

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

**РУСАК ВЕРОНІКА ВАСИЛІВНА**

УДК 338.4:334.72

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства**

076 “Підприємництво, торгівля та біржова діяльність”

Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

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

В. В. Русак

**Керівник роботи:**  
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна  
к. е. н., доцент

**Житомир – 2023**

## АНОТАЦІЯ

**Русак В. В. Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства.** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – підприємництво, торгівля та біржова діяльність – Поліський національний університет, 2023.

У кваліфікаційній роботі обґрунтовано теоретико-методичні засади і практичні рекомендації щодо управління виробничим потенціалом підприємства. Уточнено категорію виробничого потенціалу, розглянуто його структуру та алгоритм дій щодо проведення якісної оцінки використання. Проаналізовано сучасний стан функціонування ТОВ “Скупер”, досліджено динаміку показників майнового стану, вивчено рівень використання ресурсів, ідентифіковано сильні та слабкі сторони функціонування. Проведено PEST-аналіз, запропоновано інструменти підвищення ефективності управління ресурсного потенціалу вітчизняних торговельних компаній на засадах цифровізації.

**Ключові слова:** управління, розвиток, виробничий потенціал, ресурси, інновації, цифровізація.

## SUMMARY

**Rusak V. V. Management of the development of production potential of the enterprise.** – *Manuscript.*

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities – Polissia National University, 2023.

The qualification work substantiates the theoretical and methodological principles and practical recommendations for managing the production potential of the enterprise. The category of production potential has been clarified, its structure and algorithm of actions regarding the qualitative assessment of use have been considered. The current state of operation of "Scupper" LLC was analyzed, the dynamics of property condition indicators were studied, the level of resource utilization was studied, and the strengths and weaknesses of the operation were identified. A PEST analysis was carried out, tools for increasing the efficiency of managing the resource potential of domestic trade companies on the basis of digitalization were proposed.

**Keywords:** management, development, production potential, resources, innovations, digitalization.

**ЗМІСТ**

	стор.
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
Висновки до розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СКУПЕР» ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ	16
Висновки до розділу 2.....	27
РОЗДІЛ 3. РЕЗЕРВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
Висновки до розділу 3.....	35
ВИСНОВКИ .....	37
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	42

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні торговельні бізнес-структури характеризуються високим ступенем адаптивності до мінливих умов ринку, зміни вподобань споживачів, інфляційних ризиків, політичної нестабільності та військових дій. Разом з тим, низка політичних, економічних та соціальних чинників стимулює до оперативного коригування дій орієнтованих на зміцнення організаційного механізму та ефективного управління виробничого потенціалу підприємства. Ідентифікація його складових елементів та пошук резервів їх ефективного використання може стати дієвим інструментом стратегічного розвитку. Однак вагомого результату можна досягти лише за умови дотримання принципів цілісності, оперативності, системності, екологічності, інноваційності та науковості.

Наукова спільнота та вітчизняні економічні літературні джерела всесторонньо висвітлюють питання управління виробничим потенціалом підприємств. В більшості економічних джерел таких авторів як: М. Савченко, Т. Кузенко, Н. Сабліна, С. Іщук зустрічається ресурсний підхід щодо використання виробничого потенціалу. Разом з цим, Калінеску Т., Романовська Ю., Кирилов О. акцентують увагу на взаємодії різних форм ресурсів із внутрішніми та зовнішніми чинниками ринкового середовища для забезпечення основної діяльності суб'єкта господарювання. Такі науковці як: Н. Краснокутська, Г. Бойківська, О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексюк вбачають корисність від раціонального використання ресурсів за для отримання максимально корисного ефекту. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства значною мірою висвітлена у роботі Ю. Тюленєвої, О. Сичкова. Водночас, не достатньо дослідженим залишається питання підвищення ефективності управління розвитком виробничого потенціалу, що й спонукало до вибору даної проблематики.

**Мета й завдання кваліфікаційної роботи.** Метою роботи є дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів управління

розвитком виробничого потенціалу підприємства. Відповідно до поставленої мети ставилися наступні завдання:

- дослідити основні поняття та категорії обраної теми дослідження, зокрема обґрунтувати поняття виробничого потенціалу;
- ідентифікувати складові елементи розвитку виробничого потенціалу;
- проаналізувати сучасний стан розвитку ТОВ «Скупер» та ефективність використання його ресурсного потенціалу;
- обґрунтувати дієві механізми підвищення ефективності управління розвитком ресурсного потенціалу.

**Об'єктом дослідження** є процес управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств. **Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств.

**Методи дослідження.** У ході дослідження було використано комплекс загальнонаукових методів, що дозволило одержати обґрунтовані результати. Так, зокрема, сутність «виробничого потенціалу» сформовано за допомогою *абстрактно-логічного* методу. Дослідженню характеристики діяльності ТОВ «Скупер» сприяло використання аналізу та синтезу, табличного і графічного методу, *SWOT-аналізу*. Обґрунтування доцільності впровадження цифровізації в торговельну мережу здійснено за допомогою *PEST-аналізу*.

**Перелік публікацій автора за темою дослідження.** Студентські наукові читання – 2023: матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету на тему – Цифровізація сучасного підприємництва в умовах війни;

Міжнародна науково-практична конференція до 100-річчя Поліського університету – 2022: Збірник праць, тема – Сучасні технології управління персоналом на підприємствах;

Науково-практична конференція до 100-річчя Поліського університету – 2022: Збірник праць, тема – Теоретичні засади управління економічними системами та процесами вітчизняних бізнес – компаній.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в тому, що методичні та практичні результати дослідження можуть бути використані вітчизняними торговельними мережами плодоовочевої галузі в контексті управління розвитком виробничого потенціалу.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота включає: вступ, основну частину, висновки, список використаних джерел (29 найменувань) та додатки. Обсяг роботи становить 42 сторінки комп'ютерного тексту, містить 11 таблиць і 10 рисунків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасні технологічні, політичні та соціальні зміни ринкової економіки вимагають швидкої адаптивності, гнучкості та оперативного коригування дій щодо розвитку підприємницьких структур. Виробничий потенціал не є виключенням, адже він є не лише ключовою ланкою у даному ланцюгу, забезпечуючи можливості і вірогідності успішного розвитку, а й визначає глибину і широту планів та цілей, необхідних для підвищення ефективності функціонування.

З-за нинішніх умов у більшості підприємств процес формування виробничого потенціалу є вкрай складним. Його складовими елементами більшість науковців вважають всі види ресурсів, що забезпечують безперерйне виробництво та стратегічний розвиток структури. Разом з тим є різні підходи щодо трактування виробничого потенціалу та потенціалу зокрема, як категорії. Калінеску Т., Романовська Ю., Кирилов О., обґрунтовуючи дане визначення, акцентують увагу на сукупності різних форм ресурсів, які у взаємодії з внутрішніми і зовнішніми чинниками ринкового середовища мають бути спрямовані на реалізацію основної діяльності суб'єкта господарювання [8].

Ресурсний підхід прослідковується і в трактуванні Савченко М., однак на думку автора слід акцентувати увагу на взаємодію між елементами реального і потенційного рівнів розвитку підприємства, що у визначений час відображає готовність до мобілізації ресурсних можливостей для досягнення поставлених цілей з врахуванням впливу зовнішнього середовища [22]. Продовженням до зазначеного є визначення Морозова О., який пропонує потенціал підприємства розглядати як складну, динамічну, багатоструктурну систему, особливості формування якої залежать від економічної ситуації в країні та зростання макроекономічних показників [19, с. 206].

Ми поділяємо думку авторів, адже неефективне та слабе ділове середовище не є сприятливим для формування та ефективного використання виробничого потенціалу. Водночас питання виробничого потенціалу не може бути однозначним та вузько сформульованим. В умовах постійних змін, трансформації та жорсткої конкуренції варто всесторонньо розглянути наукові підходи щодо даного трактування, визначити ключові моменти кожного із визначень авторів (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Ідентифікація поняття “виробничий потенціал”  
в економічній літературі**

Автор та назва джерела	Визначення поняття	Ключові моменти
А	1	2
Т. Кузенко Н. Сабліна	Сукупність різного роду ресурсів без урахування їх взаємозв'язку, що здатні виробляти необхідну кількість матеріальних благ [13, с.126]	Акцентується увага на пошуку оптимального поєднання різних елементів виробничого потенціалу, його спрямованості, застосування і використання з метою отримання економічного ефекту
С. Іщук	Сукупність матеріально-сировинних та науково-технічних ресурсів, які беруть безпосередню участь у процесах виготовлення продукції та надання послуг [7, с.51]	В основу покладені рівень науковості та потужність матеріально-технічної бази, горизонти впровадження яких визначають можливість вдосконалення і збільшення розмірів основних елементів виробничого потенціалу
Н. Краснокутська	Максимальна можливість випустити конкурентоспроможну продукцію, підвищувати ефективність діяльності [11, с. 74]	Орієнтир на раціональне використання всіх видів ресурсів, очевидна корисність яких залежить від інноваційності та науковості сучасних вимірів розвитку економіки
Г. Бойківська	Поліструктурна система, яка включає: потенціал землі та природно-кліматичні умови; потенціал основних засобів; потенціал обігових фондів; потенціал нематеріальних активів; потенціал технологічного персоналу [1, с. 112]	Врахування структури та складу виробничого потенціалу, відповідно до яких визначаються наявні та приховані можливості виробництва продукції, проведення робіт чи надання послуг.



