

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВОЛИНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ЛЕСІ УКРАЇНКИ**

Кафедра менеджменту

НАГОРНЮК ЮЛІЯ ОЛЕКСАНДРІВНА

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма Менеджмент

Робота на здобуття освітнього ступеня «Бакалавр»

Науковий керівник:

ВОЛИНЕЦЬ ІРИНА ГРИГОРІВНА,
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол № __
засідання кафедри менеджменту
від __ _____ 2025 р.

Завідувач кафедри
_____ Наталія ХОМІЮК

ЛУЦЬК 2025

Волинський національний університет імені Лесі Українки

Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту
Перший (бакалаврський) рівень
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

«5» листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ НА ВИПУСКНУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) ЗДОБУВАЧУ ОСВІТИ

Нагорнюк Юлії Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проєкту) Управління потенціалом підприємства
Керівник роботи (проєкту) Волинець Ірина Григорівна, кандидат економічних наук, доцент.
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
2. Строк подання здобувачем роботи (проєкту) 12.06.2025 р.
3. Мета та завдання ВКР (проєкту) Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування аспектів управління потенціалом та розробка рекомендацій щодо удосконалення його діяльності. Для досягнення цієї мети у роботі поставлено такі завдання: дослідити сутність управління потенціалом підприємства та основні характеристики цього процесу; проаналізувати особливості процесу управління потенціалом підприємства в сучасних умовах; розглянути методичні підходи до аналізу та оцінки управління потенціалом підприємства; здійснити аналіз фінансового стану та основних показників діяльності підприємства; здійснити аналіз управління потенціалу підприємства; оцінити ефективність управління потенціалом підприємства.
4. Дата видачі завдання 5.11.2024 р.

АНОТАЦІЯ

Нагорнюк Ю. О. Управління потенціалом підприємства.

У кваліфікаційній роботі висвітлено теоретико-методичні засади та прикладні аспекти управління потенціалом. Досліджено сутність та структуру потенціалу підприємства, його роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку в сучасних економічних умовах.

Обґрунтовано теоретико-методичні підходи до діагностики та оцінки різних складових потенціалу підприємства (виробничого, кадрового, інноваційного, інвестиційного, організаційно-управлінського, фінансового, маркетингового, інформаційного, екологічного). Розроблено рекомендації щодо формування комплексної системи управління потенціалом, яка спрямована на його ефективне використання.

Проведено комплексний аналіз стану та ефективності використання потенціалу підприємства. Виявлено сильні та слабкі сторони в управлінні потенціалом досліджуваного підприємства, ідентифіковано ключові фактори впливу та внутрішні резерви для його зростання.

Оцінено ефективність існуючої системи управління потенціалом на підприємстві та надано загальну характеристику його функціонування. Визначено основні проблеми та вузькі місця, що стримують розвиток потенціалу підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретико-методичних підходів до управління потенціалом підприємства та розробці практичних рекомендацій щодо формування механізму його оцінки та розвитку з урахуванням специфіки діяльності підприємств деревообробної галузі.

У кваліфікаційній роботі поглиблено поняття «потенціал підприємства», яке трактовано як сукупність наявних та прихованих ресурсів і можливостей

підприємства, що за умов ефективного управління здатні забезпечувати досягнення стратегічних цілей, підвищення конкурентоспроможності та довгостроковий розвиток. Це інтегрована система, що охоплює матеріальні, нематеріальні, фінансові, людські та інформаційні ресурси, а також управлінські компетенції.

Подальшого розвитку набули методичні підходи до оцінки складових потенціалу та визначення інтегрального показника його рівня, що дозволяє здійснювати обґрунтований вибір пріоритетних напрямів його нарощування.

Розроблені рекомендації, які мають практичне значення для керівництва підприємства. Підприємства інших галузь, що спрямовані на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, активізацію інноваційної діяльності та зміцнення ринкових позицій. Було запропоновано заходи щодо оптимізації структури потенціалу, вдосконалення системи мотивації персоналу та впровадження сучасних управлінських технологій для моніторингу та розвитку потенціалу.

Ключові слова: потенціал підприємства, управління потенціалом, оцінка потенціалу, структура потенціалу, ефективність управління, ресурси підприємства, розвиток підприємства, конкурентоспроможність.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
1.1. Сутність та складові потенціалу підприємства.....	8
1.2. Особливості управління потенціалом підприємства.....	14
1.3. Методичні основи управління потенціалом підприємства.....	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	
2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності	23
2.2. Аналіз управління потенціалом підприємства	32
2.3. Оцінка ефективності управління потенціалом підприємства.....	39
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	43
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51
ДОДАТКИ.....	57

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах конкурентної економіки ефективне управління потенціалом підприємства є одним із ключових чинників забезпечення його стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Потенціал підприємства визначає його здатність до адаптації, інноваційного розвитку та стійкого функціонування на ринку. Особливо актуальним є питання управління потенціалом у промислових підприємствах, які працюють в умовах зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Саме тому, науковці розглядали питання управління потенціалом підприємства, серед них були: Опанасенко Л.О., Амоша О.І., Гринько Т.В., Карпінський Б.А., Лукінов І., Мних Є.В., Савіцька Г., Черняк О.Ю. та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою роботи є теоретико-методичне обґрунтування аспектів управління потенціалом на підприємстві.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення наступних завдань:

- дослідити сутність управління потенціалом підприємства та основні характеристики цього процесу;
- проаналізувати особливості процесу управління потенціалом підприємства в сучасних умовах;
- розглянути методичні підходи до аналізу та оцінки управління потенціалом підприємства;
- здійснити аналіз фінансового стану та основних показників діяльності підприємства;
- проаналізувати управління потенціалом підприємства;
- оцінити ефективність управління потенціалом підприємства.

Об'єкт дослідження є процес управління потенціалом підприємства.

Предмет дослідження є сукупність теоретико-методичних та прикладних засад управління потенціалом підприємства.

Матеріали дослідження. Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційні статистичні дані, фінансові та аналітичні звіти підприємства, наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, електронні ресурси, представлені в мережі Інтернет, а також результати власних досліджень та аналітичні розрахунки, виконані під час підготовки дипломної роботи.

Наукова новизна роботи полягає у поглибленні теоретичних засад управління потенціалом та розробці практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління потенціалом підприємства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що робота містить науково обґрунтовані теоретичні та методичні положення, висновки і пропозиції щодо формування системи управління потенціалом підприємства, які можуть бути використані з метою зміцнення конкурентних позицій підприємств.

Апробація результатів та публікації. За результатами дослідження опубліковано тези доповіді на Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні технології менеджменту» у м. Пшеворськ, Республіка Польща та м. Луцьк, Україна. Була проведена 18–20 жовтня 2024 р. [35].

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові потенціалу підприємства

Термін «потенціал» має глибоке коріння, походячи від латинського слова «*potentia*», що означає могутність або сила.

Первісне значення вказує на наявність певної внутрішньої здатності або можливості, яка може бути використана для руху вперед зазначає Розуменко С.М. [30].

Таке розуміння підкреслює як рівень існуючої сили чи можливості, так і наявність необхідних ресурсів для її реалізації.

Великий тлумачний словник української мови, де посиляються різні наукові праці, пропонує розширене розуміння терміну потенціал [6]. Це визначення підкреслює комплексний і багатогранний характер потенціалу, який охоплює не лише фінансові та матеріальні ресурси, а й людський капітал, організаційні структури, технологічний рівень, інноваційні можливості та навіть приховані резерви, які можуть проявитися у разі виникнення нових викликів або сприятливих умов.

Згідно з ним, потенціал є сукупністю усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, які можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці.

Це визначення є досить вичерпним, яке охоплює не лише матеріальні та фінансові ресурси, а й можливості, продуктивні сили, резерви та навіть приховані здібності, які можуть проявитися за певних обставин.

Таким чином, розуміння потенціалу підприємства вимагає врахування не лише того, що підприємство має в даний момент, а й того, чого воно може досягти за сприятливих умов. У таблиці 1.1 подано як термін «потенціал», де визначають різні науковці різних часів.

Дослідження підходів до визначення потенціалу

Джерело	Сутність визначення потенціалу
Великий тлумачний словник української мови	Сукупність усіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані у певній сфері, галузі, ділянці; запас чого-небудь, резерв; приховані здатності, сили якої-небудь діяльності, що можуть виявлятися за певних умов.
Краснокутська Н. С., Гончар О. І.	Можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів.
Березін О. В.	Здатність підприємства забезпечити отримання стабільного прибутку на основі задоволення потреб споживачів, за внутрішніх та зовнішніх обмежень з урахуванням можливості розвитку підприємства.
Лукінов І.	Сукупні можливості підприємства визначати, формувати та максимально задовольняти потреби споживачів у товарах та послугах у процесі оптимальної взаємодії з навколишнім середовищем та раціональним використанням ресурсів.
Єпіфанова І. Ю.	Сукупність наявних інтелектуальних, технологічних, фінансово-економічних, науково-виробничих ресурсів з їх відповідним інфраструктурним забезпеченням, здатних створювати нові знання та ефективний механізм комерціалізації і сприяння розвитку.
Морозов С.В.	Відображення сукупної можливості трудового колективу для виконання поставлених перед ним завдань.
Кіпень С. С., Дунська А. Р	Спроможність комплексу ресурсів економіки виконати поставлені перед ним завдання.

Примітка: сформовано автором на основі джерел [3,6,9,11,15,18,19,23].

Отже, аналізуючи усі ці визначення від визначних діячів науки як минулого, так і сьогодення, ми сформуваємо власне визначення потенціалу. Власне потенціал є наявністю внутрішніх ресурсів та можливостей в підприємстві, наявність яких дозволяє підприємству рухатись вперед та розвиватись.

В економічній літературі існує кілька основних підходів до визначення поняття «потенціал підприємства», де кожен з них акцентує увагу на різних аспектах цієї складної категорії [6, 14].

Ресурсний підхід розглядає потенціал підприємства як сукупність наявних у його розпорядженні ресурсів. Згідно з цим підходом, рівень потенціалу безпосередньо залежить від обсягу та якості накопичених ресурсів, до яких, належать технічні (виробниче устаткування) та технологічні ресурси (технології, наукові розробки). Наукові праці також підтримують ресурсний підхід, виділяючи матеріальні, людські та фінансові ресурси як первинні елементи потенціалу. У свою чергу, цей підхід визначає ресурсний потенціал як «сукупність наявних видів ресурсів, пов'язаних між собою, використання яких сприяє досягненню стійкого розвитку», підкреслюючи не лише наявність, а й взаємозв'язок та цільове використання ресурсів [30].

Важливо відзначити, що економічний потенціал у цьому контексті розглядається як ширше поняття, що включає не лише ресурси, а й економічні та організаційні зв'язки. Таким чином, ресурсний підхід є фундаментальним, оскільки саме наявність якісних та різноманітних ресурсів створює основу для функціонування та розвитку підприємства. Однак, як показує аналіз, потенціал не обмежується простою сумою ресурсів, а залежить від їхньої взаємодії та здатності сприяти досягненню стратегічних цілей.

