід дозволяє здійснювати оцінку ефективності кожного етапу виробничої, управлінської та господарської діяльності, що сприяє своєчасному виявленню проблем і підвищенню контролю за досягненням результатів.

3. *Відповідність міжнародним стандартам.* Управління на основі бізнес-процесів відповідає вимогам стандарту ISO 9000, що забезпечує підвищення якості управлінських рішень, посилення довіри партнерів і споживачів, а також розширення можливостей для виходу на міжнародні ринки.

Сукупна дія цих факторів формує синергетичний ефект, коли вдосконалення одного бізнес-процесу спричиняє позитивні зміни в інших, забезпечуючи системне підвищення загальної ефективності підприємства.

В умовах високої мінливості зовнішнього середовища та посилення конкуренції на ринку, управління підприємством повинно характеризуватися гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на потреби споживача. Це вимагає

постійного вдосконалення організаційної структури, оптимізації взаємозв'язків між підрозділами та підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Особливе місце у цьому процесі посідає діагностика системи управління, яка виступає аналітичним інструментом для визначення поточного стану підприємства, виявлення слабких місць і формування напрямів його подальшого розвитку. Діагностування охоплює аналіз ключових бізнес-процесів, оцінку ефективності організаційної структури, рівня взаємодії між підрозділами, а також ступеня відповідності стратегії підприємства сучасним вимогам ринку.

Отже, удосконалення управління потенціалом підприємства на основі діагностики бізнес-процесів дозволяє не лише підвищити ефективність функціонування ТзОВ «***», а й сформулювати стратегічні засади його стійкого розвитку в умовах конкурентного середовища.

Сучасні підходи до побудови бізнес-процесів у ТзОВ «***» акцентують увагу на клієнтоорієнтованості, гнучкості, інтеграції технологій та безперервному вдосконаленні. Застосування цих принципів у процесі діагностики системи управління підприємства сприяє підвищенню ефективності та забезпеченню стійких конкурентних переваг.

1. *Орієнтація на клієнта.* Діагностика системи управління повинна враховувати потреби та очікування клієнтів. Це дозволяє не лише виявляти явні проблеми, а й прогнозувати потенційні джерела незадоволення споживачів. Формування бізнес-процесів з урахуванням вимог ринку забезпечує більш точне та ефективне виконання завдань підприємства.

2. *Гнучкість.* Сучасні ринкові умови вимагають від підприємств швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища. Діагностика повинна враховувати можливість оперативного внесення змін у структуру та процеси управління, що дозволяє забезпечити своєчасну реакцію на нові виклики і зберегти конкурентоспроможність.

3. *Інтеграція технологій.* Використання сучасних інформаційних і аналітичних технологій дає змогу збирати та обробляти великі обсяги даних, підвищуючи об'єктивність і точність діагностики. Автоматизація процесів

аналізу та оцінки дозволяє своєчасно виявляти проблеми та розробляти ефективні варіанти їх вирішення.

4. *Постійне вдосконалення.* Діагностика системи управління є безперервним процесом. Регулярний моніторинг і аналіз бізнес-процесів дають змогу вчасно реагувати на зміни та поступово оптимізувати діяльність підприємства, забезпечуючи стійке підвищення результативності.

Впровадження сучасних принципів побудови бізнес-процесів у ТзОВ «***» є ключовим фактором підвищення ефективності управління потенціалом підприємства. Орієнтація на клієнта, гнучкість, інтеграція технологій та постійне вдосконалення створюють систему управління, здатну адаптуватися до змін, підтримувати високі стандарти якості та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства у сучасному бізнес-середовищі.

3.2 Визначення потенціалу ТзОВ «*» на основі SWOT-аналізу**

Проведення SWOT-аналізу діяльності ТзОВ «***» дозволяє зробити обґрунтовані стратегічні висновки щодо подальшого розвитку підприємства та визначити напрями підвищення ефективності управління її потенціалом. SWOT-аналіз є ефективним стратегічним інструментом, що дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози, які впливають на його функціонування та розвиток.

Перший етап SWOT-аналізу передбачає оцінку внутрішніх ресурсів та потенціалу компанії - визначення сильних і слабких сторін. Розглянемо основні сильні сторони (Strengths) ТзОВ «***»:

1. *Лідерство на внутрішньому ринку.* Компанія є найбільшим виробником кормів для домашніх тварин в Україні, що забезпечує їй стабільну ринкову позицію та впізнаваність бренду.