Продовження табл. 1.1

А	1	2
Н. Левченко	Асоціюється зі сукупністю природних умов і ресурсів, потенційними можливостями, запасів, коштів, цінностей; потужністю виробництва, засобів; економічною спроможністю; здатністю виробничих засобів досягти максимального результату [17, с. 114–117]	Узагальнення наукових тлумачень та визначення структури виробничого потенціалу, в якій 42% займають природні умови, запаси, кошти цінності; 18% – потужності виробництва, ресурси країни та регіону; 16% – ресурсні, економічні, природні можливості; 8% – здатність виробничих сил досягти певного ефекту.

*Джерело:* власні дослідження

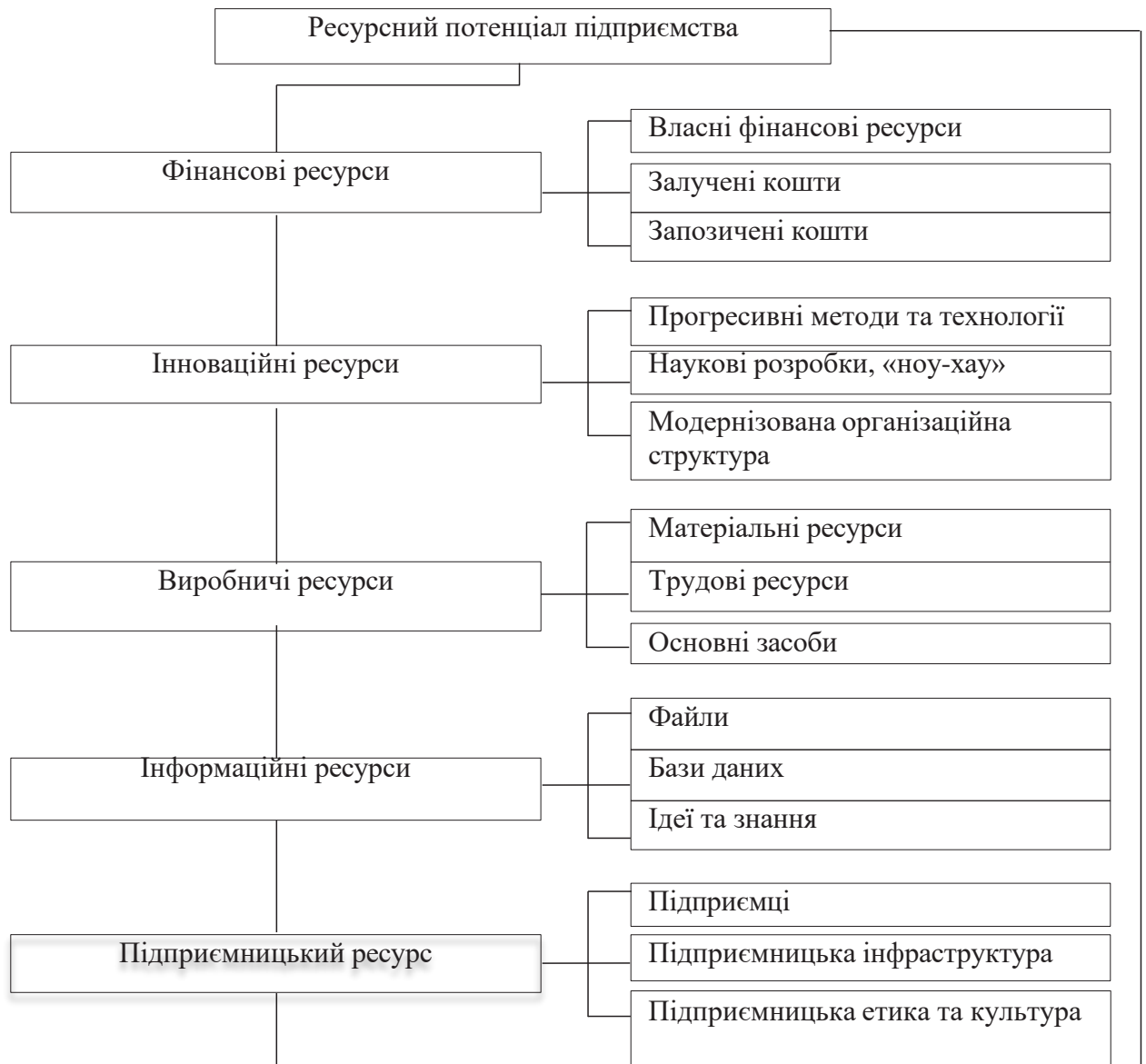
Отже, з метою узагальнення підходів, викладених вище, можна зробити висновок, що під виробничим потенціалом підприємства розуміється комплекс можливостей використання наявних активів для досягнення виробничих цілей.

Сучасний економічний, політичний і соціальний контекст, а також ускладнення взаємозв'язків економічних систем і глобальні процеси глобалізації вимагають наявності стратегічного планування у діяльності підприємств. Розроблення стратегії підприємства має базуватися на аналізі його потенціалу, включаючи оцінку всіх його складових елементів як окремо, так і в цілому. Важливість теоретико-методичних засад оцінки виробничого потенціалу обумовлена значущістю завдань забезпечення виробництва необхідними ресурсами для розвитку підприємств. Це пов'язано з необхідністю створення стратегічних планів для підприємств та врахування їхнього потенціалу для розвитку.

Виробничий потенціал підприємства складається з усіх ресурсів, що пов'язані з його функціонуванням. У виробничому потенціалі промислових підприємств доцільно включати матеріально-сировинні та науково-технічні ресурси, які безпосередньо беруть участь у виробничих процесах. Чим потужніша база науково-технічного прогресу, тим більше можливостей для застосування його досягнень, для вдосконалення та збільшення рівня виробничого потенціалу промислового підприємства [8].

Вивчення та ефективне управління ресурсним потенціалом є критично важливими для успішної діяльності підприємства. Ресурси, такі як фінансові, людські, матеріальні, технологічні та природні, є основою для розвитку та конкурентоспроможності. Ефективне управління цими ресурсами означає їх оптимальне використання для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Розглядаючи ресурсний потенціал як складну систему, ми можемо ідентифікувати зв'язані між собою елементи, які складають його структуру (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Структура ресурсного потенціалу підприємства**

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [16].

Виробничий потенціал підприємства – це сукупність ресурсів, які використовуються для виробництва товарів або послуг. Цей потенціал включає в себе такі складові частини, як технічні засоби (машини, обладнання, транспортні засоби), матеріальні ресурси (сировина, матеріали, запаси), фінансові ресурси (капітал, інвестиції), людські ресурси (працівники, їхні знання та навички).

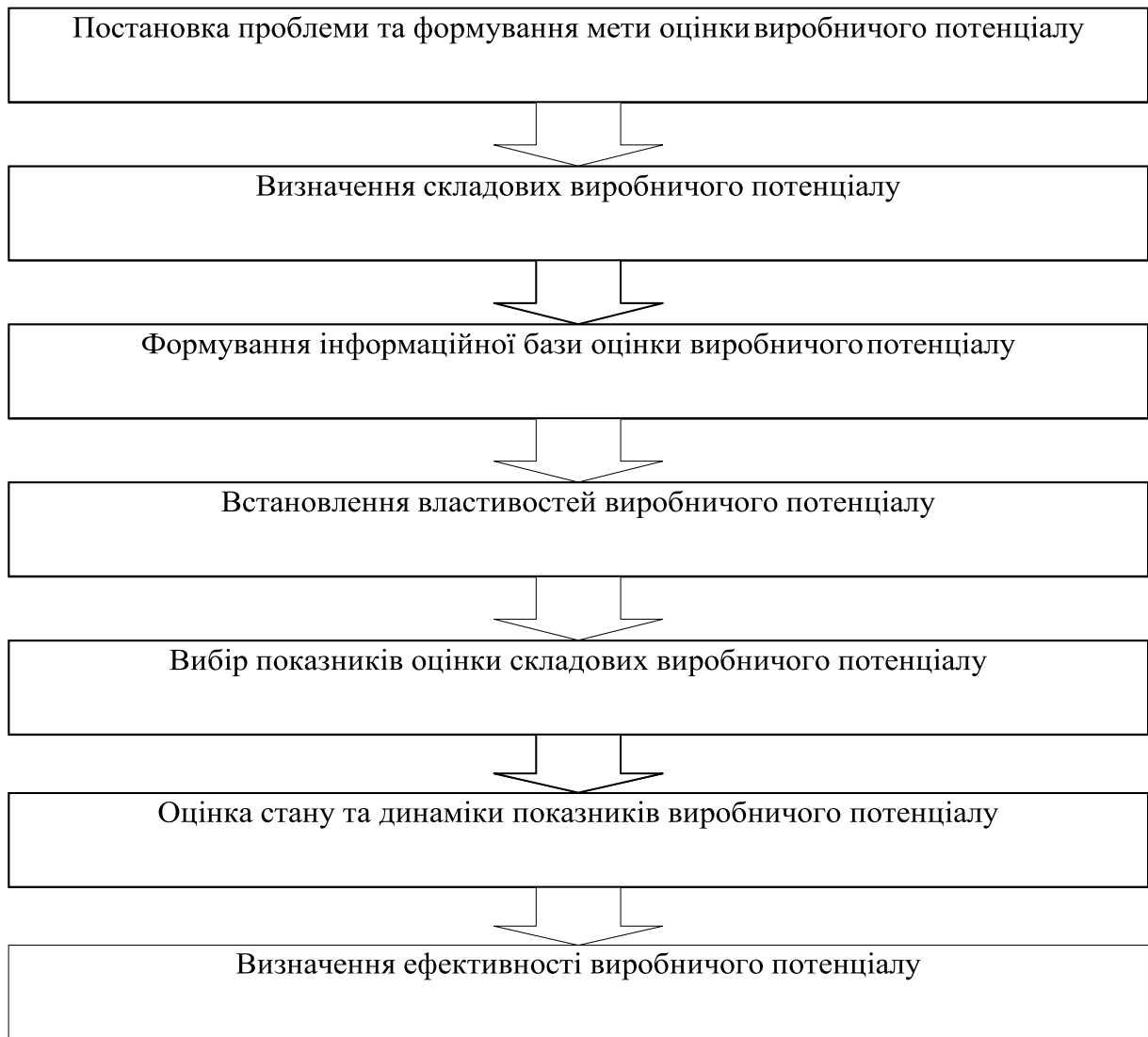
Технічні засоби включають в себе машини та обладнання, необхідні для виробництва, а також будівлі та споруди. Вони формують основний фонд підприємства і є необхідними для виробництва товарів або послуг. Матеріальні ресурси включають в себе всі необхідні для виробництва матеріали, засоби виробництва та готову продукцію на складі.