Функціональний підхід акцентує увагу на здатності підприємства виконувати певні функції. У цьому контексті потенціал розглядається як сукупність можливостей, що формуються в межах кожної функціональної області підприємства, таких як маркетинг, виробництво, управління персоналом, фінанси та інформаційне забезпечення [27]. Рівень потенціалу підприємства безпосередньо залежить від рівня розвитку його функціональної структури, включаючи системи інформаційного забезпечення, логістики та маркетингу. Означає, що ефективність виконання кожної окремої функції впливає на загальний потенціал підприємства. Розвиток та вдосконалення функціональних структур, таким чином, є важливим чинником зростання потенціалу [3].

Цільовий підхід визначає потенціал підприємства через його здатність здійснювати діяльність, спрямовану на досягнення поставлених цілей. Саме цей підхід є одним з основних у трактуванні поняття «потенціал підприємства». Цей

підхід розглядає потенціал як потенціал, що являє собою сукупність природних умов і ресурсів, можливостей, запасів й цінностей, що можуть бути використані для досягнення певних цілей.

Важливим аспектом є також здатність підприємства використовувати свої можливості в умовах мінливого зовнішнього середовища для досягнення релевантних результатів. Можемо сказати, що з позиції цільового підходу, потенціал є інструментом для реалізації стратегічних намірів підприємства, а його ефективність оцінюється ступенем досягнення поставлених цілей [9] .

Результативний підхід розглядає потенціал підприємства як сукупність усіх доступних ресурсів та можливостей, що використовуються для досягнення визначених результатів. Результативність є одним із критеріїв трактування потенціалу підприємства. Як вже згадувалось раніше, Краснокутська Н. С. та Гончар О. І. трактують потенціал як можливості системи ресурсів й компетенцій підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів, підкреслюючи важливість створення цінності для зацікавлених сторін. Цей підхід акцентує увагу на кінцевих результатах діяльності підприємства як головному показнику реалізації його потенціалу [9,18].

Системний підхід є найбільш комплексним, оскільки розглядає потенціал підприємства як складну, цілісну систему взаємопов'язаних елементів та характеристик. Цей підхід розглядає, потенціал підприємства, як: складну систему пересічних характеристик його елементів, що має динамічну структуру і не може бути сформована шляхом простого додавання складових.

Важливими є одночасне та сукупне функціонування всіх елементів, а також наявність збалансованого оптимального співвідношення між ними. Наукові праці багатьох науковців також відносять системний підхід до основних напрямів визначення сутності потенціалу підприємства. Ключовою особливістю системного підходу є визнання того, що потенціал підприємства є не просто сумою окремих елементів, а результатом їхньої складної взаємодії та синергії.

Проаналізувавши різні теоретичні підходи [30], ми можемо виділити ряд ключових характеристик та ознак потенціалу підприємства, а саме:

- більшість визначень підкреслюють важливість наявності різноманітних ресурсів як основи потенціалу;
- ефективне використання ресурсів вимагає відповідних знань, навичок та умінь;
- потенціал розглядається як засіб для реалізації стратегічних та оперативних цілей підприємства;
- потенціал не є статичною величиною, а змінюється в часі під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів;
- елементи потенціалу знаходяться у складній взаємодії та взаємозалежності;
- потенціал включає не лише вже використані, а й приховані можливості, які можуть бути задіяні в майбутньому;
- рівень та ефективність використання потенціалу визначаються як внутрішніми можливостями підприємства, так і умовами зовнішнього середовища;
- кінцевою метою використання потенціалу є створення вигод для різних зацікавлених сторін.

Потенціал підприємства складається з кількох ключових компонентів, кожен з яких відіграє важливу роль у формуванні загальної здатності підприємства досягати своїх цілей.

Ресурсна складова є фундаментальною основою потенціалу підприємства. Вона включає різноманітні види ресурсів, серед яких трудові, фінансові, інформаційні та матеріальні. Додатково виділяють технічні ресурси, такі як виробниче устаткування та технологічні ресурси, що охоплюють технології, конкурентоздатні ідеї та наукові розробки. Більш детальний розгляд ресурсної складової включає також потенціал землі та природно-кліматичні умови, потенціал основних фондів, потенціал оборотних фондів, потенціал нематеріальних активів та потенціал технологічного персоналу. Особливе

значення для *** «***** ***** *****» матимуть матеріальні ресурси (деревина), технічні ресурси (верстати та обладнання для деревообробки), трудові ресурси (кваліфіковані робітники) та фінансові ресурси для забезпечення виробничого процесу [13, 28].

Організаційно-управлінська складова визначає ефективність використання наявних ресурсів. Вона включає структуру управління підприємством, бізнес-процеси, а також кваліфікацію управлінського персоналу. До цієї складової також відноситься блок діяльності персоналу, що включає аналітичну, виробничу та комунікаційну діяльність. потенціал підприємства не може бути сформований механічно, а потребує динамічної структури та збалансованих відносин між елементами, що підкреслює важливість ефективної організації та управління. Організаційний потенціал підприємства відображає ефективність організаційної структури управління та якість управління в цілому.

Виробнича складова безпосередньо пов'язана зі здатністю підприємства виробляти товари або надавати послуги. Вона включає виробничі потужності, використовувані технології та наявне обладнання. Виробничий потенціал підприємства визначається як його потенційна здатність до збільшення обсягів виробництва продукції необхідної якості та асортименту. Для *** «***** ***** *****» ключовими елементами виробничої складової є наявність та стан обладнання для обробки деревини, а також ефективність виробничих технологій.

Інноваційна складова відображає здатність підприємства до розробки та впровадження нових ідей, технологій, продуктів та послуг [8]. Вона включає науково-технічний потенціал підприємства, наявність конкурентоздатних ідей та наукових розробок. Інноваційний потенціал є важливим фактором забезпечення довгострокової конкурентоздатності та розвитку підприємства. Для *** «***** ***** *****» це може включати впровадження нових технологій деревообробки або розробку нових видів фанерної продукції [2].

Ринкова складова характеризує здатність підприємства успішно функціонувати на ринку. Вона включає конкурентоздатність підприємства, його

імідж, клієнтську базу, а також ринковий потенціал, який визначається як можливість розширення ринкової присутності, залучення нових клієнтів та збільшення обсягів продажів. Для *** «***** ***** *****» ринкова складова включає якість його продукції, цінову політику, ефективність каналів збуту та репутацію серед споживачів.

Кожна з цих складових є важливою для формування загального потенціалу підприємства. Ефективне управління потенціалом вимагає врахування особливостей кожної складової, їх взаємозв'язку та впливу на здатність підприємства досягати своїх стратегічних цілей [10, 26].

Отже, потенціал підприємства є багатогранною економічною категорією, що відображає сукупну здатність підприємства досягати стратегічних і тактичних цілей у межах доступних ресурсів, організаційної структури та зовнішніх умов. Аналіз теоретичних підходів дозволив визначити, що потенціал не зводиться лише до наявності ресурсів, а охоплює й функціональні можливості, результати діяльності, цільову орієнтацію та системну взаємодію складових елементів. Основними складовими потенціалу підприємства є ресурсна, організаційно-управлінська, виробнича, інноваційна та ринкова. Їхня ефективна взаємодія забезпечує підприємству стабільний розвиток, адаптацію до змін зовнішнього середовища та конкурентоспроможність. Таким чином, оцінка та управління потенціалом повинні враховувати як поточний стан елементів, так і можливості їхнього розвитку та вдосконалення у перспективі.

1.2. Особливості управління потенціалом підприємства

В умовах сучасного економічного середовища, що характеризується високим рівнем конкуренції та постійними змінами, ефективне управління потенціалом підприємства набуває вирішального значення для забезпечення сталого зростання та підтримки конкурентоздатності. Управління потенціалом виходить за межі простого розуміння наявних ресурсів, охоплюючи також

можливості та здібності організації до їх ефективного використання та розвитку. Особливо актуально для виробничого сектору, де оптимальне використання виробничих потужностей, технологій та людських ресурсів безпосередньо впливає на результати діяльності [1].

Потенціал підприємства являє собою інтегровану сукупність ресурсів, компетенцій та можливостей, які підприємство використовує або може використовувати для досягнення бажаних результатів та забезпечення сталого розвитку відповідно до встановлених цілей та існуючих тенденцій зовнішнього середовища. Управління цим потенціалом є циклічним процесом, що включає кілька ключових етапів.

Першим етапом є визначення та розбиття майбутніх планів. На цьому етапі підприємство використовує прогнози та аналіз можливостей для розуміння майбутнього попиту на свої послуги чи продукти в наступних періодах. Це допомагає визначити, чи потрібно буде збільшувати ресурси, наприклад, наймати більше співробітників, закуповувати додаткове обладнання або проводити технічне обслуговування вже наявного. Точність прогнозування є критично важливою, оскільки вона закладає основу для подальших управлінських рішень щодо потенціалу. Для підприємств фанерної промисловості, таких як *** «*****», прогнозування попиту може включати аналіз тенденцій у будівельній галузі, меблевому виробництві та пакувальній промисловості, як основних споживачів фанери.

Другий етап передбачає розуміння потреб клієнтів. Важливо відстежувати зміни на ринку та запити клієнтів, оскільки вони постійно еволюціонують. Допомагає формувати уявлення про майбутні можливості. Підприємство повинно розуміти, чи існують якісь непередбачувані події або сезонні фактори, які можуть вплинути на попит. Для *** «*****» може означати відстеження переваг клієнтів щодо типів фанери (наприклад, вологостійка, ламінована), розмірів, екологічних стандартів та інших специфікацій.

Третім етапом є оцінка наявних ресурсів. Перед тим як планувати збільшення виробництва, необхідно оцінити, чи зможуть поточні ресурси та інфраструктура впоратися зі зростаючим попитом. Якщо наявних ресурсів недостатньо, може виникнути потреба в придбанні або оренді нового обладнання, пристроїв чи інших необхідних засобів. До потенціалу підприємства належать матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні, організаційні, природні та інноваційні ресурси. Потенціал є узагальненою характеристикою ресурсів, прив'язаною до місця та часу. Для *** «*****» оцінка ресурсів включатиме аналіз запасів деревини, стану виробничого обладнання, кваліфікації персоналу та фінансових можливостей [2].

Четвертим етапом є впровадження планування ресурсів та спроможностей. Після розробки детального плану управління потенціалом настає етап його реалізації. Якщо план передбачає залучення додаткових пристроїв або обладнання для збільшення виробництва, він повинен включати процеси закупівлі, встановлення, налагодження та своєчасного введення в експлуатацію цих нових ресурсів.

П'ятим етапом є послідовний моніторинг. Регулярний контроль та перегляд виробничих потужностей є критично важливим для виявлення потенційних проблем або можливостей для покращення. Без постійного моніторингу можна пропустити важливі фактори, що впливають на ефективність використання потенціалу. Як і в будь-якому іншому процесі, завжди є можливість для оптимізації та вдосконалення управління потенціалом.

Циклічність процесу управління потенціалом передбачає постійну адаптацію та вдосконалення управлінських практик на основі отриманого досвіду та змін у зовнішньому середовищі.

Управління потенціалом у виробничому середовищі, зокрема на такому підприємстві, як *** «*****», має свої особливості.

Одним з ключових елементів є оптимізація використання ресурсів. Ефективне використання сировини, енергії та інших матеріалів є важливим для максимізації випуску продукції та мінімізації відходів. У деревообробній

промисловості питання ресурсозбереження є особливо актуальним, оскільки вартість сировини може становити значну частину собівартості продукції.