2. *Наявність власного виробничого комплексу.* ТзОВ «***» має повністю налагоджений технологічний процес виробництва кормів, що дозволяє контролювати якість продукції на всіх етапах.

3. *Багаторічний досвід роботи на ринку.* Підприємство функціонує з 30 вересня 2003 року, що дозволило накопичити значний досвід та сформувати надійну репутацію.

4. *Кваліфікований персонал.* Працівники мають відповідну компетенцію та досвід у сфері виробництва кормів, а стабільна заробітна плата мінімізує плинність кадрів.

5. *Вигідне географічне розташування.* Виробничі потужності підприємства розташовані в селі Прилбичі Львівської області та в місті Кедайняй (Литва), що забезпечує зручний доступ до основних споживачів та логістичних маршрутів.

6. *Диверсифікація ринків збуту.* Компанія активно розширює експортну діяльність: з 2018 року продукція постачається до США та Чилі, а у 2024 році ТЗОВ «***» вийшло на ринки більш ніж п'яти нових країн, включаючи Великобританію та Фінляндію.

7. *Розширення виробничих потужностей за кордоном.* У 2020 році компанія відкрила власне виробництво в Литві, що дозволило зміцнити міжнародну присутність та забезпечити локальне виробництво для європейського ринку.

8. *Визнання на світовому ринку.* ТЗОВ «***» входить до топ-70 світових виробників кормів для домашніх тварин за версією Petfood Industry, що підкреслює високий рівень компетенцій та якості продукції.

9. *Стабільні ділові зв'язки.* Протягом багатьох років підприємство сформувало надійну мережу партнерських відносин зі споживачами та постачальниками сировини, що забезпечує безперервність виробничого процесу.

10. *Партнерські контакти для просування продукції.* Наявність стратегічних зв'язків із ключовими структурами дозволяє ефективно реалізовувати продукцію на всіх етапах її просування на ринку.

Таким чином, сильні сторони ТЗОВ «***» свідчать про високий рівень організаційного та виробничого потенціалу підприємства, що створює сприятливу основу для реалізації стратегічних цілей, підвищення ефективності

управління та зміцнення конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках.

*Слабкі сторони, можливості та загрози ТзОВ «***» (SWOT-аналіз, продовження)*

Продовжуючи SWOT-аналіз, визначимо слабкі сторони (Weaknesses) ТзОВ «***»:

1. *Знос обладнання та відсутність оперативної заміни запчастин.* Старіння виробничого устаткування призводить до простоїв і зриву термінів виконання замовлень. На досліджуваний період відносний приріст зносу устаткування становив 27%.

2. *Зростання заборгованості.* За деякими статтями зростає короткострокова та довгострокова заборгованість підприємства, що може впливати на фінансову стабільність.

3. *Логістичні труднощі.* Через війну в Україні виникають складнощі в організації збуту великого обсягу продукції, що ускладнює своєчасне постачання на внутрішній та зовнішній ринки.

4. *Залежність від постачальників сировини.* Підприємство значною мірою залежить від стабільності постачань ключових компонентів для виробництва кормів.

Другий етап SWOT-аналізу передбачає оцінку ринкових можливостей (Opportunities) та загроз (Threats). Цей крок дозволяє проаналізувати зовнішнє середовище і визначити потенційні шанси для розвитку, а також фактори ризику, які потребують попереднього планування.

*Загрози (Threats) для ТзОВ «***»:*

1. *Висока конкуренція.* Галузь виробництва кормів для домашніх тварин є конкурентною, і на ринку присутні численні компанії, що пропонують аналогічні продукти.

2. *Змінність вимог споживачів.* Сучасні клієнти дедалі частіше віддають перевагу кормам із специфічними складовими, що вимагає постійного вдосконалення продукту та виробничих процесів.

3. *Сезонність попиту.* Попит на продукцію може коливатися залежно від пори року та типу тварин, що створює нерівномірне завантаження виробничих потужностей.

4. *Вплив цінових коливань.* Зміни цін на сировину, паливо, транспорт та інші ресурси впливають на собівартість продукції та рівень конкурентоспроможності підприємства.