Фінансовий потенціал становлять грошові кошти, кредити, інвестиції, власний капітал підприємства. Ці ресурси використовуються для забезпечення стабільної фінансової діяльності підприємства, розвитку, модернізації та розширення виробництва.

Людські ресурси включають в себе працівників, їхні знання, навички та творчий потенціал. Вони виступають важливим джерелом інновацій і підтримки виробництва.

Всі ці складові спільно формують виробничий потенціал підприємства, який визначає його можливості забезпечити виробництво та конкурентоспроможність на ринку. Шляхом оптимального використання цих ресурсів підприємство може досягнути успішного функціонування та розвитку.

У методологічному плані важливо встановити послідовність кроків для оцінки величини, стану або рівня виробничого потенціалу. У зв'язку з різноманітними уявленнями про поняття «виробничий потенціал підприємства» існують різні підходи та методи його оцінки. Для проведення оцінки виробничого потенціалу підприємства можна розробити алгоритм дій (рис. 1.2).



*Рис. 1.2. Алгоритм оцінки виробничого потенціалу підприємства*

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [19].

Управління виробничим потенціалом підприємства представляє собою складний управлінський процес, що інтегрується в загальну систему управління підприємством та спрямований на досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства загалом, а також на підвищення його результативності.

Концепція управління виробничим потенціалом формується в контексті стратегії підвищення ефективності діяльності промислового підприємства, що передбачає їх тісний взаємозв'язок (рис. 1.3).



**Рис. 1.3. Формування концепції управління виробничим потенціалом**

Джерело: узагальнено автором на основі джерел [18-19, 20, 25]

Механізм розвитку виробничого потенціалу підприємства повинен гармонійно вплітатися в загальну систему управління підприємством та бути конкретизованим через спеціально розроблену систему управління, яка підпорядковується визначеній місії підприємства.

Управління формуванням і розвитком виробничого потенціалу підприємства – це важлива складова загальної системи управління. Ефективність цього процесу залежить від системи менеджменту. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства є складною управлінською підсистемою. Він інтегрований в загальну систему менеджменту підприємства, має стратегічну мету управління виробничим потенціалом, його спрямований на досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку

підприємства у цілому та підвищення результативності діяльності промислового підприємства.

Система управління розвитком виробничого потенціалу підприємства охоплює широкий спектр процесів і стратегій, спрямованих на максимізацію ефективності та ефективності виробничих можливостей. Ключовими аспектами управління розвитком виробничого потенціалу можуть бути:

1. Аналіз внутрішнього потенціалу, який передбачає оцінку та аналіз різних складових виробничого потенціалу, таких як обладнання, технології, людські ресурси, матеріали та процеси. Це допомагає визначити слабкі та сильні сторони підприємства.

2. Розробка стратегії розвитку, який передбачає визначення довгострокових цілей та пріоритетів для розвитку виробничого потенціалу, що відповідають стратегічному курсу підприємства.

3. Технологічний розвиток – пов'язаний з використанням новітніх технологій та методів виробництва для підвищення продуктивності та конкурентоспроможності.

4. Управління людськими ресурсами, який включає в себе розвиток та підвищення кваліфікації персоналу, мотивацію співробітників, створення комфортних умов праці та творче підходу до управління людським капіталом.

5. Інновації та дослідження, що передбачає стимулювання новаторського мислення, дослідження й розвиток нових ідей та методів, які можуть сприяти покращенню продукції та процесів виготовлення.

Ці аспекти є ключовими компонентами управління розвитком виробничого потенціалу підприємства і вимагають комплексного та системного підходу для досягнення успішних результатів.

Таким чином, виробничий потенціал підприємства є однією з найважливіших складових для його ефективного функціонування та подальшого розвитку. З урахуванням ролі та значення окремих ресурсів та активів, можна виділити два види виробничого потенціалу: валовий та робочий. Оцінку виробничого потенціалу можна здійснити шляхом аналізу

його складових частин. Використання різних методів, таких як ресурсний, структурний, вартісний та витратний підхід, дає можливість розробити практичну методику оцінки виробничого потенціалу, яка буде корисна для практичного застосування.

### **Висновки до розділу 1**

Розглянувши теоретичні аспекти управління розвитком виробничого потенціалу підприємства, встановлено що більшість дослідників вбачають ресурсний підхід найбільш вагомим у даному контексті, адже саме він забезпечує безперерйне виробництво та стратегічний розвиток структури. Важливим також є процес мобілізації ресурсних можливостей для досягнення стратегічних цілей з врахуванням впливу зовнішнього середовища

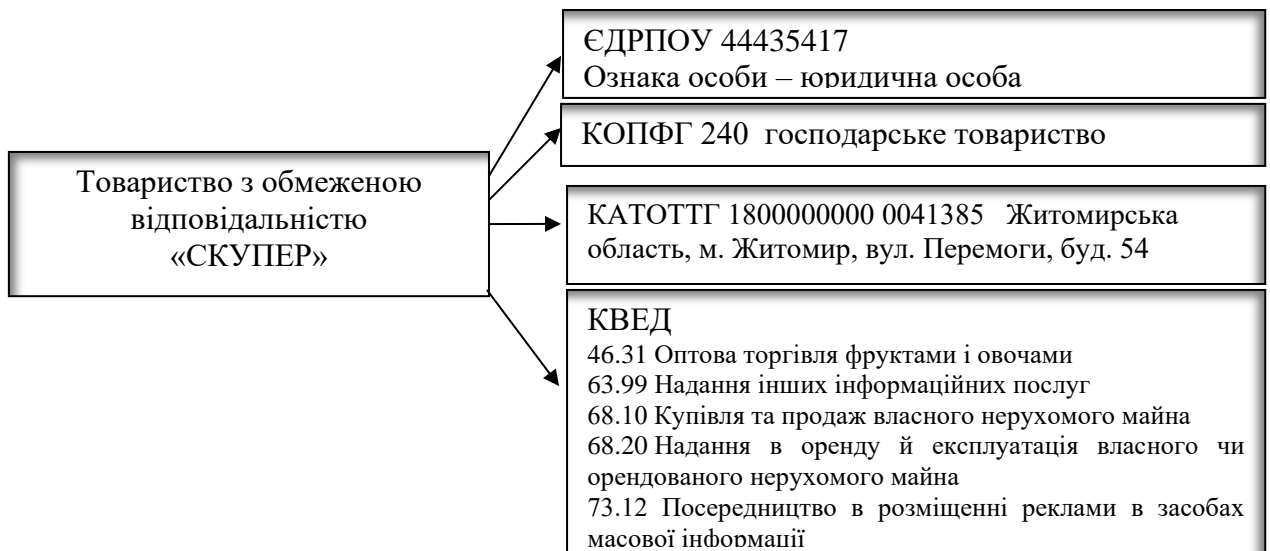
До ключових компонентів управління розвитком виробничого потенціалу слід віднести, насамперед, внутрішній потенціал, який передбачає оцінку обладнання, технологій, людських ресурсів, матеріалів та процесів. Технологічний розвиток, управління людськими ресурсами, інновації та дослідження, що передбачає стимулювання новаторського мислення – не менш вагомі складові, рівень освоєння яких визначає успішність та перспективу розвитку торговельної діяльності.

Управління виробничим потенціалом представляє собою складний управлінський процес, що інтегрується в загальну систему управління підприємством та спрямований на досягнення стратегічних і оперативних цілей розвитку. До його складу входить: блок управління виробничим потенціалом, блок управління виробничою активністю, блок управління результативністю діяльності підприємства. Механізм розвитку виробничого потенціалу підприємства повинен гармонійно вплітатися в загальну систему управління підприємством та бути конкретизованим через спеціально розроблену систему управління, яка підпорядковується визначеній місії підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «СКУПЕР» ТА УПРАВЛІННЯ ЙОГО РОЗВИТКОМ

ТОВ «СКУПЕР» засноване 23.11.2019 в м. Житомир, спеціалізується на оптовій торгівлі фруктами та овочами як суб'єкт малого підприємництва, згідно КВЕД – 46.31. Товариство займається комерційним посередництвом між підприємствами-виробниками фруктів і овочів та роздрібними торговими підприємствами, а також їх закупівлею зі складів, продажом, наданням спеціальних послуг. ТОВ здійснює пошук основних постачальників, закупку продукції, її зберігання та збут, маркетинговими дослідженнями, надає інформаційні та консультаційні послуги (рис. 2.1).