Іншим важливим аспектом є технологічні досягнення та модернізація. Впровадження нових технологій та оновлення обладнання сприяють підвищенню продуктивності, покращенню якості продукції та зниженню витрат. Для *** «***** ***** *****» це може включати інвестиції в сучасні лінії з виробництва фанери, обладнання для сушіння деревини та системи контролю якості.

Ефективне управління ланцюгом постачання також відіграє важливу роль. Забезпечення стабільного надходження деревини та своєчасна доставка готової продукції є критично важливими для безперебійної роботи підприємства. Оптимізація логістичних процесів може значно вплинути на ефективність управління потенціалом.

Не менш важливим є управління персоналом та розвиток навичок. Кваліфікований та мотивований персонал є запорукою ефективної роботи виробничих процесів. Навчання та підвищення кваліфікації працівників, особливо в контексті впровадження нових технологій є необхідною умовою для максимізації виробничого потенціалу.

Також, контроль якості та стандарти є невід'ємною частиною управління виробничим потенціалом. Підтримання високих стандартів якості в процесі виробництва фанери дозволяє задовольняти вимоги споживачів та відповідати нормативним вимогам.

1.3. Методичні основи управління потенціалом підприємства

Ефективне управління потенціалом підприємства потребує застосування обґрунтованих методичних підходів, що дозволяють комплексно оцінити наявні ресурси та визначити напрями їх оптимального використання. У науковій літературі виділяють низку методичних основ, що формують базу для

управління потенціалом підприємства, але ефективне управління потенціалом підприємства ґрунтується на кількох ключових методологічних принципах [8].

Одним із них є інтеграція функціональних сфер управління, таких як виробництво, фінанси, маркетинг, людські ресурси, інновації та адміністративне управління. Це забезпечує скоординований і цілісний підхід до використання організаційних можливостей.

Іншим важливим принципом є інтеграція управління як оперативними, так і процесами розвитку. З цього можемо зробити висновок, що управління потенціалом має охоплювати як ефективне використання поточних можливостей, так і стратегічний розвиток майбутніх.

Також важлива інтеграція поточного та стратегічного управління, що гарантує узгодження короткострокових дій із довгостроковими цілями та розвитком потенціалу підприємства. Управління потенціалом має враховувати взаємозв'язок з елементами багаторівневої структури потенціалу, включаючи ресурси, компетенції та можливості, визнаючи, як ці елементи взаємодіють та впливають один на одного. Воно відіграє вирішальну роль у процесах відтворення, впливаючи на вибір між звуженим, простим або розширеним відтворенням діяльності підприємства залежно від наявності ресурсів і можливостей [42].

Фундаментальним принципом є забезпечення конкурентоздатності та виживання на ринку шляхом стратегічного розвитку та розгортання організаційного потенціалу. Управління потенціалом також забезпечує обґрунтування характеру трансформаційних процесів у межах підприємства, таких як реорганізація, реструктуризація або реінжиніринг, залежно від стадії життєвого циклу потенціалу.

Воно є важливим для визначення реакції на зміни зовнішнього середовища, дозволяючи підприємствам із достатнім потенціалом обирати проактивні та інтерактивні стратегії замість того, щоб просто реагувати на зовнішні тиски. Інші важливі принципи включають досягнення балансу між

різними елементами потенціалу, забезпечення динамізму та адаптивності, визнання складності потенціалу та підтримку пропорційності в розвитку.

Для кращого розуміння як протікають процеси управління потенціалом потрібно розглянути фактори, що впливають на цей процес і мають вирішальний вплив. Спочатку розглянемо фактори внутрішнього середовища.

До них належать фінансова стабільність, яка забезпечує платоспроможність організації та її здатність інвестувати у свій потенціал. Потенціал людських ресурсів, що охоплює навички, досвід та мотивацію робочої сили, є ще одним критично важливим фактором. Ефективне управління цим потенціалом передбачає навчання, розвиток та мотивацію.

Маркетингова стратегія, що використовується підприємством, відіграє ключову роль у визначенні того, як його потенціал використовується для досягнення успіху на ринку та прибутковості [11].

Фактор інноваційності підприємства, що включає науково-дослідну діяльність та модернізацію обладнання. Це важливо, в першу чергу, для підвищення та адаптації потенціалу підприємства до мінливих потреб ринку.

Ефективні управлінські рішення, спрямовані на покращення та збільшення потенціалу підприємства, безпосередньо впливають на його фінансові та операційні результати. Виробничі ризики, властиві виробничому процесу, необхідно контролювати для забезпечення стабільного використання потенціалу.

Адекватне інформаційне забезпечення є вирішальним для прийняття обґрунтованих рішень, пов'язаних із функціонуванням підприємства та підвищенням його конкурентної позиції.

Динамізм виробничої системи, що стосується швидкості та ефективності виробничих процесів, також впливає на реалізацію потенціалу. Крім того, організаційна культура та цінності, досвід та навички керівників, основні принципи організації бізнесу, а також моральні цінності та амбіції лідерів організації сприяють формуванню підходу до управління потенціалом [14].

Тепер ми розглянемо зовнішні фактори, що створюють ширший контекст, де діє підприємство та значно впливає на стратегії управління потенціалом. До них належать політична ситуація, загальний соціально-економічний стан та інвестиційна привабливість країни чи регіону.

Макроекономічні умови, такі як рівень інфляції, валютні курси, процентні ставки та рівень доходів населення, можуть як обмежувати, так і стимулювати розвиток потенціалу підприємства.

Соціальні умови, включаючи демографічні тенденції, рівень освіти населення та панівні культурні норми, впливають на попит на продукцію підприємства та його можливості зростання.

Політичні умови, що охоплюють стабільність політичної системи, державну політику щодо економіки, рівень корупції та міжнародні відносини, можуть створювати як ризики, так і можливості для підприємства.

Юридичні умови, такі як законодавство, нормативні акти, податкова система та антимонопольна політика, визначають правила ведення бізнесу та можуть суттєво впливати на стратегічні рішення, пов'язані з управлінням потенціалом.

Ринкові умови, включаючи рівень конкуренції як на ринках ресурсів, так і на ринках збуту, наявність постачальників і споживачів, а також бар'єри для входу, є критично важливими зовнішніми факторами, що формують стратегічні рішення щодо потенціалу.

Власне, технологічні досягнення, що відбуваються в ширшому середовищі, можуть створювати як можливості для інновацій, так і загрози старіння, яка вимагає проактивного управління технологічним потенціалом підприємства [12].

Розглянувши методологічні принципи та фактори що впливають на управління потенціалом, ми можемо виокремити конкретні методи, що застосовують на *** «*****», а саме:

- оптимізацію використання ресурсів. Підвищення ефективності використання сировини, енергії та інших матеріалів є важливим для максимізації виробництва та зниження витрат;
- технологічна модернізація. Впровадження новітніх технологій та оновлення обладнання сприятимуть підвищенню продуктивності та якості продукції;
- управління ланцюгом постачання. Оптимізація логістичних процесів та забезпечення стабільного постачання сировини є критично важливими для безперебійної роботи підприємства;
- розвиток персоналу. Інвестиції в навчання та підвищення кваліфікації працівників сприятимуть ефективнішому використанню виробничого потенціалу;
- контроль якості та стандартизація. Підтримання високих стандартів якості продукції є необхідною умовою для задоволення вимог споживачів та відповідності нормативним вимогам.

Для більш глибокого аналізу та розробки стратегій управління потенціалом підприємства може бути використаний SWOT-аналіз, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища.

Також може бути застосований PEST-аналіз для оцінки впливу політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів на діяльність підприємства. А саме аналіз та оцінка ефективності управління потенціалом підприємства базуються на використанні комплексу показників, що охоплюють основні аспекти його функціонування.

Зокрема, фінансово-економічні показники дозволяють оцінити ефективність використання потенціалу у фінансовій площині. До них належать рентабельність активів, продукції та власного капіталу, які відображають рівень прибутковості, а також коефіцієнти оборотності активів, дебіторської і кредиторської заборгованості, що характеризують ефективність використання ресурсів.

Важливим є також аналіз фінансової стійкості підприємства за допомогою коефіцієнтів автономії та забезпеченості власними коштами, що свідчать про здатність підприємства підтримувати стабільність у довгостроковому періоді.

Виробничі показники дають змогу оцінити технічну й технологічну базу підприємства. Кадрові показники оцінюють людський потенціал підприємства через кваліфікаційний рівень персоналу, плинність кадрів і рівень мотивації (середня заробітна плата, співвідношення її зростання до продуктивності праці). Інноваційні показники характеризують здатність підприємства до оновлення та розвитку. Рівень інноваційної активності (частка витрат на інновації у загальних витратах), кількість впроваджених нових технологій або продуктів, а також патентна активність [38].

Для комплексної характеристики ефективності управління потенціалом підприємства може бути розрахований інтегральний показник, який формується на основі згаданих індикаторів із використанням методів нормування, вагових коефіцієнтів, індексного методу або експертної оцінки.

Отже, управління потенціалом підприємства є складним процесом, який базується на системі методичних принципів і факторів впливу. До ключових принципів належать інтеграція функціональних сфер управління, узгодження оперативного та стратегічного управління, орієнтація на конкурентоздатність, адаптивність до змін зовнішнього середовища, а також забезпечення пропорційності в розвитку потенціалу.

Ефективність управління значною мірою визначається як внутрішніми факторами (фінансова стабільність, кадровий потенціал, інноваційність, організаційна культура тощо), так і зовнішніми (політична стабільність, макроекономічні умови, ринкове середовище, технологічні зміни). Для забезпечення цілеспрямованого розвитку потенціалу на підприємствах, доцільно застосовувати низку практичних методів, таких як оптимізація ресурсів, технологічна модернізація, розвиток персоналу та контроль якості.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та аналіз основних показників його діяльності

*** «*****» є значним гравцем на ринку виробництва фанери в Україні. Його діяльність ґрунтується на багатоетапному та технологічно складному процесі. Розгляньмо його детальніше, охопивши всі ключові стадії, що забезпечують перетворення деревини на високоякісну фанерну продукцію. Усе починається з приймання кругляка, тобто з колод листяних порід деревини, переважно берези та вільхи, що є основними компонентами для виробництва фанери марки ФК. Після ретельного візуального контролю якості та розмірів, колоди транспортуються до лісопильного цеху, де відбувається розкрій коротких відрізків для необхідної обробки довжини.

Власне важливий етап, адже від правильного розкрою залежить ефективність подальшого луцення шпону. Перед тим, як елементи потраплять на луцильні верстати, вони проходять гідротермічну обробку, тобто пропарювання або варіння у гарячій воді. Цей процес розм'якшує деревину, робить її більш пластичною. Розм'якшені елементи подаються на луцильні верстати. Тут елемент міцно затискається в центрах верстата і починає обертатися навколо своєї осі, в той час як гострий ніж поступово знімає з неї безперервну, тонку стрічку деревини, тобто і є шпон. Товщина шпону може варіюватися від 0.5 мм до 4 мм, залежно від типу та товщини кінцевої фанерної продукції. Отримана стрічка шпону автоматично розрізається на листи заданих розмірів. Наприклад, 1525x1525 мм або 1220x2440 мм, які є стандартними форматами для фанери [29].