Для узагальнення результатів SWOT-аналізу доцільно представити їх у таблиці 3.1, що дозволить наочно відобразити сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози.

Таблиця 3.1

SWOT - аналіз для ТОВ "**"**

S - сильні сторони підприємства:	O - можливості підприємства:
S1 - Наявність виробничих комплексів як в Україні, так і за кордоном	O1 - Розвиваються поставки обладнання в лізинг.
S2 - Великий досвід роботи на ринку кормів для домашніх тварин.	O2 - Знижується кредитна процентна ставка.
S3 - Кваліфікований персонал.	O3 - збільшується автоматизація праці.
S4 - Зручне місце розташування.	O4 - Підвищується якість продукції та послуг
S5 - Хороші зв'язки з споживачами і постачальниками матеріалів.	
S6 - Диверсифікація ринків збуту.	
W - слабкі сторони підприємства:	T - загрози підприємства:
W1 - Великий знос обладнання	T1 - Невисокі входні бар'єри.
W2 - Логістичні труднощі через війну в Україні.	T2 - ризик збільшення вартості на сировину та невпевненості у постачанні.
W3 - Залежність від постачальників сировини.	T3 - Висока конкуренція на ринку.
	T4 - Змінність вимог споживачів.
	T5 - Сезонність попиту.

W4 - Збільшення за деякими статтями короткострокової та довгострокової заборгованості	
---	--

Таким чином, після проведення SWOT - аналізу явно проявляються переваги і недоліки досліджуваного підприємства, а також ситуацію на ринку. Це дозволить оцінити можливий шлях розвитку, уникнути небезпек і максимально ефективно використовувати наявні в нашому розпорядженні ресурси, користуючись наданими ринком можливостями. На підставі отриманих даних можна провести детальний аналіз ТОВ "****" по чотирьох базових елементах (4P), представлених в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

SWOT - аналіз по 4 P

SWOT 4P	СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
ТОВАР PRODUCT	- професійно виготовлена продукція	- залежність від постачальників сировини	- підвищується якість продукції та послуг	- змінність вимог споживачів
ЦІНА PRICE	- великий досвід роботи на ринку кормів для домашніх тварин	- збільшення за деякими статтями короткострокової та довгострокової заборгованості	- знижується кредитна процентна ставка	- зміни цін на сировину, паливо, транспорт та інші елементи можуть впливати на вартість виробництва та конкурентоспроможність підприємства
МІСЦЕ PLACE	- має зручне місце розташування щодо	- через війну в Україні виникають логістичні	- близько до кордону з країнами	-прив'язка транспортних потоків до режиму роботи

	основних споживачів послуг з виробничими потужностями в с. Прилбичі Львівської області та місті Кедайняй у Литві	труднощі в організації збуту великого об'єму продукції	Європейського Союзу	транспортних компаній
ПРОСУВАННЯ PROMOTION	- входить до топ-70 світових виробників кормів для домашніх тварин за версією Petfood Industry. - наявність ділових контактів з структурами, здатними підтримати просування продукції на всіх етапах його реалізації.	- через війну в Україні виникають логістичні труднощі в організації збуту великого об'єму продукції	- досвідчений відділ маркетингу і реклами	- попит на корми може бути сезонним, що може призводити до нерівномірного завантаження виробничих потужностей

На другому етапі необхідно оцінити взаємодію виділених параметрів і виділити сфери, де необхідні активні дії, включаючи найважливіші фактори. На підставі проведеного аналізу можна сформулювати напрямок розвитку діяльності ТОВ "****". Матриця стратегічного планування представлена в таблиці 3.3.