**Рис.2.1. Загальна характеристика ТОВ «Скупер» за кодами економічної класифікації**

Динаміка формування основних фінансово-економічних показників досліджуваного підприємства впродовж останніх трьох років вказує на позитивні зрушення (табл. 2.1). Рівень зростання валового прибутку на 68% обумовлюється отриманим високим чистим доходом від реалізації продукції – на 63%. Не зважаючи на різке скорочення інших операційних доходів (на 49%) та інших доходів (на 86%) у структурі фінансового результату до оподаткування, різке зменшення витрат за аналізований період (на 96%) дозволило підприємству збільшити прибуток у 2.7 рази. Це пов'язано,



насамперед, із купівельною спроможністю населення країни та його свідомим ставленням до продовольчої безпеки в умовах війни.

Таблиця 2.1

**Динаміка фінансово-економічних показників діяльності  
ТОВ «Скупер», 2020-2022, тис. грн**

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2020 р.	
				+, -	%
1	2	3	4		
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	82 982	101 234	135 305	52323	163
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	63 559	76 092	102 643	39084	161
Валовий прибуток	19 423	25 143	32 662	13239	168
Інші операційні доходи	318	228	161	-157	51
Адміністративні витрати	773	923	1 133	360	147
Витрати на збут	10 505	13 446	18 171	7666	173
Інші операційні витрати	1 101	657	547	-554	50
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	7 362	10 345	12 972	5610	176
Інші фінансові доходи	147	214	169	22	115
Інші доходи	227	40	31	-196	14
Фінансові витрати	3 024	2 689	3 102	78	103
Інші витрати	940	8	34	-906	4
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	3 772	7 903	10 035	6263	у 2,7 р.б.
Витрати (дохід) з податку на прибуток	735	1 421	1 809	1074	у 2,5 р.б.
Чистий фінансовий результат: прибуток	3 037	6 482	8 226	5189	у 2,7 р.б.

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства

Виробничий потенціал значною мірою залежить від майна підприємства. Як свідчать дані табл. 2.2., необоротні активи за останні роки збільшилися у 1,8 рази, що відбулося за рахунок збільшення нематеріальних активів – у 3,7 рази, середньорічної вартості основних засобів – на 32%. В цілому можна припуститися думки, що досліджуване товариство активізувало свою діяльність на ринку. Підтвердженням цього слугує рівень збільшення оборотних активів на 44% (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Динаміка активів ТОВ «Скупер», 2020-2022, тис. грн

Стаття	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Темпи зростання		
				2021 р./ 2020 р.	2022 р./ 2021р.	2022 р./ 2020 р.
<b>I. Необоротні активи</b>						
Нематеріальні активи:	34	25	125	74	500	368
первісна вартість	107	122	229	114	188	214
накопичена амортизація	73	97	104	133	107	142
Незавершені капітальні інвестиції	135	18	17	13	94	13
Основні засоби:	8111	8773	10706	108	122	132
первісна вартість	14168	16001	19243	113	120	136
знос	6057	7228	8537	119	118	141
інші фінансові інвестиції	-	305	3861	-	1266	-
Відстрочені податкові активи	7	-	-	-	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>8286</b>	<b>9121</b>	<b>14709</b>	<b>110</b>	<b>161</b>	<b>178</b>
1	2	3	4	5	6	7
<b>II. Оборотні активи</b>						
Запаси	6680	5208	6105	78	117	91
Виробничі запаси	5302	2834	2576	53	91	49
Незавершене виробництво	140	194	214	139	110	153
Готова продукція	518	2117	3222	409	152	622
Товари	720	63	93	9	148	13
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	7766	10625	14269	137	134	184
за виданими авансами	194	184	408	95	222	210
з бюджетом	3	48	1	1600	2	33
у тому числі з податку на прибуток	-	45	-	-	-	-
із внутрішніх розрахунків	6867	7575	11665	110	154	170
Інша поточна дебіторська заборгованість	289	268	21	93	8	7
Гроші та їх еквіваленти	873	1735	672	199	39	77
Готівка	1	20	1	2000	5	100
Рахунки в банках	872	1715		197		
Витрати майбутніх періодів	58	21	44	36	210	76
Інші оборотні активи	407	398	154	98	39	38
<b>Усього за розділом II</b>	<b>23136</b>	<b>26061</b>	<b>33339</b>	<b>113</b>	<b>128</b>	<b>144</b>
<b>Баланс</b>	<b>31423</b>	<b>35182</b>	<b>48048</b>	<b>112</b>	<b>137</b>	<b>153</b>

Джерело: за даними фінансової звітності підприємства (додаток А)

Проте, накопичення дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги, а також іншої поточної дебіторської заборгованості, є негативною тенденцією, і може означати, що ТОВ «Скупер» здійснює

нераціональну кредитну політику відносно покупців.

Загальна вартість майна досліджуваного підприємства у 2022 р. порівняно з 2020 р. збільшилася на 53%, порівняно з 2021 р. – на 37%. Власний капітал, не зважаючи на усі політичні та економічні ризики, із року в рік збільшувався, що свідчить про захищеність досліджуваного підприємства від загрозливих факторів. Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства за аналізований період значно зросли, 61% і 38% відповідно: в т.ч. за розрахунками за товари, роботи, послуги – 67% і 60% відповідно; за розрахунками з оплати праці – 38% і 43% відповідно (табл. 2.3).

Таблиця 2.3.

### Динаміка формування капіталу ТОВ «Скупер»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2022 р. до		2022 р. у % до	
				2020 р.	2021 р.	2020 р.	2021 р.
Загальна вартість майна, тис. грн.	31423	35182	48048	16625	12866	153	137
Власний капітал тис. грн.	10376	11825	20049	9673	8224	193	169
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	11084	13005	17915	6831	4910	161	138
- у тому числі: за розрахунками за товари, роботи, послуги, тис. грн.	3475	3606	5805	2330	2199	167	160
- за розрахунками з оплати праці, тис. грн.	96	102	146	50	44	152	143
Поточні забезпечення, тис. грн.	216	248	299	83	51	138	120

Джерело: за даними фінансової звітності підприємств (додаток А)

Важливим аспектом для формування виробничого потенціалу досліджуваного підприємства є показники ліквідності, що характеризують здатність підприємства з мінімальними затратами перевести свої активи у грошову форму обсягом, що забезпечує адекватне забезпечення основних фінансових зобов'язань. Коефіцієнт загальної ліквідності ТОВ «Скупер»

протягом останніх трьох років відповідав нормативному значенню ( $> 1$ ), проте у 2022 р. порівняно із 2020 р. його значення знизилося на 0,23. Коефіцієнт швидкої ліквідності відображає здатність ТОВ «Скупер» погашати поточні (короткострокові) зобов'язання за допомогою оборотних активів. За аналізований період даний показник відповідав нормативному значенню ( $> 1$ ), що вказує на спроможність покривати короткострокові зобов'язання ліквідними активами (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ліквідності ТОВ «Скупер»**

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст		
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,09	2,00	1,86	-0,08	-0,14	-0,23
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,48	1,60	1,52	0,12	-0,08	0,04
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,08	0,13	0,04	0,05	-0,10	-0,04
Чистий оборотний капітал, тис. грн	12052,55	13055,25	15423,60	1002,70	2368,35	3371,05

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств (додаток А)

Коефіцієнт абсолютної ліквідності впродовж 2021-2022 рр. мав тенденцію до зменшення – -0,10 і -0,04 відповідно. Це означає, що частина короткострокових зобов'язань ТОВ не може бути погашена за рахунок наявної готівкової маси та короткострокових вкладень. Даний показник знаходився за межами нормативного значення ( $>0,1-0,2$ ) (табл. 2.4).

Не менш значимими у структурі економічного потенціалу є показники фінансової стійкості підприємства, які характеризуються джерелом фінансування активів, ефективним їх використанням, що в комплексі зміцнює фінансову незалежність суб'єкта господарювання (табл. 2.5). За даними таблиці 2.5. можна відстежити не значне збільшення (0,1) коефіцієнта фінансової залежності лише у 2022 р.. Однак рівень його впродовж останніх трьох років був низьким, зважаючи на нормативне значення 0,6–0,7. Це схиляє до думки, що ТОВ «Скупер», ліквідувавши свої активи не здатне повністю погасити зобов'язання.

### Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Скупер»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст		
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,33	0,34	0,42	0,01	0,08	0,09
Коефіцієнт фінансування	2,03	1,98	1,40	-0,05	-0,58	-0,63
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,52	0,50	0,46	-0,02	-0,04	-0,06
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	1,16	1,10	0,77	-0,06	-0,33	-0,39

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємств (додаток А)

Показник забезпеченості власними оборотними засобами досліджуваного підприємства характеризує його залежність від кредиторів (лише 46% активів ТОВ «Скупер» фінансуються за рахунок власного капіталу). В останні роки спостерігається постійне його зменшення, що в подальшому може призвести до фінансових труднощів пов'язаних із борговими зобов'язаннями.

Основна функція коефіцієнту маневреності власного капіталу відображає наявність власних фінансових ресурсів і дає можливість фінансування як необоротних активів так і частину оборотних. ТОВ «Скупер» забезпечує гнучкість при використанні власного капіталу, однак зменшення даного показника свідчить про те, що компанія може втратити здатність фінансування частини оборотного капіталу.