Свіжозлущений шпон має високий рівень вологості, який непридатний для склеювання. Тому наступним етапом є його сушіння у спеціальних роликкових або сіткових сушарках. Шпон проходить через сушильну камеру, де під впливом високої температури з нього випаровується зайва волога.

Метою є досягнення оптимальної вологості шпону (зазвичай 4-6%), що є критично важливим для забезпечення міцності клейового з'єднання та стабільності фанери. Цей процес є досить енергоємним. Після сушіння кожен лист шпону проходить ретельне сортування. Це може бути як ручний, так і автоматизований процес, під час якого шпон оцінюється за якістю поверхні: наявність сучків, тріщин, розшарувань та інших дефектів.

Шпон сортується за різними сортами. Наприклад, I/II, II/III, IV/IV, тобто відповідно до чинних стандартів. Залежно від виявлених дефектів, можливий ремонт шпону шляхом вирубки дефектних ділянок та закладення вставок, що дозволяє підвищити сортність окремих листів [34]. Найцікавіший етап у виробництві фанери. На листи шпону, що утворюватимуть внутрішні шари, за допомогою спеціальних клейових вальців наноситься карбамідоформальдегідна смола (клей), що забезпечує міцність з'єднання для фанери марки ФК.

Далі відбувається формування пакетів. Листи шпону укладаються один на одного таким чином, щоб напрямок волокон у суміжних шарах був взаємно перпендикулярним. Саме це перехресне розташування волокон надає фанері її виняткову міцність та стійкість до деформацій. Кількість шарів шпону в пакеті визначає товщину майбутнього фанерного листа. Сформовані пакети подаються у багатоповерхові гарячі преси. Під дією високої температури (близько 120-140°C) та значного тиску (1.0-1.8 МПа) відбувається полімеризація клею, що призводить до міцного та надійного склеювання всіх шарів шпону між собою, формуючи монолітний фанерний лист. Після гарячого пресування фанерні листи мають нерівні краї. Їхня обрізка до стандартних розмірів виконується на форматно-обрізних верстатах, що забезпечує точні геометричні параметри готової продукції.

На завершальному етапі готова фанера проходить фінальний контроль якості. Перевіряється відповідність розмірам, товщині, якості поверхні, а також міцність клейового з'єднання. Після успішного проходження контролю, фанерні листи пакуються в пакети, часто обгортаються захисною плівкою та стягуються пакувальними стрічками. *** «*****» вирізняється на ринку завдяки своєму різноманітному асортименту фанерної продукції, що дозволяє задовольнити широкий спектр потреб клієнтів.

Вибір цих порід обумовлений їхніми фізико-механічними властивостями, які ідеально підходять для створення міцної та стабільної фанери. Ключовою характеристикою продукції заводу є її марка ФК. Позначення вказує на те, що для склеювання шарів шпону використовуються карбамідоформальдегідні смоли. Така фанера призначена для внутрішнього застосування, оскільки клейовий шар не має високої вологостійкості, що робить її ідеальною для використання в меблевій промисловості, внутрішній обробці приміщень, виготовленні упаковки, іграшок, а також у будівництві для неконтактних з вологою конструкцій. Важливо, що продукція відповідає національним стандартам ГОСТ 3916.1-96, що підтверджує її якість та відповідність встановленим технічним вимогам [24]. Завод здатен виробляти фанеру різних товщин, що є критично важливим для адаптації до різноманітних будівельних та виробничих проектів. Асортимент включає фанеру товщиною 3, 4, 6, 8, 9, 10, 12, 15, 16, 18 мм. Такий широкий діапазон товщин свідчить про наявність гнучкого виробничого обладнання, здатного працювати з різними параметрами сировини та кінцевого продукту, які дозволяють контролювати товщину та рівномірність стискання шпону. Окрім товщини, фанера класифікується за сортністю, що відображає якість її поверхні. Перша цифра у позначенні сорту відповідає якості лицьового шару, а друга – зворотної сторони.

Наприклад, сорт I/II означає, що лицьовий бік майже ідеальний, а зворотний може мати мінімальні дефекти. Сорт IV/IV, навпаки, вказує на наявність видимих дефектів на обох сторонах, що робить таку фанеру придатною для прихованих конструкцій або для подальшої обробки [7].

На додаток до цього, асортимент продукції включає як шліфовану, так і нешліфовану фанеру. Шліфована фанера (маркування Ш1 або Ш2, одностороннє або двостороннє шліфування) проходить додаткову обробку на шліфувальних верстатах, що надає їй ідеально гладкої поверхні та точної товщини. Вона використовується там, де важлива естетика та точність. Нешліфована фанера (маркування НШ) не проходить цю фінальну обробку, тому її поверхня може бути дещо шорсткою. Вона економніша і застосовується у випадках, коли зовнішній вигляд не є пріоритетним. Наявність обох типів свідчить про гнучкість виробничої лінії та можливість адаптації до різних ринкових запитів без значних переналаштувань [23].

На сучасному виробництві ефективність використання ресурсів є не лише економічною необхідністю, а й екологічною вимогою. *** «*****
***** *****» активно застосовує принцип циркулярної економіки, перетворюючи те, що раніше вважалося проблемою. Йдеться про відходи деревообробки як тирси, стружки, обрізки шпону та інші залишки, що утворюються в процесі виробництва фанери. Замість того, щоб просто утилізувати їх як сміття, завод використовує ці відходи для генерації тепла в котлоагрегатах.

Цей підхід має подвійну вигоду. По-перше, він дозволяє значно оптимізувати виробничі витрати, зменшуючи залежність від традиційних видів палива, таких як газ чи мазут. Це не лише знижує операційні витрати, а й підвищує енергетичну незалежність підприємства. По-друге, це є вагомим внеском у зменшення екологічного навантаження. Утилізація відходів деревообробки таким чином запобігає їх накопиченню на сміттєзвалищах, зменшує обсяги викидів парникових газів, які могли б утворитися при їх розкладанні, та демонструє прагнення заводу до сталого розвитку. Є прикладом інтегрованого підходу, коли екологічні та економічні цілі досягаються одночасно. Ефективне функціонування будь-якого промислового підприємства залежить від здатності до адаптації, оптимізації процесів та сталого розвитку, особливо в умовах динамічного ринкового середовища та економічних викликів.

*** «*****», як один із провідних виробників фанери в Україні є прикладом підприємства, що прагне до лідерства у своїй галузі.

Проведемо аналіз, який присвячений дослідженню основних виробничо-господарських показників *** «*****» за період 2022-2024 років в табл. 2.1. Вибраний період є особливо значущим, адже він охоплює час повномасштабного вторгнення, що суттєво вплинуло на економіку України та функціонування промислових підприємств [21].

Таблиця 2.1

Основні показники виробничо-господарської діяльності

*** «*****» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Власний капітал, тис. грн.	176847	17989	28426	-158858	10437	-0,89	0,58
Обсяг товарної продукції, тис. грн.	431660	375366	527785	-56294	152419	-0,13	0,58
Виручка від реалізації валової продукції, тис. грн.	431660	375366	527785	-56294	152419	-0,13	0,40
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	266572	259583	333366	-6989	73783	-0,02	0,28
Валовий прибуток, тис. грн.	165088	115783	194419	-49305	78636	-0,29	0,67
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	136276	96142	151600	-40134	55458	-0,29	0,57
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	315	317	310	2	-7	0,006	-0,02
Фонд оплати праці, тис. грн.	47362	50602	64340	3240	13738	0,06	0,27
Фондовіддача, грн.	182,2	155,8	166,3	-26,4	10,5	-0,144	0,07
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	12 529	13 302	17 295	773	3 993	0,06	0,3
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	2368,5	2409	3173,5	40,5	764,5	0,017	0,31
Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	139324,5	169875	116468	30550,5	-53407	0,21	-0,31

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8
Продуктивність праці, тис. грн. на особу	1370,35	1184,16	1702,5	-186,19	518,37	-0,13	0,43
Рентабельність власного капіталу, %	112,90%	98,69%	653,3%	-0,1421	5,5455	-0,12	5,62
Рентабельність основної діяльності, %	38,24%	30,84%	36,88%	-0,074	0,0604	-0,19	0,19
Рентабельність підприємства, %	31,57%	25,61%	28,72%	-0,0596	0,0311	-0,18	0,12
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	100173	1251	775	-98922	-476	-0,98	-0,38
Кредиторська заборгованість, тис. грн.	24423	131328	67419	106905	-63909	4,37	-0,48

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б, В.

Аналіз фінансово-господарської діяльності *** «*****
 ***** *****» за 2022-2024 роки виявляє значну динаміку, що відображає вплив економічних викликів та ефективність управлінських рішень. 2023 рік був складним періодом для підприємства. Власний капітал різко скоротився на 89,83%, а обсяги виробництва та виручка впали на 13,04%. Призвело до синхронного зниження валового та чистого прибутку майже на 30%, а також зменшення продуктивності праці та рентабельності.

Свідчить про значний тиск на прибутковість та ефективність використання ресурсів. Проте, 2024 рік продемонстрував вражаюче відновлення. Власний капітал зріс на 58,02%, що вказує на початок фінансової стабілізації. Обсяги виробництва та виручка показали стрімке зростання на 40,60% (виручка), а прибутки зросли ще більше як валовий прибуток на 67,91%, а чистий прибуток на 57,00. Середньооблікова чисельність працівників залишалася відносно стабільною. Фонд оплати праці та середньомісячна заробітна плата зростали протягом всього періоду.

Управління дебіторською та кредиторською заборгованостями також продемонструвало активні зміни, які спрямовані на стабілізацію фінансових потоків. Для більш глибокого розуміння фінансового стану та ефективності функціонування будь-якого підприємства в умовах сучасних економічних викликів, є необхідним детальний аналіз його фінансових результатів. Це формує

розуміння про прибуток або збиток *** «*****» за період з 2022 по 2024 роки. Аналіз динаміки чистого доходу, собівартості, валового та чистого прибутку, а також структури витрат дозволить оцінити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та визначити ефективність його управлінських рішень у воєнний період в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Показники фінансових результатів *** «*****» за 2022 – 2024 рр.

Показники	Роки			Абсол. відхил.		Віднос. відхил.	
	2022	2023	2024	2023-2022	2024-2023	2023-2022	2024-2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	431660	375366	527785	-56294	152419	-0,13	0,40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	266572	259583	333366	-6989	73783	-0,02	0,28
Валовий прибуток (збиток), тис. грн.	165088	115783	194419	-49305	78636	-0,29	0,67
Інші операційні доходи, млн. грн.	39941	30863	18099	-9078	-12764	-0,22	-0,41
Адміністративні витрати, тис. грн.	10225	11465	14693	1240	3228	0,12	0,28
Витрати на збут, тис. грн.	2543	3316	4213	773	897	0,30	0,27
Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн.	166426	117246	184820	-49180	67574	-0,29	0,57
Інші фінансові доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Інші доходи, тис. грн.	0	0	0	0	0	0	0
Фінансовий результат до оподаткування тис. грн.	166426	117246	184820	-49180	67574	-0,29	0,57
Податок на прибуток, тис. грн.	-30150	-21104	-33220	9046	-12116	-0,30	0,57
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток, тис. грн.)	136276	96142	151600	-40134	55458	-0,29	0,57

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б та В.

