

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу  
Кафедра менеджменту

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
бакалавра

**Удосконалення системи управління виробничим  
потенціалом ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»**

|                                                   |                                                                           |
|---------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>Виконав</b><br><hr/> <i>(підпис)</i>           | ст. гр. МО-41<br><b>Вус Д. О.</b><br><hr/> <i>(прізвище, ініціали)</i>    |
| <b>Науковий керівник</b><br><hr/> <i>(підпис)</i> | доц., к.е.н.<br><b>Динька П.К.</b><br><hr/> <i>(прізвище, ініціали)</i>   |
| <b>Рецензент</b><br><hr/> <i>(підпис)</i>         | доц., к.е.н.<br><b>Колінько Н.І.</b><br><hr/> <i>(прізвище, ініціали)</i> |

Львів – 2026 р.

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут  
Кафедра  
Спеціальність  
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу  
менеджменту  
073 (D3) «Менеджмент»  
Менеджмент організацій і адміністрування

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувачка кафедри менеджменту**

к.е.н., доцент Максимець О.В.

“19” лютого 2026 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

**Вусу Дмитру Олеговичу**

*(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)*

1. Тема роботи: Удосконалення системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»

керівник КРБ

Динька Павло Кузьмович доц., к.е.н.

*(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № С-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

Фінансова звітність ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», статистичні дані щодо компанії ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», закони України та нормативні акти

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Концептуальні основи управління виробничим потенціалом підприємства.

Розділ 2. Характеристика діяльності та виробничого потенціалу підприємства

Розділ 3. напрями вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства та шляхи його покращення

**Помилка! Закладку не визначено.**

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Особливості ціннісно-орієнтованого управління при ЗЕД. 2. Управління в умовах змін та кризових факторів транспортно-логістичних компаній. 3. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Транспортні системи». 4 Основні показники діяльності ТОВ «Транспортні системи». 5. Аналіз бізнес процесів ТОВ «Транспортні системи». 6. Оцінка ефективності управління на ТОВ «Транспортні системи» в умовах змін. 7. Напрями підвищення ефективності діяльності на ТОВ «Транспортні системи». 8. Економічне обґрунтування запропонованих заходів на ТОВ «Транспортні системи» 9. Висновки

## 6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

| Розділ | Прізвище, ініціали та посада консультанта | Підпис, дата   |                  |
|--------|-------------------------------------------|----------------|------------------|
|        |                                           | завдання видав | завдання прийняв |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |
|        |                                           |                |                  |

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

(підпис)

Динька П.К.

(прізвище, ініціали)

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра                                                         | Термін виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|----------|
| 1     | Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» (під час проходження практик) | 19.02.2026-08.03.2026          |          |
| 2     | Опрацювання літератури щодо теми дослідження                                                                    | 28.02.2026-08.03.2026          |          |
| 3     | Концептуальні основи управління виробничим потенціалом підприємства                                             | 09.03.2026-15.03.2026          |          |
| 4     | Характеристика діяльності та виробничого потенціалу підприємства                                                | 16.03.2026-29.03.2026          |          |
| 5     | Напрями вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства та шляхи його покращення                   | 30.03.2026-14.04.2026          |          |
| 6     | Технічне оформлення роботи                                                                                      | 15.04.2026-15.05.2026          |          |
| 7     | Рецензування роботи, перевірка на академічний плагіат, підготовка електронної презентації                       | 16.05.26-31.05.26              |          |
| 8     | Подання КРБ на кафедру                                                                                          | 01.06.2026                     |          |

Студент

(підпис)

Вус Д.О.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Динька П.К.

(прізвище та ініціали)

Вус Д.О. Удосконалення системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Проектінвестбуд-КСД».

Кваліфікаційна робота бакалавра. - Львів: НЛТУ України, 2026. - 64 с.

## **РЕФЕРАТ**

Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління використанням виробничих потужностей підприємства в умовах ризику.

Об'єктом дослідження є процес формування та використання виробничих потужностей підприємства в умовах ризику.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління використанням виробничого потенціалу підприємства в умовах ризику.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах господарювання. Розглянуто економічну сутність виробничого потенціалу, його складові елементи, фактори формування та особливості використання на підприємстві. Узагальнено сучасні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом та визначено його роль у забезпеченні конкурентоспроможності суб'єкта господарювання.

Проведено аналіз організаційно-економічної діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД», досліджено стан та ефективність використання виробничого потенціалу підприємства. Оцінено забезпеченість підприємства матеріальними, трудовими та технічними ресурсами, виявлено основні проблеми та резерви підвищення ефективності їх використання.