Стабільність фінансового стану підприємства в умовах ринкової економіки обумовлена значною мірою його діловою активністю, яка залежить від широти ринків збуту продукції, його ділової репутації, ступеня виконання плану за основними показниками господарської діяльності, рівня ефективності використання ресурсів та стійкості економічного зростання. Аналіз ділової

активності полягає у дослідженні рівнів та динаміки різноманітних коефіцієнтів оборотності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «Скупер»**

Показники	2021 р.	2022 р.	2022 р. до 2021 р., +,-
Коефіцієнт оборотності активів	3,04	3,25	0,21
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,99	6,01	0,02
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	9,26	10,18	0,92
Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	60,13	59,95	-0,18
Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	38,86	35,35	-3,51
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	12,80	18,15	5,35
Коефіцієнт оборотності основних засобів	11,99	13,89	1,90
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	9,12	8,49	-0,63

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Враховуючи, що показник оборотності активів ТОВ «Скупер» більше 1, це свідчить про високу оборотність активів, а його збільшення є позитивною тенденцією. Отримані прибутки покривають витрати на придбання запасів. Розглядаючи динаміку коефіцієнта оборотності основних засобів, можна дійти висновку, що ефективність використання основних засобів проти минулого періоду збільшилася. Ефективність управління заборгованістю клієнтів та інших дебіторів залишилася майже на тому ж рівні, на це вказує коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (у 2021 р. дебіторська заборгованість ТОВ зробила 60,13 оборотів, у 2022 р. – 59,95). Отже дебітори не поспішають погашати свої зобов'язання перед підприємством. Коефіцієнт оборотності основних засобів показує, що ефективність управління основними засобами ТОВ «Скупер» збільшилася (у 2021 р. було реалізовано продукції на суму 11,99 грн на кожну гривню основних засобів, а у 2022 р. – 13,89 грн. Проте знижується оборотність власного капіталу, і станом на кінець 2022 р. було реалізовано продукції на суму 8,49 грн на кожну гривню залучених коштів, тоді як у 2021 р. – на суму 9,12 грн.

Як зазначалося у першому розділі роботи, виробничий потенціал підприємства складає низку матеріальних, трудових, фінансових та інших видів ресурсів, ефективність використання яких відображається у рівні рентабельності. За останні роки спостерігалось не значне зростання рентабельності активів підприємства: за 2021-2022 рр. ТОВ «Скупер» отримувало 19 грн і 20 грн чистого прибутку на кожен вкладену гривню активів відповідно. Фактори, що сприяли цьому є підвищення рівня чистого прибутку та оптимальна структура оборотних активів. Не великий спад відбувся у структурі власного капіталу: у 2021 р. за рахунок кожної залученої гривні власних коштів компанія отримувала чистий прибуток у сумі 58 грн, у 2022 р. – 52 грн. Проте коефіцієнт рентабельності діяльності товариства має позитивне значення, що свідчить про прибуткову функціональність (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

#### Динаміка показників рентабельності ТОВ «Скупер»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютний приріст		
				2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт рентабельності активів		0,19	0,20	-	0,01	-
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	-	0,58	0,52	-	-0,06	-
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,04	0,06	0,06	0,02	0,00	0,02
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,11	0,12	0,11	0,01	-0,01	0,00

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Динаміка показників майнового стану підприємства вказує на те, що основні засоби ТОВ «Скупер» на кінець 2022 р. були зношені на 44%, а їх придатність складала відповідно 56% первісної вартості (табл. 2.8). У звітному періоді оновлення основних засобів відбулося на рівні 17%. За допомогою показника

реальної вартості основних засобів у вартості майна ТОВ «Скупер» можна відстежити зменшення рівня забезпечення виробничого процесу засобами виробництва: у 2022 р. - 22%, у 2020 р. – 26%.

Таблиця 2.8

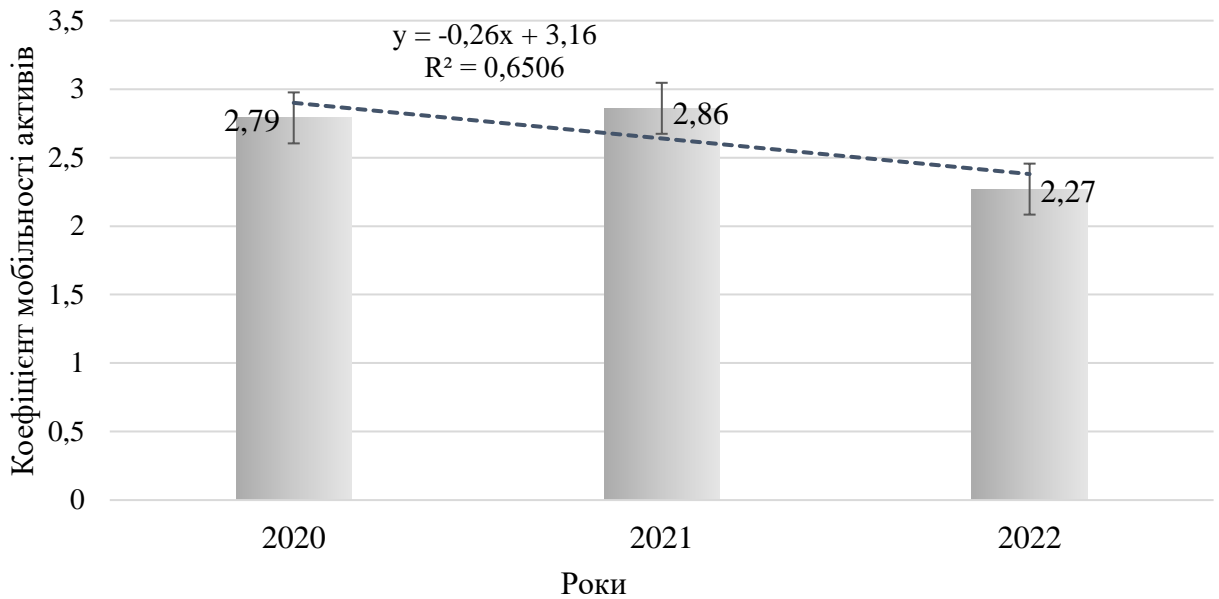
### Динаміка показників майнового стану ТОВ «Скупер»

Показники	Роки			Абсолютний приріст		
	2020	2021	2022	2021 р. до 2020 р.	2022 р. до 2021 р.	2022 р. до 2020 р.
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,43	0,45	0,44	0,02	-0,01	0,01
Коефіцієнт оновлення основних засобів	-	0,11	0,17	-	0,06	-
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,57	0,55	0,56	-0,02	0,01	-0,01
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у вартості майна підприємства	0,26	0,25	0,22	-0,01	-0,03	-0,04
Частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах	0,24	0,12	0,08	-0,12	-0,04	-0,16
Частка довгострокових фінансових інвестицій в активах	0,00	0,01	0,08	0,01	0,07	0,08
Коефіцієнт мобільності активів	2,79	2,86	2,27	0,07	-0,59	-0,52

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Зважаючи на результати дослідження, стає зрозуміло, що ТОВ «Скупер» стає більш вразливим та менш адаптивним до ризиків ринку, дестабілізаційних умов ведення бізнесу в умовах війни. Підтвердженням цьому слугують дані табл. 2.8., де спостерігається зниження мобільності активів: у 2020 р. на кожну гривню необоротних активів припадало 2,8 грн оборотних, у 2022 р. – 2,3 грн відповідно. Параметри отриманих рівнянь (рис. 2.2) показують, що величина коефіцієнта мобільності ТОВ «Скупер» має тенденцію до зменшення. Лінійний тренд демонструє річний спад на рівні 2,6 грн оборотних активів на кожну гривню необоротних. Коефіцієнт апроксимації зазначеного результату досить песимістичний, адже 65% достовірності прогнозу щодо такого розвитку подій дозволяє підтвердити правильність зазначеної думки.





**Рис. 2.2. Динаміка формування коефіцієнта мобільності активів  
ТОВ «Скупер»**

Джерело: власні дослідження

Для більш детального з'ясування проблемних місць у розвитку ТОВ «Скупер», визначення сильних і слабких його сторін, встановлення основних загроз і можливостей у торговельній діяльності, проведено SWOT-аналіз управління розвитком виробничого потенціалу (табл. 2.9). Виявлено, що досліджуване товариство має реальні можливості для успішного розвитку. Такі можливості як: диверсифікація торговельних мереж, розробка інтенсивного механізму переробки плодоовочевої продукції, більш ефективне використання виробничого потенціалу дозволить підприємству подолати загрози, розширити ринок збуту. Налагодження стабільної розподільчої логістики, поліпшення якісних параметрів збереження продукції, доступність овочесховищ сприятиме уникненню слабких сторін, укріпленню ніші на ринку. Постійний моніторинг ринку овочів та фруктів, зміна вподобань споживачів може сприяти позитивному прогнозу щодо попиту, запобігти впливу конкурентів. Вагомими на наш погляд також є інтенсифікація підприємницької діяльності та її цифровізація – як інструменти уникнення слабких місць.