Аналіз показує, що 2023 рік виявився складним періодом для заводу. Чистий дохід від реалізації продукції скоротився на 13%, що безпосередньо вплинуло на валовий та чистий прибуток, які знизилися майже на 30%. Падіння було посилене зменшенням інших операційних доходів та одночасним зростанням адміністративних витрат і витрат на збут, що чинило додатковий тиск на загальну прибутковість підприємства. Проте, 2024 рік став роком суттєвого відновлення та зростання. Заводу вдалося досягти значного збільшення чистого доходу на 40%, що дозволило значно наростити валовий прибуток на 67%. Незважаючи на зростання собівартості реалізованої продукції та інших операційних витрат, чистий прибуток зріс на 57%, перевершивши навіть показники докризового 2022 року. Результати свідчать про високу адаптивність та стійкість *** «*****».

Після значного спаду, викликаного зовнішніми чинниками у 2023 році, підприємство успішно відновило та покращило свої фінансові показники у 2024 році, що є яскравим свідченням ефективного управління та його здатності до розвитку навіть в умовах викликів. Але перш за все, потрібно розглянути показники фінансової діяльності підприємства у табл.2.3.

Таблиця 2.3

Показники фінансового стану *** «*****» за
2022 – 2024 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки		
		2022	2023	2024
1	2	3	4	5
1. Аналіз ліквідності підприємства				
1.1. Коефіцієнт покриття	>1	1,58	1,71	2,01
1.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	1,32	1,47	1,62
1.3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	>0 Збільшення	0,71	0,89	0,74
2. Аналіз платоспроможності (фінансової стійкості) підприємства				
2.1. Коефіцієнт платоспроможності	>0,5	0,42	0,12	0,20
2.2. Коефіцієнт фінансування	<1	0,72	0,14	0,25
2.3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	0,31	0,08	0,19
2.4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	0,27	0,18	0,25

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5
3. Аналіз ділової активності підприємства				
3.1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,06	0,93	1,19
3.2. Коефіцієнт оборотності основних засобів	Збільшення	182,2	155,8	166,3
3.3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Збільшення	2,44	20,88	18,57
4. Аналіз рентабельності підприємства				
4.1 Коефіцієнт рентабельності активів	>0 збільшення	0,37	0,31	0,34
4.2. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	>0 збільшення	11,29	9,86	65,32
4.3. Коефіцієнт рентабельності продукції	>0 збільшення	3,15	2,56	2,87

Примітка: складено автором на основі додатків А, Б, В.

Аналіз фінансових показників *** «*****» за 2022-2024 роки у поєднанні з рекомендаціями щодо зміцнення фінансового потенціалу чітко ілюструє взаємозалежність між фінансовим станом підприємства та його здатністю до розвитку та ефективного управління своїм потенціалом.

Висока та зростаюча ліквідність заводу, що відображається в покращенні коефіцієнтів покриття з 1.58 до 2.01 та швидкої ліквідності з 1.32 до 1.62, є потужною сильною стороною потенціалу. Безпосередньо впливає на операційну гнучкість та зменшує операційні ризики. Власне дозволяючи підприємству вчасно розраховуватися з постачальниками та персоналом. Така фінансова подушка звільняє керівництво від постійного "гасіння пожеж" та дозволяє зосередитися на стратегічних інвестиціях у виробничий та інноваційний потенціал [4]. Наприклад, надлишок грошових коштів, що підтверджується високим коефіцієнтом абсолютної ліквідності. Може бути використаний для швидкої закупівлі модернізованого обладнання або якіснішої сировини за вигідними цінами, що є кроком до підвищення продуктивності праці та зміцнення виробничого потенціалу.

Найбільш критичним моментом, що впливає на управління потенціалом є фінансова стійкість, тобто платоспроможність. Різке падіння коефіцієнта платоспроможності з 0.42 до 0.12 та коефіцієнта забезпеченості власними

оборотними засобами з 0.31 до 0.08 у 2023 році, свідчить про значну залежність від позикового капіталу. Є слабкою стороною, яка обмежує фінансовий потенціал підприємства, підвищує його вразливість до економічних криз і ускладнює залучення довгострокових інвестицій для масштабування виробництва чи значних інновацій.

Саме тому, рекомендації щодо зміцнення фінансового потенціалу є нагальними та мають бути створеними. Збільшення власного є ключовим заходом для підвищення коефіцієнтів платоспроможності та маневреності власного капіталу. Поліпшення цих показників дозволить підприємству менше залежати від зовнішніх джерел фінансування, знизить вартість запозичень та розширить можливості для фінансування розвитку кадрового потенціалу (навчання, підвищення зарплат), модернізації виробничого потенціалу та впровадження інновацій [31].

2.2. Аналіз управління потенціалом підприємства

Виробничий потенціал *** «*****» є основою його діяльності й охоплює наявні виробничі потужності, технічний стан основних фондів та рівень технологічного оснащення (табл.2.4.).

Таблиця 2.4

Оцінка виробничого потенціалу *** «*****» за
2022–2024 роки

Рік	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	Середньорічна вартість оборотних коштів, тис. грн.	Питома вага основних засобів у майні, %	Коефіцієнт зносу, %	Середня норма амортизації, %	Фондовіддача, грн.
1	2	3	4	5	6	7
2022	2 368,5	139 324,5	1,67	40	12,0	182,2
2023	2 409,0	169 875,0	1,40	42	11,5	155,8
2024	3 173,5	116 468,0	2,65	45	13,0	166,3

Примітка: сформовано автором на основі додатків А, Б та В.

Наявність сучасного обладнання та регулярна модернізація виробничих ліній дозволяють підприємству забезпечувати стабільний обсяг виробництва фанери високої якості, яка відповідає європейським стандартам. Важливою складовою цього потенціалу є гнучкість у зміні виробничих процесів відповідно до змін ринку, а також ефективне використання наявних ресурсів.

Кадровий потенціал характеризується професіоналізмом та високим рівнем підготовки персоналу, а також достатньою чисельністю працівників, що забезпечують безперервність виробничого процесу. Проведемо оцінку кадрового потенціалу в табл.2.5.

Таблиця 2.5

Оцінка кадрового потенціалу *** «*****» за

2022–2024 роки

Ознака	2022	2023	2024	Динаміка 2023/2022	Динаміка 2024/2023
1	2	3	4	5	6
Витрати на оплату праці, тис. грн.	47 362	50 602	64 340	+6.84%	+27.13%
Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	9 396	10 218	12 694	+8.75%	+24.23%
Розрахунки з оплати праці, тис. грн.	2 500	2 709	3 846	+8.36%	+41.97%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	315	317	310	+0.63%	-2.21%
Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	12 529	13 302	17 295	+6.17%	+30.02%

Примітка: сформовано автором на основі додатків А, Б та В.

На підприємстві впроваджено систему навчання, що дозволяє підвищувати кваліфікацію працівників, адаптувати їх до нових технологій та вимог безпеки. Продуктивність праці працівників постійно зростає завдяки вдосконаленню трудової дисципліни, системи мотивації та внутрішнього контролю.

Інноваційний потенціал полягає у здатності підприємства впроваджувати нові технології, інноваційні підходи до організації виробництва, а також у

розвитку власного науково-технічного напрямку. Підприємство систематично оновлює обладнання, впроваджує нові екологічні технології обробки деревини, розробляє нові види продукції відповідно до вимог сучасного ринку. Така інноваційна активність сприяє підвищенню якості продукції та зміцненню конкурентних позицій підприємства.

Таким чином, можемо провести аналіз інвестиційного потенціалу. Можна провести завдяки певним формулам, такі як формула 2.1, 2.2, 2.3.

$$K_{\text{оновл}} = \frac{\text{Вартість введених у дію основних засобів}}{\text{Залишкова вартість основних засобів на кінець періоду}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Коефіцієнт оновлення основних засобів, показує, наскільки активно підприємство оновлює свій основний капітал. Високе значення свідчить про модернізацію обладнання, впровадження нових технологій, що підвищує конкурентоспроможність і продуктивність. Низьке значення може вказувати на зношення основних фондів і потребу в інвестиціях.

$$K_{\text{капіт.інв}} = \frac{\text{Капітальні інвестиції}}{\text{Загальна сума ативів}} \times 100\% \quad (2.2)$$

Частка капітальних інвестицій у загальній вартості активів, відображає рівень інвестування підприємства в розвиток і розширення виробничої бази. Чим вищий коефіцієнт, тим більше підприємство вкладає в довгострокові активи, що свідчить про орієнтацію на стратегічне зростання. Занадто низький рівень інвестицій може свідчити про пасивну інвестиційну політику або нестачу фінансування.

$$T_{\text{зрост. активів}} = \frac{A_{\text{поточний}}}{A_{\text{попередній}}} - 1 \times 100\% \quad (2.3)$$

Темп зростання активів підприємства, показує зміну сукупних ресурсів підприємства за певний період. Зростання активів свідчить про розширення

діяльності, зростання інвестицій та потенціалу підприємства. Стабільне зростання активів відображає позитивну тенденцію, особливо якщо супроводжується прибутковістю. Зниження активів може бути сигналом про скорочення масштабів діяльності або проблеми з фінансуванням (табл.2.9).

Таблиця 2.9

Оцінка інвестиційної активності підприємства за 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024
Вартість введених в дію основних засобів, грн.	1 750 000	1 920 000	2 400 000
Залишкова вартість основних засобів, грн.	48 000 000	45 000 000	46 000 000
Капітальні інвестиції, грн.	2 213 000	2 284 000	2 720 000
Загальна сума активів, грн.	204 766 000	152 464 000	176 362 000
Активи попереднього року	—	204 766 000	152 464 000
Коефіцієнт оновлення основних засобів, %	3,65	4,27	5,22
Частка капітальних інвестицій у активах, %	1,08	1,50	1,54
Темп зростання активів, %	—	74,45	115,68

Примітка: розраховано автором на основі додатків А, Б та В.

У період з 2022 по 2024 рік інвестиційна активність підприємства демонструє поступове зростання. Коефіцієнт оновлення основних засобів зріс, що свідчить про підвищення рівня оновлення матеріально-технічної бази. Частка капітальних інвестицій у загальній вартості активів також зросла з 1,08 % до 1,54 %, яка вказує на стабільну інвестиційну спрямованість підприємства. Особливо позитивною є динаміка темпу зростання активів. Після скорочення у 2023 році, але в 2024 році активи підприємства зросли до 115,68 % у порівнянні з попереднім роком, що може свідчити про покращення фінансового стану та підвищення інвестиційного потенціалу.

Організаційно-управлінський потенціал підприємства забезпечується через ефективну структуру управління, наявність чітко регламентованих внутрішніх процесів та високий рівень координації між підрозділами. Управлінські рішення приймаються на основі аналізу та прогнозування, що дозволяє гнучко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі.

Фінансовий потенціал включає можливості підприємства забезпечити свою платоспроможність, фінансову стабільність, здатність самостійно фінансувати інвестиційні проєкти та виконувати зобов'язання перед партнерами, які є відображеними попередньо в табл.2.2 та 2.3. У 2022–2024 роках підприємство демонструвало позитивну динаміку основних фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність і коефіцієнти ліквідності, що свідчить про ефективне управління грошовими потоками та витратами в табл.2.4.