На основі результатів дослідження обґрунтовано напрями удосконалення системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Проектінвестбуд-КСД». Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничих ресурсів, удосконалення процесів планування та контролю, оптимізацію структури виробничого потенціалу та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Визначено економічну ефективність запропонованих заходів та перспективи їх практичного впровадження.

Ключові слова: виробничий потенціал, управління виробничим потенціалом, виробничі ресурси, ефективність діяльності, конкурентоспроможність, планування, оптимізація ресурсів, будівельне підприємство.

Робота містить 64 сторінок, 11 таблиць, 19 рисунків, 50 використані джерела, 6 додатків

Vus, D.O. Improving the Production Capacity Management System  
at 'Proektinvestbud-KSD' Ltd.

Bachelor's thesis. – Lviv: National Forestry University of Ukraine, 2026. – 64 pp.

ABSTRACT

The purpose of the thesis is to substantiate theoretical provisions and develop practical recommendations for improving the production potential management system of the enterprise.

The object of the research is the process of formation and utilization of the enterprise's production potential.

The subject of the research is the theoretical and practical aspects of managing the production potential of the enterprise.

The qualification thesis examines the theoretical and practical aspects of managing the production potential of an enterprise under modern business conditions. The economic essence of production potential, its structural elements, formation factors, and specific features of its utilization at the enterprise are considered. Modern approaches to assessing the effectiveness of production potential management are summarized, and its role in ensuring the competitiveness of a business entity is determined.

An analysis of the organizational and economic activities of LLC "Proektinvestbud-KSD" was conducted, and the state and efficiency of the enterprise's production potential utilization were investigated. The provision of material, labor, and technical resources was assessed, and the main problems and reserves for increasing the efficiency of their use were identified.

Based on the research results, directions for improving the production potential management system of LLC "Proektinvestbud-KSD" were substantiated. A set of measures aimed at increasing the efficiency of production resource utilization, improving planning and control processes, optimizing the structure of production potential, and strengthening the competitive position of the enterprise was proposed. The economic efficiency of the proposed measures and the prospects for their practical implementation were determined.

Keywords: production potential, production potential management, production resources, operational efficiency, competitiveness, planning, resource optimization, construction enterprise.

The thesis consists of 64 pages, 11 tables, 19 figures, 50 references, and 6 appendices.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                          |                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| ВСТУП.....                                                                                                               | 9                                      |
| КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ<br>ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....                                             | 12                                     |
| 1.2. Теоретичні підходи до визначення виробничого потенціалу та його<br>значення в діяльності підприємства .....         | 12                                     |
| 1.2. Теоретико-методичні підходи до формування структури виробничого<br>потенціалу .....                                 | 18                                     |
| ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ<br>ПІДПРИЄМСТВА .....                                                | 23                                     |
| 2.1. Організаційна структура, історичні аспекти формування та напрями<br>господарської діяльності підприємства .....     | 23                                     |
| 2.2 Аналіз виробничої діяльності підприємства .....                                                                      | 25                                     |
| 2.3. Аналіз виробничого потенціалу .....                                                                                 | 31                                     |
| НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ<br>ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ.....                    | 41                                     |
| 3.1. Перспективні напрями розвитку управління виробничим потенціалом<br>проектно-будівельного підприємства .....         | 41                                     |
| 3.2. Рекомендація щодо впровадження концепції Just-in-Time (JIT, «точно в<br>строк») для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» ..... | 49                                     |
| 3.3 Рекомендації щодо оптимізації дебіторської заборгованості .....                                                      | 51                                     |
| ВИСНОВКИ .....                                                                                                           | 57                                     |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                         | 64                                     |
| ДОДАТКИ .....                                                                                                            | <b>Помилка! Закладку не визначено.</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Існування ринкових відносин в Україні зумовлює необхідність постійного перегляду підходів до ведення господарської діяльності та системи управління підприємствами, оскільки зовнішнє середовище характеризується динамічністю, високим рівнем невизначеності та постійними змінами. У таких умовах ефективне функціонування підприємства потребує не лише забезпечення прибутковості, але й здатності до адаптації та розвитку власного виробничого потенціалу.

Сучасні ринкові умови формують нові вимоги до взаємодії підприємств із державними структурами, контрагентами та учасниками виробничих процесів. Особливого значення набуває ефективне формування та використання виробничих потужностей, що безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його здатність до стабільного розвитку.

Водночас посилення конкуренції, розвиток інформаційних технологій, глобалізаційні процеси та трансформація економічного середовища суттєво ускладнюють умови функціонування вітчизняних підприємств аграрного сектора. У зв'язку з цим виникає необхідність проведення структурних змін, технічного оновлення виробництва та підвищення кваліфікації персоналу, а також формування комплексної системи управління виробничими ресурсами.