**SWOT-аналіз управління розвитком виробничого потенціалу у ТОВ «Скупер»**

Стан внутрішнього середовища	Стан зовнішнього середовища		
	<i>Можливості:</i>		<i>Загрози:</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Диверсифікація торговельних мереж через перетворення мотивів управління у конкретні дії;</li> <li>2. Розробка механізму інтенсивної переробки плодоовочевої продукції;</li> <li>3. Ефективне використання наявного виробничого потенціалу</li> </ol>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання більш ефективних технологій управління конкурентами;</li> <li>2. Втрата ринку збуту;</li> <li>3. Агресія росії, військові дії в Україні;</li> </ol>
	<i>Сильні сторони:</i>	Залучення додаткових інвестицій у перспективні напрями розвитку, маркетингові заходи, посилення реалізації товару, нарощування попиту	Зайняти вагому нішу на плодоовочевому ринку за допомогою покращення якості торговельної діяльності, підвищення ефективності використання виробничого потенціалу
<i>Слабкі сторони:</i>	Моніторинг плодоовочевого ринку, використання сучасних прийомів прогнозування рівня попиту на овочі та фрукти, продукцію їх переробки	Зведення до мінімуму рівня впливу конкурентів, диверсифікація та інтенсифікація підприємницької діяльності в торгівлі, цифровізація.	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зменшення ємності ринку овочів та фруктів;</li> <li>2. Підвищення рівня інфляції;</li> <li>3. Низька купівельна спроможність споживачів;</li> <li>4. Наслідки війни</li> </ol>		

Джерело: власні дослідження

В цілому стає зрозуміло, що негативні значення деяких показників рівня рентабельності ТОВ «Скупер» проявилися внаслідок неефективного використання ресурсів. Не зважаючи на те, що більшість показників ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості знаходяться в межах нормативного значення тобто демонструють ефективну діяльність підприємства, формування коефіцієнта мобільності активів має тенденцію до зменшення. Це вказує на послаблення гнучкості досліджуваного підприємства, менш оперативне його реагування на мінливі умови ринку.

## Висновки до Розділу 2

Дослідивши характеристику виробничого потенціалу ТОВ «СКУПЕР», встановлено, що товариство спеціалізується на оптовій торгівлі овочами та фруктами, займається комерційним посередництвом в ланцюгу «підприємства – складські приміщення – торговельні мережі», тобто спеціалізується на закупівлі, зберіганні та збуті товару.

Провівши аналіз виробничого потенціалу товариства, визначено, що впродовж останніх років необоротні активи збільшилися майже у два рази, що значною мірою відбулося за рахунок приросту нематеріальних активів у 3,7 разів. Такі результати схиляють до думки, що товариство активізувало свою діяльність на внутрішньому ринку. Загальна вартість майна даного товариства, у 2022 році, порівняно з 2020 роком, збільшилась на 53%, порівняно з 2021 роком - на 37%. Власний капітал товариства, щороку збільшувався, не зважаючи на усі фактори впливу.

Динаміка показників майнового стану підприємства вказує на не малий рівень зношеності основних засобів (на 44%) та посередній рівень придатності, який складав 56% первісної вартості. Впродовж останніх трьох років оновлення основних засобів відбулося на рівні 17%. Показник реальної вартості основних засобів у вартості майна ТОВ «Скупер» вказує на зменшення рівня забезпечення виробничого процесу засобами виробництва.

SWOT-аналіз дозволив виявити реальні можливості подолання кризових явищ, виявити сильні сторони, обґрунтувати можливості ТОВ «Скупер» в умовах війни. Диверсифікація торговельних мереж, інтенсивний механізм переробки плодоовочевої продукції, ефективне використання виробничого потенціалу дозволить підприємству подолати загрози, розширити ринок збуту.

## РОЗДІЛ 3

### ІНСТРУМЕНТИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

Процес управління розвитком виробничого потенціалу ТОВ «Скупер» вимагає визначення резервів підвищення ефективності, які б сприяли швидкому реагуванню на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, стали б адаптивними до вимог ринкового середовища в умовах війни. Для цього необхідно володіти інформацією щодо реальних можливостей підприємства, здійснювати всебічну оцінку основних показників його діяльності, визначати загальну вартість активів, мати розуміння про належність специфікації та спеціалізації до сучасних ринкових вимог, використовувати різні інструменти для утримання вагової ніші на галузевому ринку.

Враховуючи усі виклики сучасності, наслідки пандемії та несправедливого російського вторгнення на територію країни, основні аспекти управління виробничим потенціалом ТОВ «Скупер» потребують використання ряду заходів:

- своєчасне виявлення негативних чинників, усунення їх з метою запобігання ризиків банкрутства;
- розробка внутрішнього фінансового документу, який став би відображенням усіх операцій торговельного підприємства, містив інформацію грошового обігу та рівня незавершеного виробництва;
- коригування фінансових ресурсів, з метою перевтілення низькооборотних активів до високооборотних;
- проведення аналізу основних показників діяльності підприємства за для поліпшення фінансового стану в короткостроковій та середньостроковій перспективі.

Такий перелік заходів є достатньо обмеженим та потребує більшого уточнення з точки зору залучення дієвих інструментів управління виробничим

потенціалом з метою максимізації результативних показників діяльності підприємства (рис. 3.1).



**Рис. 3.1 Інструменти управління розвитком виробничого потенціалу ТОВ «Скупер»**

Джерело: власні дослідження

Варто відмітити, що використання основних інструментів управління виробничим потенціалом може бути ефективним лише за умови дотримання певних принципів:

- ▶ цілісність – сукупність усіх складових елементів потенціалу має бути орієнтоване на досягнення однієї мети, тобто дотримання усіх параметрів зберігання, транспортування та доставки продукції належної якості з врахуванням потреб споживачів;

- ▶ оперативність – швидке реагування на зміни ринку, державної політики, податкових зобов'язань;

► системність – встановлення системи взаємозв’язків між структурними елементами, враховуючи економічні інтереси сектору виробництва та регіональні і загальнодержавні потреби суспільства;

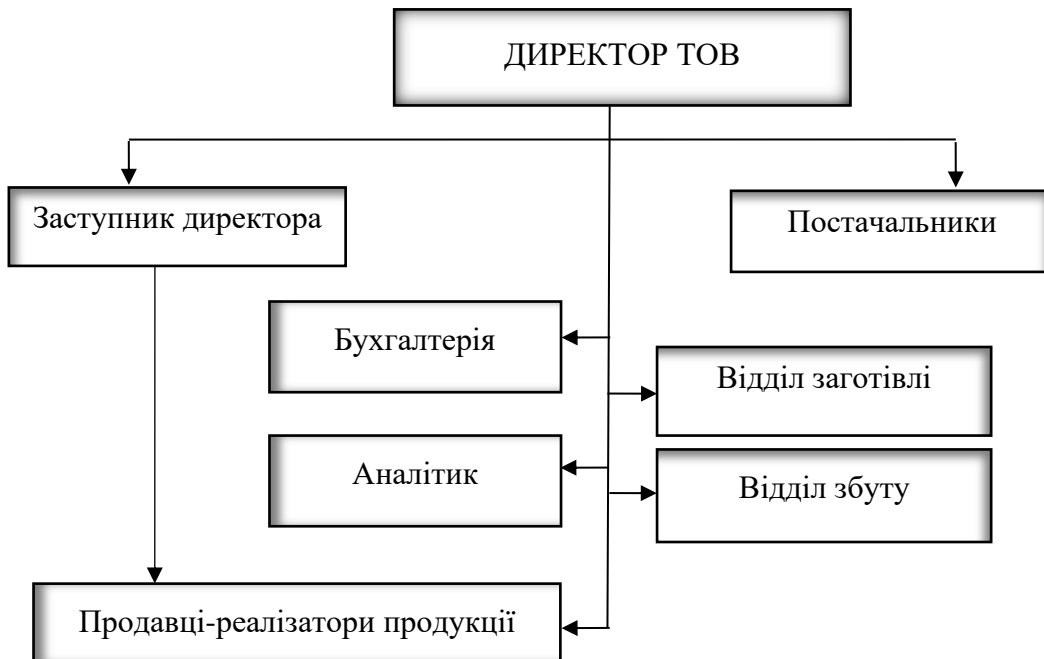
► екологічність – формування виробничого потенціалу з врахуванням екологічної складової, яка б містила рівновагу між раціональним використанням природних ресурсів та задоволенні потреб споживачів плодовоовочевої продукції;

► інноваційність – нововведення в операційній діяльності, успіх імплементації яких залежить від власного досвіду і бачення підприємця;

► екологічність – надання переваги реалізації органічної продукції, зважаючи на вподобання клієнтів та покупців;

► науковість – впровадження наукових підходів щодо ведення бізнесу в контексті використання виробничого потенціалу, основою якого для торговельної мережі може стати нова методика калькулювання та проведення аналітики в управлінні і прийнятті рішення.

ТОВ «Скупер» здійснює свою діяльність, використовуючи лінійну організаційно-економічну структуру управління (рис. 3.2).



**Рис. 3.2. Організаційна структура управління ТОВ «Скупер»**

Джерело: побудовано автором за інформацією досліджуваного підприємства

Така структура є найпростішою та характеризується наявністю певного кола інстанцій. Рішення спускаються зверху донизу. Перевагами такої структури для ТОВ «Скупер» є: можливість співробітникам швидко виконувати завдання; брати на себе відповідальні функції та спеціалізуватися на конкретних функціях; можливість для керівників сконцентруватись на певних завданнях.

У структурі ТОВ «Скупер» є аналітик, функціями якого передбачено проведення оперативного аналізу, здійснення планування, організації та координації торговельної діяльності, управління закупівельними операціями, забезпечення виконання договірних зобов'язань перед партнерами, контроль за якістю зберігання та реалізацією продукції.