SWOT - матриця стратегічного планування

		Можливості (О)	Загрози (Т)
Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище		
(компанії)			
		О1. Розширення асортименту: розробка нових видів кормів або додаткових продуктів може привернути нових клієнтів. О2. Екологічні та органічні продукти: зростаючий попит на екологічно чисті та органічні продукти може стати вигідним напрямом розвитку. О3. Онлайн-продажі: розвиток інтернет-торгівлі дозволить привернути клієнтів з інших регіонів і збільшити обсяги продажів. О4. Співпраця з ветеринарними клініками: партнерство з ветеринарами може сприяти рекомендаціям певних продуктів для конкретних тварин. О5. Експорт: збільшення експорту продукції на зовнішні ринки може розширити клієнтську базу і збільшити дохід.	Т1. Зміни у законодавстві: зміни в правилах харчування тварин або інших регуляціях можуть вимагати змін у виробництві або складі продукції. Т2. Зростаюча конкуренція: поява нових гравців на ринку може призвести до падіння частки ринку. Т3. Економічна нестабільність: економічні кризи можуть призвести до зменшення попиту на розкоші, включаючи корми для тварин. Т4. Зміни у споживчих уподобаннях: зміни у вимогах споживачів щодо харчування їхніх тварин можуть вплинути на попит на певні види кормів. Т5. Цінова конкуренція: зменшення цін конкурентами може вплинути на прибутковість підприємства.
S - Сильні сторони			
S1- Експертиза в галузі. S2 - Якість продукції.		1.Команда має глибокі знання про харчування	3.Великий асортимент кормів для

S3- Різноманітність продукції. S4- Маркетингова стратегія. S5 - Лояльність клієнтів.	тварин і може розробляти корми, що відповідають їхнім потребам. 2. Підприємство дотримується високих стандартів якості при виготовленні кормів, що забезпечує задоволення клієнтів і їхню вірність.	різних типів тварин дозволяє покрити різноманітні потреби клієнтів. 4. Ефективна реклама та маркетинг допомагають залучати нових клієнтів і підтримувати вірних покупців. 5. Добре побудований сервіс і якісний продукт сприяють вірності клієнтів
W - слабкі сторони		
W1 - Залежність від постачальників. W2 - Високі витрати на виробництво. W3- Сезонність попиту. W4 - Обмежений ринок. W5 - Конкуренція	1. Якщо постачальники не зможуть постачити необхідні інгредієнти, це може вплинути на виробництво і наявність товарів. 2. Використання якісних інгредієнтів може призвести до високих витрат, що може вплинути на конкурентоспроможність цін.	3. Попит на корми для домашніх тварин може змінюватися відповідно до сезонів, що може вплинути на стабільність прибутків. 4. Ринок може бути обмежений географічно або за видами тварин, що обмежує можливість зростання. 5. Інші компанії також пропонують корми для тварин, тому конкурентна боротьба може бути жорсткою.

Цей SWOT-аналіз допоможе ТзОВ "****" краще розуміти ситуацію у галузі виробництва кормів для домашніх тварин та розробити стратегію для подальшого розвитку компанії. Важливо оновлювати аналіз з часом, оскільки фактори можуть змінюватися.

3.3 Пропозиції щодо удосконалення управління потенціалом

ТзОВ «*»**

Удосконалення діагностики системи управління ТзОВ «***» є ключовим фактором підвищення ефективності використання потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентоспроможності. Системний аналіз діяльності компанії дозволяє виявити проблемні зони, оцінити ресурси та визначити шляхи оптимізації управлінських процесів. Нижче наведені пропозиції щодо вдосконалення діагностики, які сприятимуть підвищенню ефективності діяльності та розвитку потенціалу підприємства.

1. Аналіз ключових показників продуктивності. ТзОВ «***» слід регулярно оцінювати фінансові та операційні показники (рентабельність, оборотність активів, ліквідність, прибутковість) із залученням зовнішніх незалежних аудиторів. Такий підхід дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, виявити слабкі місця та мінімізувати можливі ризики.

2. Порівняння з конкурентами. Постійний аналіз діяльності компанії у порівнянні з аналогічними підприємствами галузі допомагає визначити конкурентні позиції ТзОВ «***», виявити прогалини та розробити заходи для підвищення ефективності та інноваційності управління.

3. Впровадження системи керівництва якістю. Використання стандартів ISO 9001 або аналогічних систем забезпечує систематичний підхід до управління процесами та сприяє безперервному їх вдосконаленню.

4. Аналіз та оптимізація бізнес-процесів. Необхідно ретельно дослідити всі ключові процеси підприємства — виробництво, постачання, продажі, внутрішнє управління. Виявлення неефективних або дубльованих процесів дозволяє оптимізувати діяльність, запровадити підготовчі заходи для усунення ризиків та забезпечити безперервність виробничих і управлінських операцій.