Сільськогосподарські підприємства все частіше стикаються з необхідністю прийняття управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності. У таких умовах оцінка ризиків відіграє ключову роль, оскільки забезпечує інформаційну базу для обґрунтування доцільності реалізації управлінських рішень і проєктів. Вдосконалення методів кількісної оцінки ризиків дозволяє зменшити рівень невизначеності та підвищити ефективність управління підприємством.

Таким чином, необхідність дослідження питань формування та ефективного використання виробничих потужностей аграрних підприємств в умовах ризику є актуальною та своєчасною.

**Мета роботи.** Метою роботи є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління використанням виробничих потужностей підприємства в умовах ризику.

**Завдання дослідження.** Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

- розкрити сутність та умови формування виробничих потужностей аграрного підприємства;

- систематизувати теоретико-методологічні засади оцінки сукупного виробничого потенціалу підприємства та визначити систему показників ефективності його використання;

- опрацювати підходи до формування системи ефективного управління використанням виробничих потужностей;

- визначити ступінь впливу факторів на ефективність управління виробничими потужностями;

- розробити пропозиції щодо підвищення ефективності системи управління використанням виробничого потенціалу підприємства.

**Об'єкт і предмет дослідження.** Об'єктом дослідження є процес формування та використання виробничих потужностей підприємства в умовах ризику.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління використанням виробничого потенціалу підприємства в умовах ризику.

**Методи дослідження** У процесі дослідження використано такі методи: діалектичний метод пізнання економічних процесів, системно-структурний аналіз (для дослідження організації та використання виробничого потенціалу аграрних підприємств), економіко-статистичні методи, метод порівняння, методи екстраполяції та факторного аналізу (для оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу та визначення напрямів його підвищення).

**Інформаційна база дослідження.** Інформаційною та нормативною базою дослідження є законодавчі акти України, наукові публікації з питань

ефективного використання виробничого потенціалу аграрних підприємств, а також результати власних досліджень автора.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### **1.2. Теоретичні підходи до визначення виробничого потенціалу та його значення в діяльності підприємства**

У сучасних умовах функціонування підприємств, які характеризуються зростанням економічної нестабільності, загостренням конкурентної боротьби, посиленням глобалізаційних процесів та розширенням інтеграційних зв'язків у різних сферах діяльності, особливої актуальності набуває питання ефективного управління виробничим потенціалом.

Виробничий потенціал виступає ключовою складовою загального потенціалу підприємства, оскільки саме він значною мірою визначає його здатність до стабільного розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та підвищення конкурентоспроможності. З огляду на те, що виробнича діяльність є базовою основою функціонування промислових підприємств, формування та розвиток виробничого потенціалу набувають пріоритетного значення в системі управління.

Ефективне використання виробничого потенціалу передбачає його постійне вдосконалення відповідно до вимог ринкового середовища, що, у свою чергу, створює передумови для формування стійких конкурентних переваг підприємства у довгостроковій перспективі [1].

Питання визначення сутності виробничого потенціалу підприємства залишається предметом наукових дискусій, що зумовлено різноманітністю підходів до його трактування. У сучасних умовах особливого значення набуває розгляд цього поняття з позиції забезпечення максимально ефективної реалізації виробничих процесів, що базується на раціональному використанні наявних технологічних можливостей.

Важливою складовою є постійний аналіз ефективності формування та використання виробничого потенціалу з урахуванням специфіки організаційної

структури підприємства та особливостей його продукції. У процесі управління формуванням виробничого потенціалу керівництво підприємства має орієнтуватися на його подальше нарощування у перспективі, узгоджуючи ці заходи зі стратегічними цілями розвитку.

Ефективне управління виробничим потенціалом дозволяє усунути суперечності між наявними ресурсами, структурними елементами потенціалу, фактичними виробничими можливостями та умовами господарювання, а також між стратегічними цілями підприємства і шляхами їх досягнення в контексті інноваційного розвитку [1].

Виробничий потенціал підприємства доцільно розглядати як сукупність його виробничих можливостей, внутрішніх джерел розвитку, а також фінансових ресурсів, які можуть бути залучені для досягнення визначених цілей господарської діяльності та забезпечення її подальшого розширення.