Основою забезпечення стабільності та адекватності у потенційних можливостях підприємницької діяльності є зміцнення торговельних відносин із контрагентами. Без сумніву виконання таких завдань потребує оцінки основних тенденцій, виявлення ризиків і можливостей ТОВ «Скупер». З цією метою проведено PEST-аналіз дослідження зовнішнього оточення підприємства. Попередньо обґрунтовані та враховані чинники макросередовища, під впливом яких здійснюється торговельна діяльність. В сукупності такий підхід надав всебічну оцінку становища компанії на внутрішньому ринку (табл. 3.1). Основна причина використання такої методики – об'єктивна оцінка можливостей досліджуваного підприємства та перспектив його подальшого розвитку в контексті управління власним виробничим потенціалом.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що серед політичних чинників найбільшою мірою впливає на рівень використання виробничого потенціалу військові дії в країні, середня експертна оцінка становить 2,6. Разом з тим опитані респонденти віддали перевагу державній

підтримці бізнесу – 2,2 бали, як позитивному компоненту в кризових умовах господарювання. Крім цього відмічена торговельна політика, характер якої проявляється у вільній торгівлі, що є визначальним у даній сфері діяльності.

Таблиця 3.1

**PEST-аналіз макросередовища ТОВ «Скупер»**

Зовнішні фактори	Вага	Експертна оцінка					Середня оцінка	Зважена оцінка
		1	2	3	4	5		
<b>Політичні фактори</b>								
Військові дії в Україні	0,09	3	3	2	2	3	2,6	0,23
Державна підтримка бізнесу	0,09	2	1	2	3	3	2,2	0,20
Посилення державного контролю за діяльністю торговельних підприємств	0,08	1	1	2	2	3	1,8	0,14
Торговельна політика	0,07	2	2	3	2	3	2,4	0,17
Разом	0,33	-	-	-	-	-	9,0	0,74
<b>Економічні фактори</b>								
Коливання курсу валют	0,07	1	3	3	3	1	2,2	0,15
Інфляція	0,09	3	3	2	2	1	2,2	0,20
Зміна попиту на продукцію підприємства	0,07	2	3	2	3	3	2,6	0,18
Кредитна політика: 5% 7%, 9%.	0,07	2	2	2	1	1	1,6	0,11
Разом	0,3						8,6	0,65
<b>Соціальні фактори</b>								
Сприйняття імпортих товарів	0,03	2	2	1	1	1	1,4	0,04
Якість продукції	0,05	3	3	3	2	1	2,4	0,12
Екологічність продукції	0,03	1	3	3	1	2	2	0,06
Споживчі переваги	0,05	1	1	3	2	2	1,8	0,09
Разом	0,16	-	-	-	-	-	7,6	0,31
<b>Технологічні фактори</b>								
Інновації	0,08	1	1	2	2	2	1,6	0,13
Цифровізація	0,08	2	3	3	3	3	2,8	0,22
Доступ до інноваційних технологій	0,05	2	2	2	1	1	1,6	0,08
Разом	0,21	-	-	-	-	-	6,0	0,43
Загальна оцінка	1	-	-	-	-	-		2,13

Джерело: побудовано автором за результатами власного дослідження

Щодо економічних показників, то найбільшою мірою має вплив високий рівень інфляції, який спостерігається в торговельній мережі в останній період часу. Коефіцієнт 0,20 є виправданим, про який зазначали більшість представників різного роду бізнесу, а тому така експертна оцінка змушує вдаватися до запобігання негативного впливу даного чинника.



З-поміж соціальних факторів акцентується увага на якість продукції, що слід врахувати на перспективу розвитку торговельного підприємства, зважаючи на вподобання споживачів. Рівень впливу технологічних факторів також є достатньо високим, серед яких віддали перевагу цифровізації підприємницькій діяльності, яка, при правильному використанні, може надати можливості максимізації прибутку. Узагальнений результат PEST-аналізу макросередовища ТОВ «Скупер» представлено на рис. 3.3.

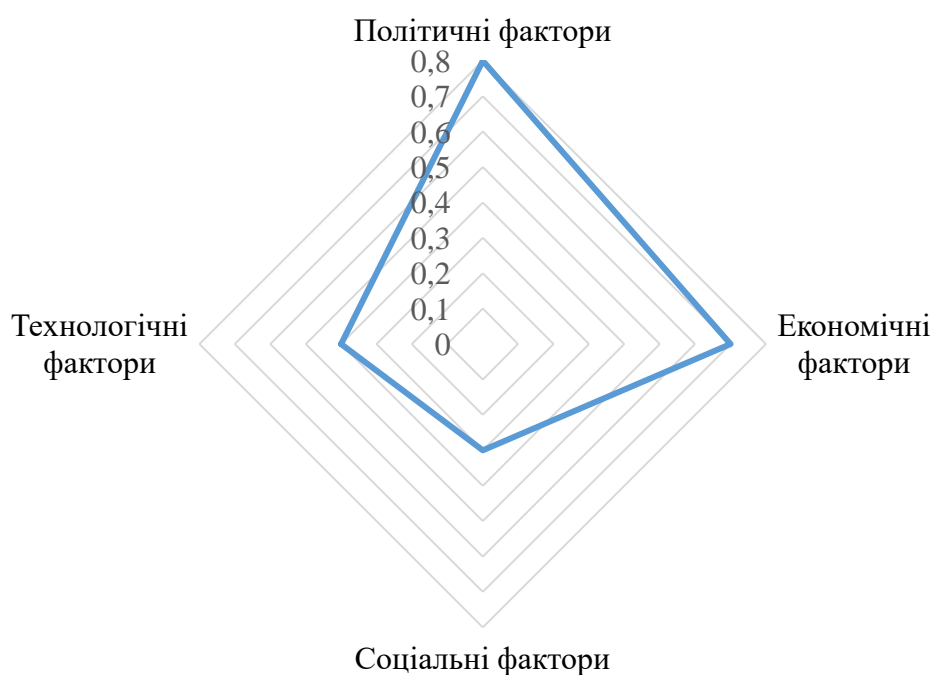


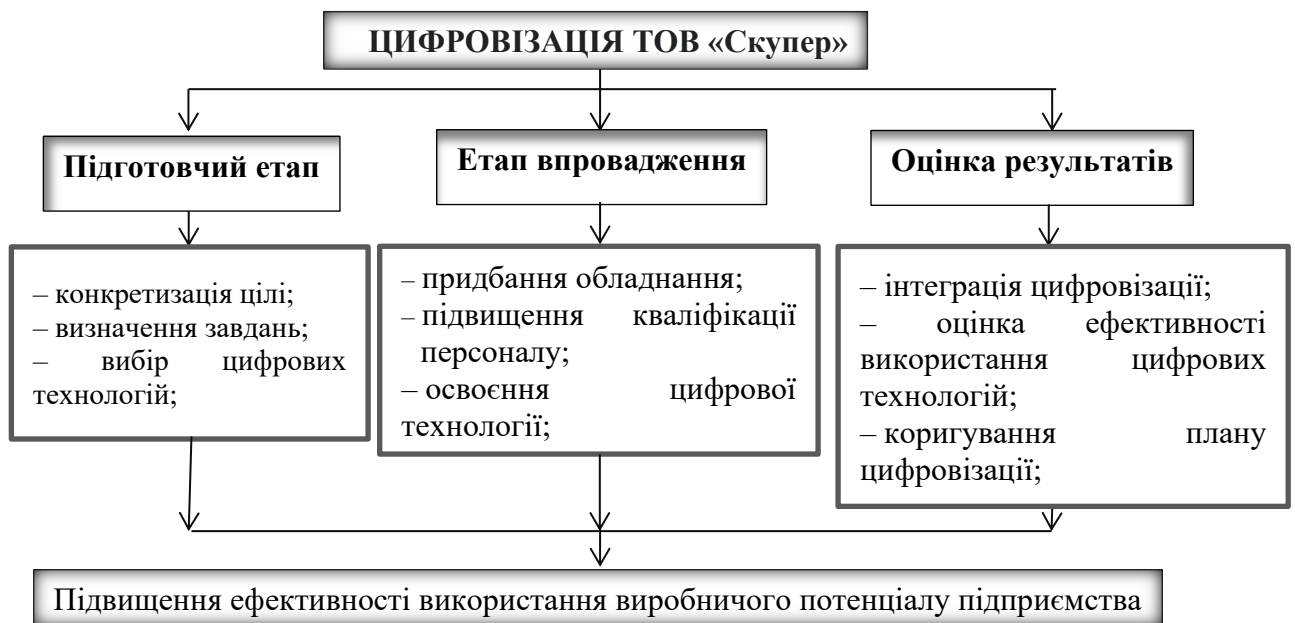
Рис. 3.3. Результати PEST-аналізу макросередовища ТОВ «Скупер»

Джерело: власні дослідження

Цифровізація ТОВ «Скупер» може стати дієвим механізмом його подальшого розвитку, в контексті ефективного використання виробничого потенціалу. В умовах війни та постійних ризиків, такий підхід є необхідним та затребуваним, зважаючи на відсутність наміру суб'єкта господарювання залишитися осторонь, не скориставшись даним інноваційним підходом за для підвищення ефективності та власної функціональності [15, с. 69-72].

Однак процес впровадження цифровізації не є легким. Високий рівень витрат на його проведення, підбір кваліфікованих кадрів для підтримки

цифрових ініціатив, слабкий захист даних та відсутність належної конфіденційності – далеко не весь перелік стримуючих факторів. Сучасний алгоритм дій проведення цифровізації містить три ключові етапи: підготовчий, впровадження та використання, оцінка результатів (рис. 3.4). Найбільш відповідальним є перший етап, якому притаманна конкретика цілей бізнесу та визначення основних завдань. Другий етап включає матеріальну складову, в якій основою є придбання необхідного обладнання, програмного забезпечення, навчання персоналу та систематичне використання. Заключний етап – оцінка результатів проведеної диджиталізації, визначення її ефективності в контексті управління виробничим потенціалом, надання пропозицій щодо подальших дій.