5. Використання інформаційних систем управління. ERP, CRM та інші автоматизовані системи дозволяють збирати, обробляти та аналізувати дані у реальному часі, що підвищує точність прийняття рішень і сприяє ефективному використанню потенціалу підприємства.

6. Залучення консультантів та експертів. Зовнішні фахівці можуть надати об'єктивну оцінку системи управління, виявити приховані проблеми та запропонувати сучасні методи підвищення ефективності використання потенціалу компанії.

7. Стратегічне планування та визначення ключових напрямів розвитку. Чітко сформульовані стратегічні цілі допомагають створити систему управління, яка орієнтована на оптимізацію ресурсів, підвищення продуктивності та зростання потенціалу підприємства.

8. Оцінка ризиків. Необхідно ідентифікувати потенційні внутрішні та зовнішні ризики, розробити плани їхнього управління та заходи для підвищення стійкості підприємства до нестабільності ринку та змін зовнішнього середовища.

9. Аналіз задоволеності клієнтів. Моніторинг відгуків і потреб споживачів дозволяє адаптувати процеси виробництва та управління до ринкових вимог, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства.

10. Навчання та розвиток персоналу. Ефективне управління потенціалом неможливе без підготовки кваліфікованих фахівців та розвитку компетенцій працівників. Систематичне навчання і підвищення кваліфікації персоналу сприяють оптимізації внутрішніх процесів і підвищенню продуктивності.

11. Координація дій та контроль реалізації заходів. Важливо забезпечити скоординовану роботу всіх підрозділів підприємства та регулярний контроль за виконанням заходів, що спрямовані на вдосконалення системи управління і підвищення ефективності потенціалу.

Діагностика та вдосконалення системи управління є безперервним процесом, що потребує постійної уваги керівництва та залучення всього колективу. За результатами діагностики формується системне бачення проблемних зон, що дозволяє оцінити поточний стан виробничих, комерційних та фінансово-економічних елементів діяльності підприємства, виявити слабкі

місця в управлінні, визначити джерела проблем та розробити ефективну стратегію розвитку ТзОВ «***» на середньо- та довгострокову перспективу.

Для ефективного управління потенціалом ТзОВ «***» необхідно не лише ідентифікувати проблемні зони, а й систематично планувати заходи щодо їх усунення та оптимізації ресурсів підприємства. На основі проведеної діагностики системи управління та аналізу сильних і слабких сторін, можливостей і загроз (SWOT-аналізу) були сформовані конкретні пропозиції щодо удосконалення діяльності підприємства.

У таблиці 3.4 наведено узагальнені напрями вдосконалення потенціалу ТзОВ «***», відповідні заходи діагностики та очікувані результати їх впровадження. Такий структурований підхід дозволяє керівництву підприємства чітко бачити пріоритети розвитку, системно оцінювати ефективність ресурсів та забезпечувати збалансоване підвищення всіх складових потенціалу.

Таблиця 3.4

Пропозиції щодо удосконалення потенціалу ТзОВ «*» через діагностику системи управління**

Напрямок вдосконалення потенціалу підприємства	Заходи щодо діагностики та вдосконалення	Очікуваний результат
Фінансовий потенціал	- Аналіз ключових фінансових показників за допомогою зовнішніх аудитів. - Порівняння фінансових показників із конкурентами.	Підвищення ефективності використання ресурсів, своєчасне виявлення ризиків та слабких місць.
Виробничий потенціал	- Аналіз і оптимізація бізнес-процесів виробництва. - Впровадження автоматизованих систем управління (ERP) для моніторингу виробничих операцій.	Зменшення простоїв, підвищення продуктивності та ефективності використання обладнання.
Логістичний потенціал	- Оцінка логістичних процесів і каналів постачання. - Розробка альтернативних сценаріїв постачання	Підвищення стабільності поставок, зменшення ризику зриву замовлень.