Досліджуючи еволюцію наукових підходів до трактування категорії «потенціал», науковець І.М. Лісовенкова виокремлює низку концептуальних підходів до його розуміння, зокрема:

- як потенційної здатності до виробництва матеріальних благ з метою задоволення суспільних потреб;
- як сукупності не лише матеріальних ресурсів, але й умов, необхідних для здійснення виробничих процесів;
- як сукупної виробничої сили працездатного населення;
- як ресурсного забезпечення національної економіки, спрямованого на економічне зростання;
- як системи ресурсів, що в процесі виробництва трансформуються у фактори виробництва;
- як комплексу засобів, джерел і резервів, які існують або можуть бути залучені для досягнення конкретної мети чи вирішення завдання;
- як інтегрованої сукупності матеріальних, технічних, трудових, фінансових та інноваційних ресурсів, а також професійних компетентностей

персоналу, що забезпечують стабільне функціонування та розвиток підприємства;

-як здатності підприємства до випуску продукції в умовах впливу факторів макро- та мікросередовища;

-як системи явних і прихованих можливостей соціально-економічної системи підприємства, що враховує ресурсні, часові, соціокультурні та організаційні обмеження;

-як граничного рівня можливостей об'єкта господарювання, що можуть бути реалізовані для досягнення поставлених цілей шляхом ефективного використання ресурсів з урахуванням зовнішніх і внутрішніх чинників впливу;

-як інтегральної характеристики поточних і перспективних можливостей економічної системи щодо трансформації ресурсів у кінцеві економічні результати за участю підприємницького потенціалу персоналу та з урахуванням балансу корпоративних і суспільних інтересів [2].

Виробничий потенціал підприємства характеризується рядом ключових ознак, які відображають його зміст і особливості функціонування в умовах ринкового середовища.

По-перше, його величина визначається не лише наявними ресурсами, а й рівнем реалізованих і нереалізованих можливостей їх використання, а також професійними компетенціями персоналу щодо ефективного застосування цих ресурсів у виробничому процесі.

По-друге, рівень виробничого потенціалу залежить як від внутрішніх складових системи підприємства, так і від впливу зовнішніх економічних, ринкових та інституційних факторів.

По-третє, реалізація можливостей виробничого потенціалу можлива лише за умови наявності відповідного комплексу ресурсів, належного рівня компетентності працівників, доступу до необхідної інформації, а також використання як залучених, так і прихованих резервів, накопичених у процесі господарської діяльності.

По-четверте, взаємодія структурних елементів виробничого потенціалу забезпечує виникнення синергетичного ефекту, що проявляється у підвищенні загальної ефективності функціонування підприємства завдяки узгодженому поєднанню його складових. Водночас слід зазначити, що без належної системи управління виробничий потенціал не здатен забезпечити формування стійких передумов для зростання фінансової стійкості, платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства.

Отже, ефективна система управління повинна бути спрямована на цілеспрямоване формування, розвиток та раціональне використання виробничого потенціалу підприємства.

На думку Петровича Й. М. та Прокопишин-Рашкевич Л. М., однією з ключових характеристик виробничого потенціалу підприємства є його динамічність. Це означає, що його рівень не є сталим і змінюється під впливом комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, які можуть прямо або опосередковано впливати на результати діяльності суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах, що характеризуються прискореним розвитком науково-технічного прогресу, така динамічність набуває особливої актуальності. Підприємства змушені постійно підвищувати рівень своєї інноваційної активності, зокрема шляхом оновлення та модернізації матеріально-технічної бази. Це, у свою чергу, потребує систематичного вдосконалення професійних компетентностей персоналу, а також належної підготовки виробництва до випуску продукції з інноваційним змістом [3].

З урахуванням зазначеного, управлінський персонал підприємства повинен вирішувати комплекс завдань, пов'язаних із розробленням та впровадженням організаційно-технічних заходів, спрямованих на розвиток виробничого потенціалу. Йдеться, зокрема, про забезпечення здатності підприємства оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища та своєчасно переорієнтовувати виробництво на виготовлення продукції й надання послуг, які характеризуються високими якісними параметрами та стабільним споживчим попитом.

У цьому контексті одним із пріоритетних завдань є раціональне використання виробничого потенціалу для досягнення як поточних тактичних, так і довгострокових стратегічних цілей підприємства. Реалізація цього завдання відбувається в умовах ресурсних обмежень, а також під впливом зовнішніх викликів і кризових явищ, що посилює значення ефективного управління виробничим потенціалом як ключового чинника стабільного функціонування підприємства. Це, у свою чергу, обумовлює необхідність пошуку та наукового обґрунтування дієвих методів і форм його використання.

Наукові підходи свідчать, що виробничо-господарський потенціал характеризується низкою основних рис, зокрема:

- наявністю реальних можливостей підприємства у певній сфері економічної діяльності, які можуть бути як реалізованими, так і нереалізованими з різних причин;

- певним обсягом ресурсів, що вже залучені у виробничий процес або підготовлені до використання;

- залежністю не лише від ресурсного забезпечення, але й від професійних компетентностей різних категорій персоналу, які використовуються для виробництва продукції, отримання прибутку та забезпечення ефективного функціонування і сталого розвитку підприємства;

- впливом організаційно-правової форми підприємництва та відповідної їй структури управління на рівень реалізації виробничо-господарського потенціалу [2].