**Рис. 3.4. Етапи проведення цифровізації у ТОВ «Скупер»**

Джерело: власні дослідження

Слід зауважити, що процес цифровізації не є одноразовим. Лише постійне застосування інформаційно-комунікаційних технологій при використанні виробничого потенціалу та їх вдосконалення може дати позитивний результат, сприяти адаптивності та гнучкості підприємства до змін у бізнес-середовищі.

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – можуть стати провідником у цифровій трансформації ТОВ «Скупер», забезпечуючи

обробку, передачу, зберігання та використання інформації. Більшою мірою для управління розвитком виробничого потенціалу досліджуваного підприємства слід використовувати нове сучасне програмне забезпечення, телекомунікаційні мережі, а також інші технології, що використовуються для обробки інформації: хмарні технології, технології штучного інтелекту, обробки великих даних (big-data), 3D друк та інші (рис. 3.5).



**Рис. 3.5. Сучасні різновиди інформаційно-комунікаційних технологій здійснення підприємницької діяльності**

Джерело: власні дослідження

Таким чином стає зрозуміло, що подолання кризових явищ у системі управління розвитком виробничого потенціалу можливе з-за умови врахування політичних, економічних, технологічних та соціальних факторів, та поетапному впровадженні цифровізації, як важливого процесу, який може принести бізнесу ряд переваг.

### **Висновки до Розділу 3**

Основними інструментами управління розвитком виробничого потенціалу підприємства є: вибір правильної методики досягнення цілі, ідентифікація складових елементів, проведення факторного аналізу рівня використання виробничого потенціалу, визначення резервів його подальшого

розвитку, вибір ресурсів та визначення їх рівня використання відповідно до обраної стратегічної діяльності.

Використання основних інструментів управління виробничим потенціалом може бути ефективним лише за умови дотримання принципів цілісності, оперативності, системності, екологічності, інноваційності, науковості.

PEST-аналіз макросередовища дозволив виявити низку чинників, які необхідно врахувати при управлінні розвитком виробничого потенціалу ТОВ «Скупер», серед яких найбільш вагомі: політичні – військові дії в країні зокрема; економічні – високий рівень інфляції; соціальні – дотримання якісних параметрів ведення бізнесу; технологічні – запровадження сучасної цифровізації.

В умовах війни процес цифровізації та основні складові інформаційно-комунікаційних послуг надають додаткових можливостей підприємству адаптуватися до нових умов, знизити витрати, оптимізувати рівень використання ресурсів, розширити ринок збуту – тим самим зекономити кошти та бути більш конкурентоспроможним і прибутковим.

## ВИСНОВКИ

Сучасні технологічні, політичні та соціальні зміни в економіці країни змушують підприємців до нових пошуків ведення бізнесу, швидкої адаптивності, гнучкості та оперативного коригування дій щодо розвитку торговельних мереж. Виробничий потенціал є ключовою ланкою у даному контексті, адже він не лише забезпечує можливості і вірогідності успішного розвитку, а й визначає глибину і широту планів та цілей, необхідних для підвищення ефективності функціонування.

Складовими елементами виробничого потенціалу більшість науковців вважають всі види ресурсів, що забезпечують безперерйне виробництво та стратегічний розвиток структури. Спираючись на дослідження вітчизняних літературних джерел, встановлено, що управління виробничим потенціалом підприємства – це складний, динамічний, багатоструктурний процес, особливості реалізації якого залежать від економічної ситуації в країні та зростання макроекономічних показників.

Встановлено, що управління виробничим потенціалом залежить від ідентифікації його складових, якісно проведеної оцінки, формування належної інформаційної бази, визначення вразливих місць, особливостей виробничого потенціалу, діагностики його стану та динаміки розвитку, дослідження ефективності використання ресурсів. Досліджено, що структура ресурсного потенціалу містить фінансові, інноваційні, виробничі, інформаційні та підприємницькі ресурси.

ТОВ «СКУПЕР» засноване в м. Житомир, спеціалізується на оптовій торгівлі фруктами та овочами як суб'єкт малого підприємництва. Товариство займається комерційним посередництвом між підприємствами-виробниками та роздрібними торговими підприємствами, а також їх закупівлею зі складів, продажом, наданням спеціальних послуг.

Проведений аналіз розвитку підприємства дозволив виявити позитивну динаміку його розвитку. Визначено, що загальна вартість майна товариства, у 2022 році порівняно з 2020 роком, збільшилась на 53%, порівняно з 2021 роком

- на 37%. Власний капітал товариства, щороку збільшувався, не зважаючи на усі фактори впливу. Разом з тим показники майнового стану підприємства вказали на високий ступінь зношеності основних засобів (на 44%) та посередній рівень їх придатності, який складав 56% первісної вартості. Впродовж останніх трьох років оновлення основних засобів відбулося на рівні 17%. Показник реальної вартості основних засобів у вартості майна ТОВ «Скупер» вказує на зменшення рівня забезпечення виробничого процесу засобами виробництва.

За допомогою проведеного SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами подальшого розвитку ТОВ «Скупер» в умовах війни мають стати диверсифікація торговельних мереж, інтенсифікація механізму переробки плодоовочевої продукції, ефективне використання виробничого потенціалу. В сукупності це дозволить підприємству подолати загрози, зміцнити конкурентні позиції, вийти на міжрегіональний ринок збуту.

Визначивши організаційну структуру управління ТОВ «Скупер», доведено, що при використанні виробничого потенціалу підприємство повинне керуватися сучасною методикою досягнення цілі, здійснювати ідентифікацію складових елементів, систематично проводити факторний аналіз рівня використання ресурсів, здійснювати пошук резервів подальшого розвитку відповідно до обраної стратегії. Використання вищезазначених інструментів може бути ефективним лише за умови дотримання принципів цілісності, оперативності, системності, екологічності, інноваційності та науковості.

PEST-аналіз макросередовища дозволив виявити низку чинників, які необхідно врахувати при управлінні розвитком виробничого потенціалу ТОВ «Скупер», серед яких найбільш вагомим є сучасна цифровізація. В умовах війни запропонований механізм інформаційно-комунікаційних послуг надасть можливості підприємству вийти на якісно новий рівень управління, адаптуватися до нових умов, знизити витрати, оптимізувати рівень використання ресурсів, підвищити ефективність виробничого потенціалу.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бойківська Г. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу переробних підприємств системи АПК: [монографія]. Тернопіль: Крок, 2012. 238 с.
2. Булуй О. Г., Остапчук Д. С., Шилюк Д. Ю., Русак В. В., Самко І. І. Сучасні технології управління персоналом на підприємствах. Збірник праць учасників міжн. наук.-прак. конференції до 100-річчя Поліського національного університету. 2022. С 20-23.
3. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.
4. Гончар О. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів : ЧНТУ, 2016. № 2 (6). С. 79 – 84.
5. Гусева О. Ю., Легомінова С. В. Диджиталізація – як інструмент удосконалення бізнес-процесів, їх оптимізація. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018, № 1 (23). С. 33-39. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi\\_2018](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2018)
6. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59-65.
7. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2005. № 2. С. 48–56.
8. Калінеску Т.В. Стратегічний потенціал підприємства: формування та розвиток: моногр. / Т.В. Калінеску, Ю.А. Романовська, О.Д. Кирилов. Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2007. 272 с.
9. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. Випуск 1 (58). С. 132-139.
10. Кравченко О. С., Русак В. В., Шилюк Д. Ю., Круть В. О. Теоретичні засади управління економічними системами та процесами вітчизняних бізнес – компаній. Збірник праць учасників наук. – прак. конференції до 100-річчя

Поліського національного університету. 2022. С. 184-187.

11. Краснокутська Н. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 352 с.

12. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 75-83.

13. Кузенко Т.Б., Сабліна Н.В. Методичні підходи до управління фінансовим потенціалом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №4. С. 123–132.

14. Кузьменко Л. В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 205-211.

15. Кучеренко А., Русак В. Цифровізація сучасного підприємництва в умовах війни. Студ. наук. читання - 2023. Матеріли. конфер. першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету (30 листопада 2023). С. 69-72.

16. Латишева О.В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник*. 2018. № 3(53). С. 126–130.

17. Левченко Н.М. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до діагностики. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. №2. С. 114–117.

18. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2011. № 2. С. 47-55.

19. Морозова О.Г., Морозов Р.В. Методологічні засади оцінки виробничого потенціалу і ефективності аграрних підприємств. *Вісн. Херсонського нац. Техніч. університету*. 2020. № 4. С. 204-209. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2020\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_4_27) .

20. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. №4. С. 100-104.



21. Пріб К.А., Пати́ка Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
22. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств [Текст]: дис. ... к.е.н.: 08.06.01. Харків, 2004. 190 с.
23. Смолич Д. В., Тимошук І. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та модель управління в сучасних умовах господарювання. *Економічний простір*. 2020. № 153. С. 75-82.
24. Тітарчук А. Що таке хмарні технології і як вони можуть допомогти вашому підприємству? Портал «Дія Бізнес». 2021. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/tehnologii/so-take-hmarni-tehnologii-i-ak-voni-mozut-dopomogti-vasomu-pidpriemstvu>
25. Тюленева Ю.В., Сичков О. Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 5. С. 126-129.
26. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: підруч. для студ. ВНЗ. Київ : КНЕУ, 2004. 316 с.
27. Хачатрян В.В. Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4, Том 3. С. 261-264.
28. Хринюк О.С., Гримашевич Т.І. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 3. С. 772-779.
29. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Розвиток технологій big data в умовах цифрових трансформацій. *Агросвіт*. 2021. С. 60-68. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3437&i=8>

## **ДОДАТКИ**