	сировини та доставки продукції.	
Персонал та трудовий потенціал	- Навчання та підвищення кваліфікації працівників. - Аналіз ефективності взаємодії підрозділів та координації дій.	Підвищення професійної компетентності, зменшення плинності кадрів, поліпшення командної роботи.
Інтелектуальний та управлінський потенціал	- Використання консалтингових послуг для оцінки системи управління. - Впровадження систем керівництва якістю (ISO 9001).	Оптимізація процесів управління, розвиток стратегічного бачення та управлінських компетенцій.
Ринковий та клієнтоорієнтований потенціал	- Аналіз задоволеності клієнтів, опитування споживачів та збір відгуків. - Моніторинг ринкових тенденцій та діяльності конкурентів.	Підвищення рівня задоволеності клієнтів, адаптація продуктів до вимог ринку, зміцнення конкурентних позицій.
Стратегічний потенціал	- Формування стратегічних цілей та планів розвитку. - Оцінка зовнішніх та внутрішніх ризиків, розробка заходів щодо їх мінімізації.	Створення системної та прогнозованої моделі розвитку підприємства, підвищення стійкості до змін ринку та зовнішніх факторів.

Таким чином, удосконалення системи управління та діагностики діяльності ТзОВ «***» є комплексним і безперервним процесом, спрямованим на підвищення ефективності використання всіх складових потенціалу підприємства. Реалізація запропонованих заходів дозволяє своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати бізнес-процеси, підвищувати кваліфікацію персоналу, зміцнювати конкурентні позиції на ринку та адаптувати діяльність компанії до динамічного зовнішнього середовища. Такий системний підхід створює підґрунтя для стратегічного розвитку ТзОВ «***», забезпечуючи зростання його продуктивності, стійкості та довгострокової конкурентоспроможності.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз діяльності ТзОВ «***» показав, що підвищення ефективності управління потенціалом підприємства є ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності та стійкого розвитку на внутрішньому та міжнародному ринках.

Діагностика системи управління підприємства, зокрема на основі бізнес-процесного підходу та SWOT-аналізу, дозволяє чітко визначити сильні та слабкі сторони діяльності, а також оцінити зовнішні можливості і загрози, що впливають на функціонування ТзОВ «***».

Основними сильними сторонами компанії є високий рівень виробничого та трудового потенціалу, розвинена інфраструктура, багаторічний досвід роботи на ринку, міжнародна присутність та налагоджені ділові зв'язки з партнерами та клієнтами. До слабких сторін відносяться зношене обладнання, залежність від постачальників та певні фінансові ризики.

Удосконалення системи управління підприємством передбачає комплекс заходів: аналіз ключових показників продуктивності, оптимізацію бізнес-процесів, впровадження систем автоматизації та керівництва якістю, стратегічне планування, оцінку ризиків, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток клієнтоорієнтованих підходів.

Структуроване впровадження запропонованих заходів дозволяє підвищити ефективність використання потенціалу підприємства, забезпечити координацію дій усіх підрозділів, оптимізувати ресурси та зміцнити конкурентні позиції ТзОВ «***» у динамічному бізнес-середовищі.

Впровадження комплексної системи діагностики та управління потенціалом створює основу для довгострокового стратегічного розвитку підприємства, забезпечуючи баланс між оперативною ефективністю, інноваційним розвитком та адаптацією до змін зовнішнього середовища.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження показало, що управління потенціалом підприємства є фундаментальним чинником забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності у сучасних умовах динамічної економіки. У рамках роботи було здійснено комплексний аналіз як теоретичних, так і практичних аспектів управління потенціалом ТзОВ «***», що дозволило сформулювати науково обґрунтовані пропозиції щодо підвищення ефективності діяльності підприємства.

У першому розділі роботи визначено сутність, структуру та складові потенціалу підприємства, розкрито значення процесного та стратегічного підходів у системі управління ресурсами компанії. Особлива увага приділялася аналізу фінансового, виробничого, трудового, інтелектуального та стратегічного потенціалу, оскільки саме їх оптимальне використання визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, реалізовувати стратегічні цілі та забезпечувати стійкий розвиток. Теоретичний аналіз підтвердив необхідність інтеграції сучасних методів управління, включаючи процесний підхід, стратегічне планування, оцінку ризиків та постійний моніторинг ключових показників ефективності.