Складові елементи виробничо-господарського потенціалу підприємства перебувають у тісному взаємозв'язку, який формується під впливом організаційних, технологічних та управлінських особливостей виробничого процесу. У цьому контексті структурні характеристики потенціалу підприємства можна визначити таким чином:

- елементи виробничо-господарського потенціалу функціонують як єдина система та проявляються лише у взаємодії між собою. Окреме їх розгляд не дозволяє повною мірою оцінити закономірності розвитку потенціалу, що

зумовлює необхідність забезпечення збалансованого співвідношення між усіма складовими;

-азначені елементи можуть виступати взаємозамінними та взаємодоповнюючими характеристиками у процесі виробництва продукції та надання послуг, забезпечуючи адаптивність підприємства до змін внутрішнього та зовнішнього середовища [2].

Квасницька Р. та Тарасюк М. дійшли висновку, що зміст категорії «потенціал» доцільно розкривати через низку наукових підходів, узагальнена характеристика яких подана на рис. 1.1.

Так, відповідно до ресурсного підходу, потенціал підприємства розглядається як сукупність усіх наявних внутрішніх ресурсів, що можуть бути залучені для здійснення його господарської діяльності та досягнення визначених цілей.

Натомість системний підхід трактує потенціал як упорядковану сукупність взаємопов'язаних елементів і характеристик підприємства, функціонування яких забезпечує досягнення поставлених стратегічних і тактичних завдань.



Рис. 1.1 Наукові підходи до конкретизації змісту поняття «потенціал підприємства» (за джерелом [4])

У межах цільового підходу потенціал підприємства розглядається як його здатність, можливість або спроможність здійснювати певні види діяльності,

спрямовані на досягнення встановлених цілей шляхом реалізації відповідних завдань.

Результатний підхід, у свою чергу, ґрунтується на трактуванні потенціалу як сукупності наявних ресурсів і можливостей підприємства, які можуть бути використані для отримання запланованих результатів та досягнення визначених цілей [4].

## 1.2. Теоретико-методичні підходи до формування структури виробничого потенціалу

Виробничий потенціал є однією з ключових складових загального потенціалу підприємства, виконуючи роль базового елемента економічної системи та забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності, а також стабільність і безперервність розвитку суб'єкта господарювання.

Модель формування структури потенціалу підприємства, запропонована Жук Є. О., передбачає наявність як об'єктивних, так і суб'єктивних компонентів, взаємодія яких визначає характер і результативність впливу на виробничі процеси (рис. 1.2) [5].



Рис. 1.2 Структура потенціалу підприємства [5]

На ефективність функціонування підприємства впливає значна кількість взаємопов'язаних факторів, серед яких важливе місце посідають обсяги та структура наявних ресурсів, особливості їх поєднання з іншими видами ресурсного забезпечення компанії, а також рівень ефективності їх використання в господарській діяльності. За умови правильного виявлення та оцінювання внутрішніх резервів підприємства з'являється можливість прийняття економічно обґрунтованих управлінських рішень щодо організації виробничих процесів, від яких безпосередньо залежить поточний і перспективний стан підприємства [6].

Як підкреслює Жук Є. О., поняття «виробничий потенціал» слід розглядати як цілісну систему, що являє собою сукупність виробничих ресурсів, між якими існують стійкі взаємозв'язки та постійна взаємодія (рис. 1.3) [5].



Рис. 1.3 Складові елементи виробничого потенціалу підприємства (за джерелом [5])

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства являє собою складну багаторівневу систему, до структури якої входить низка взаємопов'язаних елементів.

По-перше, це методи дослідження ресурсного забезпечення, визначення напрямів модернізації виробництва, розвитку соціальної складової підприємства та ефективного використання внутрішніх резервів.

По-друге, важливу роль відіграють інструменти управління, зокрема планування, прогнозування та інші аналітичні й організаційні засоби.

По-третє, система охоплює форми управління, які відображають процес регулювання виробничих, фінансових і трудових ресурсів підприємства.

По-четверте, значущими є функції управління, що включають організацію виробничого процесу, створення умов для раціонального використання ресурсів, проведення аналізу ефективності їх використання, формування кошторисів витрат, взаємодію з постачальниками, планування виробничої програми, прогнозування та нормування витрат ресурсів (у тому числі трудових), а також контроль якості продукції.

По-п'яте, до складу механізму входять управлінські важелі, спрямовані на стимулювання трудової діяльності персоналу, підвищення рівня відповідальності за виконувану роботу та забезпечення належної мотивації праці [7].

Олійник Т. І. та Косенко А. О. виходять із підходу, відповідно до якого структура виробничого потенціалу підприємства формується із низки ключових складових. Зокрема, до її складу відносять матеріально-сировинну, фінансову, техніко-технологічну, інформаційну та трудову компоненти (рис. 1.4).