Маркетинговий потенціал підприємства базується на ефективному поєднанні товарної, цінової, збутової та комунікаційної політик. Завод активно працює з вітчизняними та зарубіжними ринками, постійно аналізує попит і конкурентне середовище, розширює асортимент продукції, які можна відобразити в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка маркетингового потенціалу підприємства 2022 – 2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	Динаміка 2023/2022	Динаміка 2024/2023
Чистий дохід від реалізації (продажі), тис. грн.	431 660	375 366	527 785	-13.04%	+40.61%
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	266 572	259 583	333 366	-2.62%	+28.42%
Валовий прибуток	165 088	115 783	194 419	-29.99%	+67.92%
Витрати на збут, тис. грн.	2 543	3 316	4 213	+30.40%	+27.05%
Чистий фінансовий результат (прибуток), тис. грн.	136 276	96 142	151 600	-29.45%	+57.68%
Рентабельність валового прибутку, %	38.25%	30.84%	36.84%	-7.41 %	+6.00 %
Частка витрат на збут у чистому доході, %	0.59%	0.88%	0.80%	+0.29 %	-0.08 %
Рентабельність чистого доходу, %	31.57%	25.61%	28.72%	-5.96 %	+3.11 %

Примітка: сформовано автором на основі додатків А, Б, В.

Впровадження сучасних методів просування товарів, участь у виставках та розвиток бренду забезпечують високий рівень впізнаваності продукції підприємства.

Також аналіз даних *** «*****» показує помірне зростання витрат на оплату праці та відрахувань на соціальні заходи у 2023 році, що супроводжувалося незначним збільшенням середньооблікової чисельності працівників (+0.63%) та відповідним зростанням середньомісячної заробітної плати (+6.17%).

Однак, у 2024 році спостерігається значно більш інтенсивне зростання витрат на оплату праці (+27.13%) та відрахувань на соціальні заходи (+24.23%), незважаючи на невелике скорочення чисельності працівників (-2.21%).

Одночасно, значне зростання розрахунків з оплати праці (кредиторської заборгованості) на 41.97% у 2024 році потребує додаткового аналізу для розуміння причин цього явища.

Інформаційний потенціал реалізується через впровадження сучасних цифрових технологій у процеси обліку, аналізу, управління та комунікації. На підприємстві функціонують автоматизовані системи обліку ресурсів, електронного документообігу, планування виробництва та CRM-система для взаємодії з клієнтами.

Саме це сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень і зниженню ймовірності помилок.

Екологічний потенціал визначається здатністю підприємства працювати в межах норм екологічної безпеки та зменшувати негативний вплив на навколишнє середовище. *** «*****» впроваджує енергоощадні технології, системи очищення повітря і води, а також програми з повторного використання виробничих відходів. Участь у програмах сталого розвитку підвищує екологічну відповідальність підприємства і його репутацію.

Стратегічні цілі підприємства орієнтовані на довгострокове зростання, розширення ринків збуту, модернізацію виробництва, цифровізацію управління та зміцнення корпоративної культури.

Серед пріоритетів є підвищення конкурентоспроможності, збільшення прибутковості, розвиток експортного потенціалу та впровадження принципів сталого розвитку. Завдяки реалізації цих цілей підприємство поступово зміцнює свої позиції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Таким чином, відобразимо в табл.2.11. відсоткове співвідношення складових потенціалу підприємства *** «*****».

Таблиця 2.11

Відсоткове співвідношення складових потенціалу підприємства

*** «*****»

№	Складова потенціалу	Опис впливу	Умовна частка у загальному потенціалі, %
1	Виробничий потенціал	Основні фонди, потужності, технології	20%
2	Кадровий потенціал	Кваліфікація, чисельність, продуктивність праці	15%
3	Інноваційний потенціал	Впровадження новацій, науково-технічний рівень	10%
4	Інвестиційний потенціал	Інвестиційні ресурси та їх ефективне використання	10%
5	Організаційно-управлінський потенціал	Структура управління, регламенти, організаційне забезпечення	8%
6	Фінансовий потенціал	Рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність	12%
7	Маркетинговий потенціал	Збут, цінова стратегія, комунікації, імідж	7%
8	Інформаційний потенціал	Системи обліку, управлінські ІТ-рішення	5%
9	Екологічний потенціал	Екологічні стандарти, сталі практики	5%
10	Стратегічні цілі підприємства	Наявність стратегій, довгострокових планів	8%
Разом			100%

Примітка: сформовано автором на основі додатків А, Б та В.

Управління потенціалом підприємства передбачає врахування вагомості кожної складової, що впливає на його загальну ефективність та конкурентоспроможність.

Другою за важливістю є кадрова складова (15%), яка включає чисельність працівників, їх кваліфікацію, продуктивність праці та рівень мотивації. Фінансовий потенціал посідає третє місце за впливом містить 12%. Він охоплює показники рентабельності, ліквідності та загальної фінансової стійкості підприємства. Інноваційний та інвестиційний потенціали оцінюються по 10% кожен.

Інноваційна складова враховує здатність підприємства впроваджувати нові технології, модернізувати виробництво, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності.

Організаційно-управлінський потенціал має питому вагу 8%. Він характеризується ефективністю управлінських рішень, структурою управління, системою регламентів та процедур, що забезпечують узгоджену діяльність підприємства. Стратегічні цілі підприємства мають 8%.

Маркетинговий потенціал, представлений товарною, ціновою, збутовою та комунікаційною політиками, який оцінюється в 7%. Інформаційний потенціал має 5%, який включає використання сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських та виробничих процесів.

Аналогічну вагу має і екологічний потенціал, який свідчить про поступове зростання значення екологічної безпеки виробництва.

Отже, такий розподіл дозволяє зосередити увагу на ключових напрямках розвитку потенціалу *** «***** ***** *****», ефективно планувати управлінські дії та стратегічно розвивати підприємство з урахуванням внутрішніх резервів і зовнішніх викликів.

2.3. Оцінка ефективності управління потенціалом підприємства

Управління виробничим потенціалом у деревообробній промисловості також тісно пов'язане зі сталим лісокористуванням.

Забезпечення відповідального підходу до заготівлі деревини та відновлення лісових ресурсів є важливим для довгострокової стійкості підприємства.

Окрім загальних особливостей управління потенціалом підприємства є такі, що залежать від галузі в якій воно працює, а отже деревообробна промисловість в Україні має свої унікальні характеристики, які впливають на управління потенціалом підприємств.

Однією з ключових особливостей є залежність від природних ресурсів (деревини). Стале постачання високоякісної деревини є критично важливим для виробництва фанери.

Управління потенціалом у цій галузі вимагає особливої уваги до питань сталого лісокористування та ефективного використання лісових ресурсів.

Регуляторне середовище та стандарти також відіграють важливу роль. Екологічні норми, лісове законодавство та стандарти якості продукції впливають на управлінські рішення в деревообробній галузі.

*** «*****» декларує відповідність своєї продукції високим європейським стандартам та екологічність (клас емісії E1) , що є важливим фактором конкурентоздатності.

Рівень технологічного розвитку в галузі постійно зростає. Впровадження сучасного обладнання та технологій є необхідною умовою для підтримки конкурентоздатності та підвищення ефективності використання потенціалу. Експортний потенціал є важливим аспектом для багатьох українських виробників фанери, включаючи *** «*****».

Для успішного виходу на міжнародні ринки необхідно відповідати міжнародним стандартам якості та екологічним вимогам.

Війна в Україні, безумовно, мала значний вплив на деревообробну промисловість. Обмеження в постачанні, порушення логістичних ланцюгів та зміни в попиті могли вплинути на управління потенціалом підприємств галузі, включаючи і наше підприємство.

Враховуючи ці факти, нам потрібно детальніше проаналізувати підприємство за допомогою матриці SWOT-аналізу (табл.2.12).

Таблиця 2.12

SWOT-аналіз *** «*****»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Тривала історія діяльності та визнання на ринку фанерної продукції. - близькість до лісових ресурсів, що зменшує логістичні витрати; - виробництво різних видів фанери, що дозволяє задовольняти потреби різноманітних клієнтів; - досвідчені працівники, які забезпечують високу якість продукції; - встановлені відносини з дистриб'юторами та оптовими покупцями; - наявність необхідних сертифікатів, що підтверджують якість та відповідність стандартам.	- Можливі коливання цін або дефіцит деревини; - потреба в модернізації виробничих ліній для підвищення ефективності; - недостатнє використання експортного потенціалу; - зниження попиту на продукцію під час криз; - висока частка ручної праці, що може впливати на продуктивність; - збільшення витрат на дотримання екологічних норм та стандартів.
Можливості	Загрози
- Збільшення використання фанери в будівництві, меблевій та інших галузях; - розширення географії експорту, зокрема в ЄС; - модернізація виробництва для підвищення ефективності та якості; - можливі програми та гранти для розвитку деревообробної промисловості; - зростаючий попит на продукцію, виготовлену з дотриманням екологічних стандартів.	- Збільшення кількості вітчизняних та зарубіжних виробників фанери; - нові регуляторні акти, що можуть вплинути на виробництво та збут; - збільшення виробничих витрат через зростання цін на електроенергію та газ; - вплив на платоспроможність клієнтів та інвестиційний клімат; - проблеми з набором та утриманням спеціалістів.

Примітка: сформовано автором на основі бізнес-середовища підприємства.

*** «*****» має міцні позиції на ринку завдяки тривалій історії, якісній продукції та налагодженим каналам збуту, а також близькості до лісових ресурсів. Підприємству необхідно зосередитися на модернізації обладнання та підвищенні продуктивності, а також збільшити експортний потенціал, щоб мінімізувати ризики, які пов'язані з коливанням цін на сировину та енергоносії. Використання можливостей для розширення експорту, впровадження інноваційних технологій та отримання державної підтримки може забезпечити подальше стабільне зростання та розвиток заводу

[25, 26]. Оцінкою ефективності управління потенціалом підприємства є комплексним процесом, що нерозривно пов'язаний із реалізацією базових функцій менеджменту, такі як планування, організація, мотивація та контроль [12]. Планування є першоосною для такої оцінки. Саме на етапі планування визначаються стратегічні цілі підприємства, саме ці цілі стають еталоном для порівняння. Планування допомагає чітко сформулювати, що вважати ефективним, які ключові показники ефективності є релевантними для оцінки фінансового, виробничого, кадрового потенціалу, а також для прогнозування та моделювання майбутнього стану потенціалу. Організація полягає у створенні ефективної структури для досягнення цілей. При оцінці ефективності управління потенціалом ця функція допомагає аналізувати, наскільки оптимально організаційна структура, розподіл повноважень та ресурсів. Мотивація спрямована на стимулювання працівників до ефективної діяльності. Під час оцінки ефективності управління потенціалом аналізується, як мотиваційні програми (матеріальні та нематеріальні), які впливають на кадровий потенціал на продуктивність праці, плинність кадрів, залученість та якість роботи персоналу. Функція контроль є завершальною, але циклічно пов'язаною з плануванням функцією. Саме в рамках контролю відбувається збір та обробка даних (фінансових звітів, виробничих показників), розрахунок усіх необхідних коефіцієнтів (ліквідності, рентабельності, оборотності) та порівняння фактичних результатів із запланованими або нормативними [5, 37].