Другий розділ присвячено діагностиці діяльності ТзОВ «***». Використання SWOT-аналізу дозволило системно оцінити внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства, а також зовнішні можливості та загрози, що впливають на ефективність функціонування компанії. Серед сильних сторін були виділені розвинена виробнича база, кваліфікований персонал, багаторічний досвід роботи, міжнародна присутність та стабільні партнерські відносини. Водночас до слабких місць віднесено зношене обладнання, залежність від постачальників та окремі фінансові ризики. Аналіз зовнішніх факторів дав змогу окреслити ключові виклики та можливості для розвитку компанії, включаючи зміну вимог ринку, конкуренцію та потребу у диверсифікації збутових каналів.

У третьому розділі сформульовано шляхи вдосконалення управління потенціалом ТзОВ «***». Розроблені пропозиції охоплюють комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання всіх складових потенціалу підприємства, серед яких аналіз ключових показників продуктивності та порівняння з конкурентами, оптимізація бізнес-процесів, впровадження автоматизованих систем управління (ERP, CRM), розвиток трудового потенціалу, системи керівництва якістю та стратегічного планування. Особлива увага приділялася питанням координації дій підрозділів, оцінки ризиків та підвищення задоволеності клієнтів, що забезпечує не лише оперативну ефективність, а й довгострокову стійкість підприємства.

Загалом, результати дослідження демонструють, що впровадження системної, комплексної та науково обґрунтованої моделі управління потенціалом дозволяє ТзОВ «***» підвищити ефективність використання ресурсів, оптимізувати управлінські процеси, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити адаптацію до змін зовнішнього середовища. Такий підхід створює передумови для довгострокового розвитку підприємства, формування стійкої бізнес-моделі та забезпечення стратегічних цілей у контексті сучасного економічного та ринкового середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алієв Р.А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54 – 59.
2. Антонишина Н. І. Дослідження трансформації поняття «потенціал підприємства» з урахуванням історичного та сутнісного аспекту. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія «Економічні науки»*. 2016. № 1 (95). С. 75–86.
3. Бабій О.М., Малишко В.С., Пудичева Г.О. Управління вартістю підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2016. 207 с.
4. Бесенюк В.М. Ресурсний потенціал агроформувань у забезпеченні ефективного господарювання. *Економіка: проблеми теорії та практики*. Випуск 193: В 5 т. Том І. Дніпропетровськ: ДНУ, 2014. с. 158 - 168.
5. Богацька Н.М., Хачатрян В.В. Сучасний підхід до оцінки сутності ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 3. С. 134 - 139.
6. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa*. 2022. No 1 (141). С. 58 -68.
7. Варналій З. С. Конкуренція і підприємництво : монографія. К. : Знання України, 2015. 463 с.
8. Верхоглядова Н. І., Коваленко Є. В. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. Вип. 1. С. 26– 32.
9. Вовк М., Вороблевський В. Підтримка експортного потенціалу аграрного сектору України в умовах воєнного стану. *Український економічний часопис*, 2024. (5), 35–40. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-5-6>.
10. Вовк М. В., Франчук І. Б., Кіндрат О. В. Технологія управління економічним потенціалом підприємства. *Наук. вісник ЛНУВМБТ імені С.З. Гжицького. Серія "Економічні науки"*. Львів, 2019. Т.21. №93.

11. Воловик Д.В. Розвиток системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. №4 (75). 2014. С. 133-136.
12. Гаркуша О.Ю. Концептуальний підхід до формування механізму управління розвитком виноробного підприємства. *Вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. Ч. 2. С. 128-133.
13. Гончар О. І. Управління потенціалом підприємства із врахуванням життєвих стадій бізнесу. *Науковий вісник Полісся Чернігівського національного технологічного університету*. 2016. № 3 (7). С. 190–196.
14. Григораш О. В. Визначення сутності категорії «економічний потенціал підприємства» на основі інтегрованого підходу. *Торгівля і ринок України*. 2013. Вип. 6. С. 43–50.
15. Грицуленко С.І. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 99 с.
16. Дараган А.В., Геворкян А.Ю. Формування складників фінансового потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2021. № 167. С. 55 - 58.
17. Добрава Н.В., Осипова М.М. Основи бізнесу: навчальний посібник. Одеса: Бондаренко М. О., 2018. 305 с.
18. Довгаль О.В. Механізм ефективного управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 5. С. 20-22.
19. Замора О.І. Основні тенденції формування і використання трудових ресурсів. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №4. С. 85-91.
20. Квасницька Р., Тарасюк М. Структуризація потенціалу підприємства. *Вісник КНТЕУ*. 2017. № 1. С. 73-82.
21. Корнієнко І.Г. Трудовий потенціал: економічна сутність та його оцінка/ *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2013. Вип. 2. С. 30-35. [URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2013_2_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2013_2_7).
22. Костецька, Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»: збірник наукових праць*. № 20. 2021. С. 51-55.