Науковці Гончар М. Ф. та Холявка Л. Ю. зазначають, що виробничий потенціал у широкому розумінні охоплює сукупність окремих спеціалізованих потенціалів. До них відносять потенціал нематеріальних активів, потенціал основних та оборотних засобів, а також потенціал трудових ресурсів, зокрема технологічного персоналу підприємства. Окремо виділяється також земельний потенціал, який враховує вплив кліматичних та інших природних умов [8].

Інші дослідники розглядають виробничий потенціал як багаторівневу інтегровану систему, у структурі якої можна виокремити два ключові блоки: ресурсний та науково-технічний потенціали. При цьому ресурсний потенціал, у

свою чергу, включає трудовий, фондовий, енергетичний та інформаційний складники [9].



Рис. 1.4 Структура виробничого потенціалу підприємства (джерело: [6])

Процес цільового планування потенціалу підприємства подано на рисунку 1.5.

З урахуванням того, що кожне підприємство має забезпечувати виробництво конкурентоспроможної продукції при мінімізації витрат ресурсів і досягненні запланованого рівня прибутковості, виникає об'єктивна необхідність у постійному нарощуванні та раціональному використанні виробничого потенціалу.

Цей процес відбувається в умовах динамічного зовнішнього середовища, яке часто характеризується невизначеністю та наявністю різноманітних ризиків, що додатково ускладнює управлінські рішення. В основі цільового планування потенціалу підприємства лежить взаємозв'язок між потребами, інформаційними ресурсами та бізнес-ідеєю, що формує стратегічну основу розвитку.

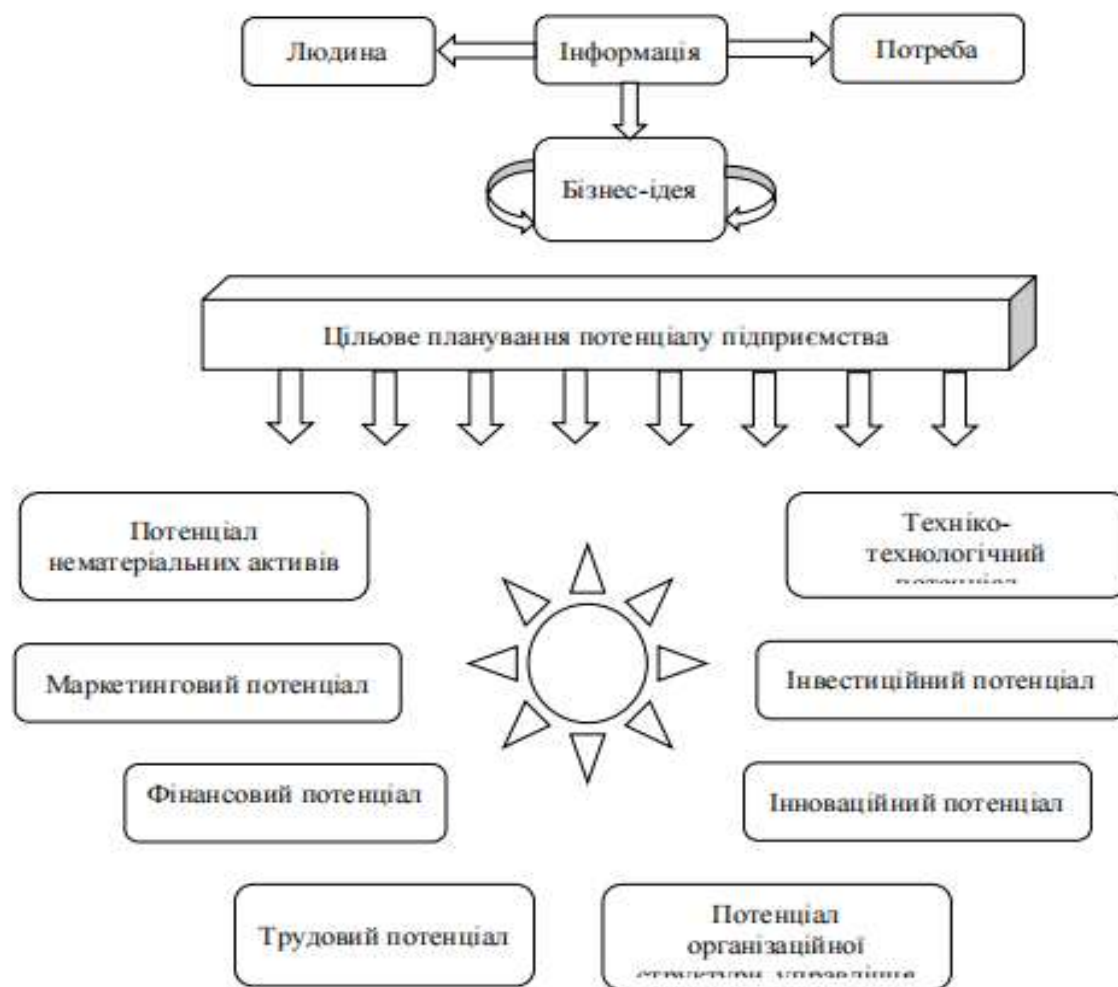


Рис. 1.5 Цільове планування потенціалу підприємства (джерело: [10])