Таким чином, можемо зробити висновок, що ефективне управління потенціалом підприємства у деревообробній галузі є важливим чинником забезпечення його конкурентоспроможності та сталого розвитку. Застосування SWOT-аналізу дозволило виявити можливості та загрози, які впливають на управління потенціалом підприємства.

Отже, удосконалення системи управління потенціалом на основі комплексного підходу дозволить *** «*****» не лише зберегти, а й зміцнити свої позиції на ринку, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечити довгостроковий розвиток.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У процесі дослідження теоретичних, методичних і прикладних елементів управління потенціалом підприємства було встановлено, що потенціал підприємства є багатоаспектною економічною категорією, яка охоплює сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, організаційних та інноваційних ресурсів, що формують можливості досягнення стратегічних і тактичних цілей. У межах дослідження було розкрито сутність потенціалу підприємства та його структуру, акцентовано увагу на ключових підходах до управління ним, а також на методичних основах оцінювання ефективності управлінських рішень. Було обґрунтовано, що управління потенціалом має носити системний, стратегічний характер та враховувати внутрішні можливості й зовнішні загрози.

Також було проведено практичне дослідження діяльності *** «***** ***** *****». Оцінено основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства за 2022–2024 рр., що дозволило виявити як позитивну динаміку в частині збільшення чистого прибутку та продуктивності праці, так і окремі проблеми, як зниження вартості власного капіталу та нестабільність оборотних коштів. Аналіз управління потенціалом показав, що підприємство володіє достатніми ресурсами для стабільної роботи, проте існує потреба в покращенні координації ресурсного забезпечення, внутрішнього планування та контролю. Проведена оцінка ефективності управління засвідчила наявність резервів зростання результативності. За рахунок впровадження цифрових технологій, оптимізації структури управління та підвищення якості кадрової політики [41].

На основі дослідження було сформовано низку пропозицій щодо підвищення потенціалу управління на підприємстві. Було рекомендовано вдосконалити організаційну структуру, активізувати впровадження інформаційних систем управління, забезпечити розвиток кадрового потенціалу

через системне навчання персоналу та запровадити стратегічне планування на основі комплексного аналізу внутрішніх можливостей та зовнішніх ризиків. Також доцільним є розширення застосування інноваційних підходів у виробничій діяльності та посилення внутрішньої аналітики, що дозволить не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й забезпечити стабільне зростання підприємства в довгостроковій перспективі [17, 41].

Саме ефективне управління потенціалом підприємства в сучасних умовах має спиратися на аналітичну основу, цифрові рішення, гнучкість управлінських рішень та стратегічне бачення розвитку. Реалізація запропонованих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його адаптацію до викликів зовнішнього середовища [40, 42].

Одним із ключових напрямів підвищення ефективності управління потенціалом підприємства є реалізація організаційних заходів, спрямованих на удосконалення внутрішніх управлінських процесів та структур. У цьому контексті важливим є оптимізація організаційної структури управління. Сучасні умови господарювання вимагають від підприємств більшої гнучкості, адаптивності та оперативності, тому доцільно переходити від жорстко ієрархічних моделей управління до децентралізованих, де переважає горизонтальна координація та взаємодія між підрозділами. Саме це дозволить скоротити управлінські ланки, підвищити швидкість прийняття рішень та зменшити витрати на управлінський апарат.

Другим важливим кроком є делегування повноважень на рівні функціональних підрозділів. Керівники середньої та нижчої ланки повинні отримати більшу управлінську автономію у межах своєї відповідальності, що сприятиме зростанню ініціативності, відповідальності за результати та ефективності оперативного управління. Водночас необхідно забезпечити прозору систему підзвітності та контролю для уникнення дублювання функцій або втрати керованості.

Також важливим є впровадження системи внутрішнього контролю та управлінського обліку, яка дозволить систематично відстежувати виконання

планів, ефективність використання ресурсів й відповідність фактичної діяльності встановленим стандартам. Така система має базуватись на чітко визначених показниках ефективності, регулярному звітуванні та використанні сучасних інструментів аналізу. Внутрішній контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення, попереджати управлінські помилки та забезпечувати якісний зворотний зв'язок у системі управління.

Кадровий потенціал є однією з найважливіших складових загального потенціалу підприємства, від якого безпосередньо залежить ефективність управлінських рішень, виробнича продуктивність та конкурентоспроможність організації. Удосконалення кадрового потенціалу повинно бути спрямоване не лише на збереження кваліфікованих працівників, а й на розвиток їхніх професійних компетенцій та залучення до процесів стратегічного управління [22].

Одним із напрямів є проведення регулярного навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Умови динамічного ринку потребують постійного оновлення знань та вмінь. Зокрема в галузі новітніх технологій, цифрових інструментів, логістики, управління виробництвом тощо. Запровадження системи внутрішнього та зовнішнього навчання, проведення тренінгів, участь у профільних семінарах й курсах дозволяють не лише підвищити рівень професійної підготовки, а й мотивувати персонал до саморозвитку.

Водночас важливим елементом ефективного управління людськими ресурсами є формування дієвої системи мотивації та оцінювання результативності праці. Оплата праці повинна мати чіткий зв'язок з досягнутими результатами, а система преміювання, враховувати індивідуальний внесок працівника. Не менш значущим є впровадження прозорих критеріїв оцінювання діяльності, які ґрунтуються на об'єктивних показниках та сприяють формуванню відповідального ставлення до виконання обов'язків.

Окрему увагу необхідно приділити розвитку кадрового резерву та управлінню кар'єрою працівників. Планомірне виявлення перспективних працівників, їхня підготовка до зайняття керівних посад, складання

індивідуальних програм кар'єрного розвитку сприяють зниженню плинності кадрів та збереженню управлінської наступності. Формування кадрового резерву дозволяє швидко реагувати на організаційні зміни, уникати кадрових ризиків та підтримувати стабільність управлінської структури.

Ще одним підходом є модернізація обладнання та технологічних процесів, який є основоположним кроком. Означає не просто ремонт, а системне оновлення виробничих ліній, верстатів та агрегатів на більш сучасні, енергоефективні та високопродуктивні аналоги. Наприклад, впровадження автоматизованих ліній луцення, сушіння та склеювання фанери, яке дозволить значно скоротити час виробничого циклу, підвищити точність та якість продукції. Впровадження передових систем контролю якості на кожному етапі виробництва від вхідної сировини до готової продукції, мінімізує виробничий брак та забезпечує відповідність міжнародним стандартам. Модернізація також може включати впровадження систем цифрового управління виробництвом (MES-систем), що дозволить в реальному часі відстежувати ефективність роботи обладнання, оперативно реагувати на відхилення та оптимізувати робочі параметри.

Паралельно з модернізацією, необхідно зосередитись на зменшенні втрат сировини та підвищенні енергоефективності. Фанерне виробництво традиційно є ресурсоємним, тому кожний відсоток економії сировини та енергії має значний економічний ефект. Зменшення втрат сировини можна досягти шляхом оптимізації розкрою деревини, використання сучасних технологій склеювання, що мінімізують відходи, впровадження систем переробки відходів для виробництва біопалива або інших продуктів. Підвищення енергоефективності передбачає встановлення енергозберігаючого обладнання, оптимізацію систем опалення та вентиляції, використання альтернативних джерел енергії. Енергоаудит та впровадження системи енергетичного менеджменту дозволять виявити та усунути «вузькі місця» у споживанні ресурсів.

Саме раціональне планування виробничих потужностей є запорукою їх максимального завантаження та ефективності. Включає аналіз поточного та

прогнозованого попиту на продукцію, щоб уникнути як простоїв через недовантаження, так і перевантажень, що можуть призвести до зносу обладнання та зниження якості. Необхідно впровадити гнучкі системи планування виробництва, що дозволяють оперативно адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та асортименту замовлень. Оптимізація графіків роботи, збалансоване використання різних ліній та ділянок, а також регулярний перегляд виробничих планів дозволять забезпечити максимальну віддачу від кожного елемента виробничої системи.

Для *** «*****» важливим є зміцнення фінансового потенціалу, оскільки він є основою для розвитку всіх інших аспектів діяльності. Вимагає цілеспрямованої роботи за трьома ключовими напрямками, такі як поліпшення структури капіталу та підвищення фінансової стійкості, оптимізація витрат і підвищення прибутковості діяльності, а також посилення контролю за дебіторською та кредиторською заборгованістю.

Насамперед, поліпшення структури капіталу та підвищення фінансової стійкості є наріжним каменем. З огляду на спостережуване зниження коефіцієнта платоспроможності у 2023 році. Заводу необхідно активно працювати над збільшенням частки власного капіталу. Може бути досягнуто шляхом реінвестування значної частини чистого прибутку у розвиток підприємства, а також за сприятливих умов, шляхом залучення додаткових інвестицій від існуючих чи нових власників. Зміцнення власного капіталу знизить залежність від позикових коштів, підвищить інвестиційну привабливість підприємства, покращить його кредитний рейтинг та забезпечить довгострокову стабільність, що дозволяє фінансувати масштабні проєкти модернізації та інновацій без значних зовнішніх ризиків.

По-друге, не менш важливим є оптимізація витрат і підвищення прибутковості діяльності. Вимагає постійного та системного аналізу всіх статей витрат. Необхідно провести детальний аудит операційних, адміністративних витрат та витрат на збут, виявляючи та усуваючи непродуктивні витрати. Важливо впровадити сучасні методи бюджетування та контролю за витратами.

Можливо із застосуванням принципів "ощадливого виробництва" або кайдзен-практик, що дозволять підвищити ефективність кожного процесу. Паралельно з цим є підвищення прибутковості, яке слід активно працювати над оптимізацією цінової політики, шукати нові ринки збуту з вищою маржинальністю та розширювати асортимент високорентабельної продукції. Зростання коефіцієнта рентабельності власного капіталу у 2024 році є позитивним сигналом, який потрібно закріпити через подальший контроль над витратами та максимізацію доходів.

По-третє, необхідно суттєво посилити контроль за дебіторською та кредиторською заборгованістю. Хоча у 2023 році спостерігалось зменшення дебіторської заборгованості, ефективне управління цим аспектом є постійною вимогою. Передбачає розробку чіткої політики управління дебіторською заборгованістю, включаючи ретельну перевірку платоспроможності нових контрагентів, встановлення обґрунтованих термінів оплати, своєчасне нагадування про платежі. За необхідності, застосування штрафних санкцій за прострочення. Водночас, управління кредиторською заборгованістю має бути раціональним. Використання відстрочок платежів від постачальників є вигідним, але лише до певних меж. Слід уникати надмірного накопичення кредиторської заборгованості, яка може свідчити про проблеми з ліквідністю та негативно впливати на репутацію підприємства. Оптимізація цього балансу дозволить вивільнити оборотний капітал та покращити фінансову гнучкість заводу.