23. Коюда В.О. Характеристика та наповнюваність бізнес-процесів як бази ефективного використання потенціалу підприємства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2018. Випуск 1-1 (44). С. 140-147.
24. Коюда В. О. Інтелектуальний потенціал підприємства: монографія / В. О. Коюда, В. В. Воліков. Х. : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. 336 с.
25. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
26. Красноруцький 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.
27. Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
28. Лазненко О.В. Сучасні проблеми оцінки трудового потенціалу підприємства. *Управління розвитком*. 2013. № 22. С. 33-35.
[URL:http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_22_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_22_16).
29. Лизунова Е.Н., Ганцура А.В. Стратегічне управління потенціалом підприємства на основі підвищення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 9. С. 97–100.
30. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 22. С. 92 - 98.
31. Мамонтова Н.А. Управління вартістю компанії: теоретико-методологічні аспекти. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 8 (110). С. 135-139.
32. Мартиненко М. О. Сутність стратегічного розвитку підприємства. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 2 (28), 2019. С. 94-99.
33. Маршалок М. С. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібн. для самостійного вивчення дисципліни «Потенціал і розвиток підприємства» Київ, 2014. 322 с.

34. Мірошніченко О.Ю., Ревуцька Н.В., Гончарова О.М. Управління ресурсами підприємства: навч. посібник. Київ: ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2014. 217 с.
35. Назаренко І.М. Діагностично-управлінські аспекти в системі розвитку інвестиційно-інноваційного потенціалу підприємства. *Агросвіт*. 2020. № 22. С. 23-28.
36. Орехова А.І. Управління розвитком економічного потенціалу суб'єктів агробізнесу: монографія. Харків «Смугаста типографія». 2018. 317 с.
37. Отенко І.П. Формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 3. С. 241–246.
38. Пантелєєв М.С., Шматько Н.М. Формування механізму стратегічного управління потенціалом підприємства. *Вісник еко номіки транспорту і промисловості*. 2013. № 41. С. 209–215.
39. Рзаєв Г. І. Економічний потенціал підприємства та теоретичне обґрунтування напрямів його оцінки. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2014. № 3 (3). С. 145–149.
40. Сабадирьова А.Л., Бабій О.М., Куклінова Т.В. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, ротапринт, 2013. 343 с.
41. Сімчера О. Систематизація наукового забезпечення оцінювання трудового потенціалу. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2015. Вип. 2(13). С. 105–110. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15soitpp.pdf>.
42. Смолін І. В. Ідеології вибору методології і форми стратегії підприємства за змінюваних умов середовища. *Стратегія економічного розвитку України*. № 33. 2013. С. 31-38. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2013_33_7.
43. Ткаченко А.М., Бакута А.В. Управління трудовим потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання. *Вісник економічної науки України*. 2017. № 1 (32). С. 99–102.
44. Турило А.М., Богачевська К.В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259-263.

45. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / уклад. Н. В. Коваль. Біла Церква : БНАУ. 2018. 375 с.
46. Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: колект. монографія / за зред. д-ра екон. наук, проф. Т. В. Гринько; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпропетровськ: Біла К.О., 2014. 323 с.
47. Усикова О.М. Розвиток інноваційно-інвестиційного потенціалу суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика [текст] : автореф. дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. Харків, 2018. 38 с.
48. Фармацевтична енциклопедія. URL: <http://surl.li/rgpnuu> (дата звернення 10.07.2025).
49. Abdullah R. Importance and Contents of Business Plan: a Case-Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*. 2020. № 20 (2). P. 164-176. DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>.
50. Chykurkova A. D., Khomenko A. A. Financial safety of enterprises of agroindustrial complex as basis them innovative development. National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine. Volume 2. Kielce. Poland. 2018. P. 117-132.
51. Офіційний сайт ТзОВ «***» URL: <https://kormotech.com/uk>.