У структурі цільового планування виокремлюють низку ключових складових потенціалу, зокрема: потенціал нематеріальних активів, маркетинговий, фінансовий, трудовий, техніко-технологічний, інвестиційний, інноваційний потенціали, а також потенціал організаційної структури управління.

## РОЗДІЛ 2

### ХАРАКТЕРИСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Організаційна структура, історичні аспекти формування та напрями господарської діяльності підприємства

ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» було створене 23 серпня 2005 року та здійснює свою діяльність на підставі ліцензії Державного комітету України з будівництва та архітектури (серія АБ № 206666 від 08.11.2005). За роки роботи підприємство зарекомендувало себе як надійний учасник будівельного ринку, успішно реалізуючи проекти у сфері житлового, громадського та промислового будівництва. Його діяльність базується на використанні сучасних технологій, професійному підході та комплексному обслуговуванні замовників.

Компанія забезпечує повний цикл супроводу будівельних проектів — від формування інвестиційної ідеї до введення об'єкта в експлуатацію. Основні напрями її роботи охоплюють кілька ключових блоків.

Інвестиційне проектування.

Підприємство здійснює аналіз інвестиційних можливостей і умов реалізації проектів, розробляє техніко-економічні обґрунтування, формує інвестиційні проекти та забезпечує їх юридичний і організаційний супровід. Такий підхід дозволяє знизити потенційні ризики та підвищити ефективність використання фінансових ресурсів.

Архітектурно-будівельне проектування.

ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» виконує проектування житлових, громадських і промислових об'єктів різного рівня складності. До цього входить розробка архітектурних рішень, розрахунків і проектування конструктивних елементів (металевих, залізобетонних, дерев'яних, кам'яних та комбінованих), а також створення систем внутрішніх і зовнішніх інженерних мереж. Це забезпечує комплексність та функціональність майбутніх об'єктів.

Розробка спеціальних розділів проектів.

Підприємство формує проектну документацію, що включає оцінку впливу на довкілля, організацію будівельного процесу та кошторисні розрахунки. Це сприяє точному плануванню робіт і підвищенню економічної обґрунтованості будівництва.

Будівельно-монтажні роботи.

Компанія виконує зведення несучих та огорожувальних конструкцій під час нового будівництва, реконструкції та капітального ремонту об'єктів. У процесі використовуються сучасні матеріали та технології, що відповідають чинним будівельним стандартам.

Спеціалізовані види робіт.

ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» має досвід у проектуванні та будівництві споруд із легких металоконструкцій, включаючи каркаси, покрівлі, промислові підлоги та інженерні системи. Окрім того, підприємство виконує монтаж алюмінієвих фасадних систем, облаштування плоских дахів із застосуванням сучасних мембранних технологій, а також реконструкцію та капітальний ремонт будівель різного призначення.

Завдяки комплексному підходу до реалізації проєктів, використанню інноваційних технологій та висококваліфікованому персоналу, ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» забезпечує якісне виконання робіт будь-якої складності та надійність об'єктів у довгостроковій перспективі. Підприємство постійно вдосконалює свою діяльність і прагне впроваджувати сучасні рішення у сфері будівництва, пропонуючи клієнтам повний спектр професійних послуг.

На рисунку 2.1 подано організаційну структуру підприємства. Водночас варто зазначити, що вона ще не є остаточно сформованою та перебуває у процесі подальшого розвитку. Керівництво компанії орієнтується на поетапне удосконалення організаційної побудови та розширення сфер діяльності.

Зокрема, у перспективі планується започаткування оптової реалізації внутрішніх і зовнішніх оздоблювальних матеріалів. Крім того, передбачено створення окремого підрозділу, діяльність якого буде спрямована на виконання робіт з утеплення фасадів будівель із застосуванням сучасних теплоізоляційних

матеріалів, таких як мінеральна вата, пінополістирол та інші енергоефективні рішення.