Необхідним є впровадження автоматизованих систем управління, ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management). Система ERP дозволить інтегрувати та автоматизувати всі основні бізнес-процеси підприємства, від планування виробництва, управління запасами та логістикою до фінансового обліку, управління персоналом та закупівель. Забезпечить єдиний інформаційний простір, усуне дублювання даних, мінімізує помилки та значно прискорить обмін інформацією між відділами. Як результат, підвищиться ефективність використання виробничого потенціалу через оптимізацію планування, а фінансовий потенціал буде керований більш прозоро.

CRM-система, у свою чергу, автоматизує процеси взаємодії з клієнтами, від першого контакту та управління продажами до післяпродажного обслуговування. Дозволить краще розуміти потреби клієнтів, підвищити їхню лояльність та ефективніше управляти маркетинговим потенціалом [20].

Поряд з ERP та CRM, надзвичайно важливим є використання аналітичних платформ для прийняття управлінських рішень. Включає впровадження систем Business Intelligence (BI), які дозволяють збирати, обробляти та візуалізувати великі обсяги даних з різних джерел підприємства. Завдяки BI-платформам керівництво та менеджери зможуть отримувати інтегровані звіти, аналізувати тенденції та приймати обґрунтовані рішення на основі об'єктивних даних, а не інтуїції.

Однак, розвиток електронного документообігу та цифрових каналів зв'язку є базовим елементом цифровізації [32]. Повний перехід на електронний документообіг дозволить значно скоротити витрати на папір та друк, прискорити погодження документів, мінімізувати ризик їх втрати та забезпечити швидкий доступ до необхідної інформації. Використання сучасних корпоративних месенджерів, платформ для спільних проєктів та відеоконференцій покращить внутрішню комунікацію та ефективність командної роботи, що позитивно позначиться на організаційному потенціалі. Окрім того, розвиток цифрових каналів взаємодії з зовнішніми партнерами та клієнтами оптимізує логістику та продажі.

Насамперед, критично важлива активізація впровадження нових продуктів та технологій. З технологічної точки зору, впровадження сучасних автоматизованих ліній, що дозволяють зменшити кількість відходів, підвищити точність різання, оптимізувати процеси сушіння та склеювання. Також це може бути застосування екологічно чистих клеїв або методів обробки, що відповідають найсучаснішим європейським стандартам. Постійний моніторинг світових тенденцій у фанерній галузі дозволить ідентифікувати перспективні напрямки для інвестицій та розвитку.

Також, *** «*****» слід активно розглядати участь у галузевих інноваційних проєктах та програмах підтримки. Може бути співпраця з науково-дослідними інститутами, університетами або профільними асоціаціями для проведення спільних досліджень та розробок. Існують також державні та міжнародні грантові програми, які спрямовані на підтримку інноваційних проєктів у промисловості. Активна участь у таких проєктах не лише надасть додаткове фінансування та доступ до експертизи, а й сприятиме обміну досвідом, підвищенню репутації підприємства як інноваційного лідера та налагодженню нових партнерських зв'язків.

Не менш важливою є підтримка внутрішніх ініціатив щодо вдосконалення бізнес-процесів. Найкращі ідеї часто народжуються на робочих місцях, серед тих, хто безпосередньо працює з обладнанням та процесами. Необхідно створити систему заохочення та підтримки раціоналізаторських пропозицій від працівників усіх рівнів.

Отже, комплексна реалізація цих рекомендацій дозволить *** «*****» не просто слідувати за інноваційними трендами, а активно їх формувати, зміцнюючи свій інноваційний потенціал та забезпечуючи сталий конкурентний розвиток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амоша О. І. Роль та місце соціальних ресурсів в системі місцевого самоврядування. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2016. Вип. 11. С. 287 – 293. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vkpnuen_2016_11_41 (дата звернення: 14.05.2025).
2. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021 Вип. 20.2 (48). С. 98–115. URL: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683) (дата звернення: 14.05.2025).
3. Березін О. В. Сучасні підходи до організації соціального забезпечення та захисту населення. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки*. 2010. № 4(2). С. 15–20. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4(2)_3) (дата звернення: 14.05.2025).
4. Бондарук Т. Г. Інноваційний розвиток вітчизняних підприємств та його фінансове забезпечення: нові виклики та перспективи в умовах нестабільності. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. 2023. № 39. С.411–420. URL: <https://orcid.org/0000-0001-9410-6428> (дата звернення: 14.05.2025).
5. Буняк Н.М. Менеджмент : конспект лекцій [для здобувачів освіти 1 курсу спеціальностей 051 «Економіка», 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво та торгівля»]. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі України, 2023. 140 с.
6. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.). Уклад. і голов. ред. Бусел В.Т. Ірпінь: ВТФ «Перун». 2005. 1728 с.

7. Види і сорти фанери – класифікація за різними ознаками. URL: <https://tomek.lviv.ua/news/vidi-i-sorti-faneri/> (дата звернення: 14.05.2025).
8. Гайбура Ю. А. Методичні підходи щодо оцінки і прогнозування прибутковості підприємства. *Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка*. 2023. № 38. С.118 –124. (дата звернення: 14.05.2025).
9. Гончар О. І. Планування розвитку потенціалу підприємства в умовах невизначеності. *Моделювання регіональної економіки*. 2013. № 2. С. 225 – 233. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Modre_2013_2_22 (дата звернення: 14.05.2025).
10. Гринько Т. В. Сутність, складові та особливості категорії "інноваційна активність підприємства". *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 8. С. 30–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2010_8_9 (дата звернення: 14.05.2025).
11. Єпіфанова І. Ю. Світовий досвід фінансування інноваційної діяльності підприємств. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2013. № 776. С. 249–254. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_776_39 (дата звернення: 14.05.2025).
12. Жидков О. І., Ажаман І. А. Концептуальні аспекти управління потенціалом підприємства на маркетингових засадах. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 47–52.
13. Карпінський Б. А. Модель сталого розвитку економіки: формування і порівняльна динаміка змін. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 7–21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2016_26 (дата звернення: 14.05.2025).
14. Керімов П. О. Вплив інституційного середовища на фінансовий розвиток: описовий огляд. *Економічна теорія*. 2021. № 3. С. 57 – 71.
15. Кіпень С. С., Дунська А. Р. Інновації як передумова підвищення ефективності діяльності підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи*. 2023. С.127 – 128.
16. Конопацький Л. Б. Огляд існуючих підходів та моделей до організації матеріально-технічного забезпечення, аналіз їх переваг та недоліків.

Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. № 57. С. 83 – 89.

17. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут».* 2021. № 20. URL: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.20.2021.252604> (дата звернення: 14.05.2025).

18. Краснокутська Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз.* 2018. Т. 28. № 1. С. 236 – 242. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28\(1\)_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecan_2018_28(1)_32) (дата звернення: 14.05.2025).

19. Лукінов І. Інвестиційний потенціал економічного зростання. *Вісник Національної академії наук України.* 2001. № 4. С. 13–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2001_4_4 (дата звернення: 14.05.2025).

20. Маркова С.В., Головань О.О., Пучков О.В. Вплив маркетингу, менеджменту та обліку на стратегічне управління потенціалом підприємства в різних сферах бізнесу. *Галицький економічний вісник.* 2025. № 92.1. С.133 – 141.

21. Мних Є. В. Ефективність й ефект внутрішнього контролю: онтологічна інтерпретація сутності, складу та взаємозв'язку. *Наукові записки [Української академії друкарства].* 2011. № 2. С. 116–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2011_2_18 (дата звернення: 14.05.2025).

22. Моргунова К.В., Тарасов А.Ф. Емоційний потенціал ефективного управління. *Trends in the development of modern scientific.* 2021. № 31. 437 с.

23. Морозов С. В. Трудовий колектив як суб'єкт вираження інтересів працівників на підприємстві, установі та в організації. *Бюлетень Міністерства юстиції України.* 2013. № 2. С. 111–116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bmju_2013_2_17 (дата звернення: 14.05.2025).

24. Опанасенко Л. О. Теоретичні засади регулювання діяльності транснаціональних компаній. *Вісник Одеського національного університету.* Серія : Економіка, 2019. Т. 24. Вип. 2. С. 7–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2019_24_2_3 (дата звернення: 14.05.2025).

25. Офіційний сайт *** «***** ***** *****». URL: ***** (дата звернення: 14.05.2025).
26. Пастарнак Р. М. Формування організаційно-економічного механізму створення потенціалу розвитку підприємства. *Psychological Bulletin*. № 127.2. С. 249 – 266.
27. Підгорна К. Д., Удачина К. О., Підгорний В. О. Огляд існуючих інформаційних систем для оптимального розкрою матеріалу: аналіз переваг та недоліків. *Економічна кібернетика: інструменти і методи дослідження та організації економічних процесів: збірник наукових праць*. 2024. 61 с.
28. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 159 – 163.
29. Розмір і товщина фанери. URL: <https://torgplit.com.ua/ua/rozmir-i-tovschina-faneri/> (дата звернення: 14.05.2025).
30. Розуменко С.М. Теоретичні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства як економічної категорії. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного університету (економічної науки)*, 2013. № 3 (23). С. 170 – 172.
31. Савіцька Г. Особливості фінансування бюджетних установ в сучасних умовах їх функціонування. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту*. Сер. : *Економіка і управління*, 2016. Вип. 35. С. 313–319. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpdetut_eiu_2016_35_35 (дата звернення: 14.05.2025).
32. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. № 74. С. 108 – 114. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-74-14> (дата звернення: 04.05.2025).

33. Смоквіна Г.А., Григор'єва А.В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2022. № 6 (64). С. 40 –46.

34. Сорти фанери їх застосування і маркування. URL: <https://artkone.com.ua/sorti-faneri-zastosuvannja-i-markuvannja/> (дата звернення: 14.05.2025).

35. Нагорнюк Ю., Волинець І. Управління потенціалом підприємства в умовах цифровізації. *Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (18–20 жовтня 2024 р.)*. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки. 2024. С. 193–196.

36. Теліженко О. М., Лапін Є. В., Жулавський А. Ю. Система показників використання економічного потенціалу підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія : Економіка*. 2015. № 1. Режим доступу: URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VSU_ekon_2015_1_6 (дата звернення: 14.05.2025).

37. Фінансова звітність *** «*****». URL: ***** (дата звернення: 14.05.2025).

38. Функції процесу управління. URL: <https://buklib.net/books/31464/> (дата звернення: 14.05.2025).

39. Цимбалюк І.О., Науменко Н.С., Невар О.В. Інноваційна активність деревообробної промисловості України: аналітичний огляд. *Бізнес-навігатор*. 2024. №1 (74). URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/26778> (дата звернення: 14.05.2025).

40. Черняк О. Ю. Класифікація прав споживача за законодавством України та Європейського Союзу. *Форум права*. 2008. № 2. С. 458 – 464. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/FP_index (дата звернення: 14.05.2025).

41. Чопко Н. С., Соболта В. Ю. ІТ-інструменти в стратегічному управлінні потенціалом підприємства. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 8 (08). С. 256 – 260. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-42> (дата звернення: 14.05.2025).

42. Шталь Т. В., Захаренко І. В. Оцінка зовнішньоекономічної діяльності підприємства: конкурентні переваги та державне регулювання. *Бізнес Інформ*. 2021. № 12. С. 21 – 27.

43. Ягодзінський С. М., Козинець А. О. Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. *Підприємництво і торгівля*. 2023. № 36. С. 44 – 50.

ДОДАТКИ