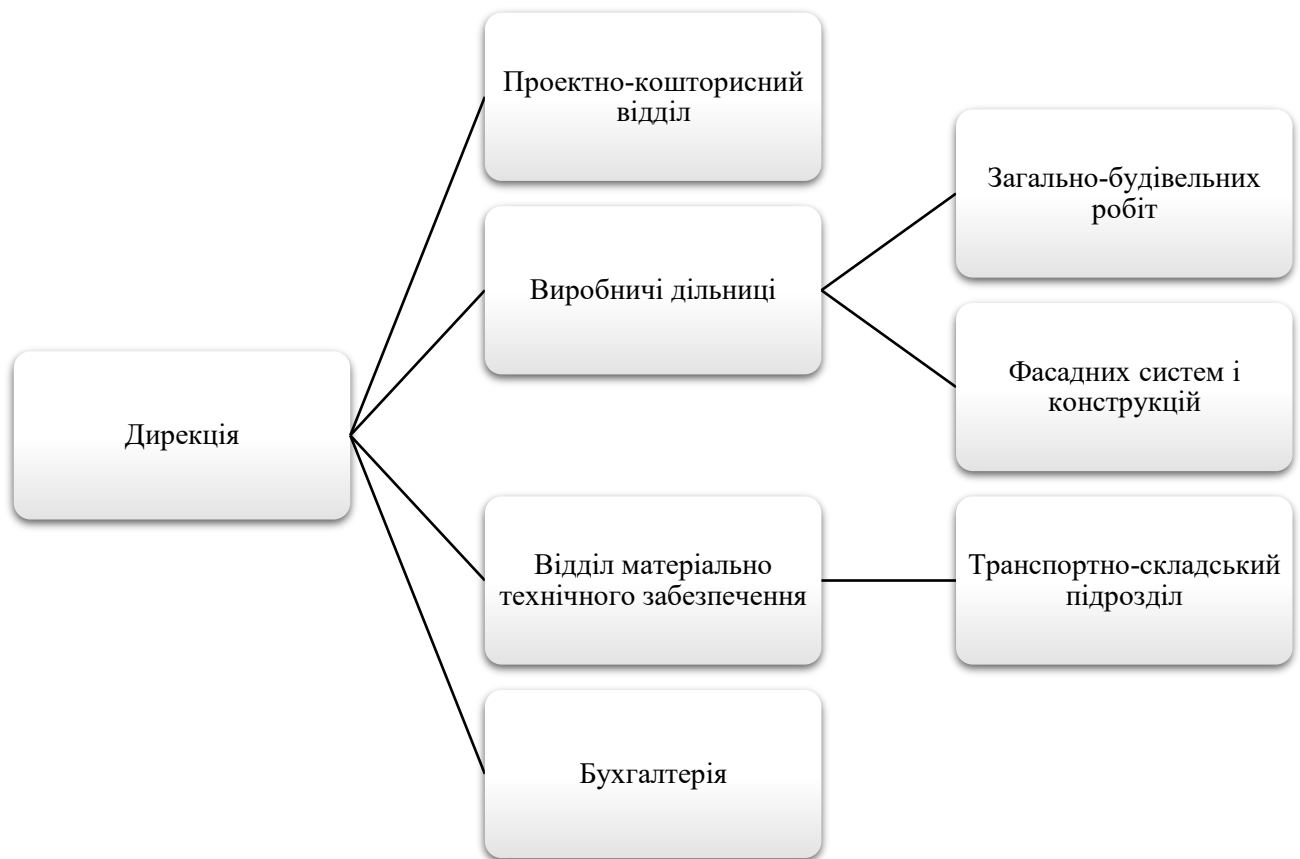


Рис. 2.1. Схема організаційної структури управління та виробничо-господарської діяльності ТЗОВ «Проектінвестбуд-КСД»

## 2.2 Аналіз виробничої діяльності підприємства

Перед проведенням детального аналізу фінансових результатів підприємства доцільно дослідити динаміку його доходів, оскільки саме вони формують основу прибутковості та відображають ефективність господарської діяльності. Оцінка змін у структурі та обсягах доходів дозволяє виявити основні тенденції розвитку підприємства, визначити вплив окремих складових доходу на загальний фінансовий результат та окреслити проблемні аспекти. З цією метою у таблиці 2.1 наведено динаміку доходів підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.1

Динаміка доходів підприємства, тис. грн.

| № | Показники                      | Роки  |        |        | Відхилення |           |           |           |
|---|--------------------------------|-------|--------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
|   |                                | 2023  | 2024   | 2025   | 2024-2023  | 2025-2024 | 2024/2023 | 2025/2024 |
| 1 | Дохід від реалізації Продукції | 170,2 | 7095   | 5228,2 | 6924,8     | -1866,8   | 41,686    | 0,737     |
| 2 | Інший дохід                    | 616,1 | 638,9  | 254,2  | 22,8       | -384,7    | 1,037     | 0,398     |
| 3 | Всього                         | 786,3 | 7733,9 | 5482,4 | 6947,6     | -2251,5   | 9,836     | 0,709     |

У 2024 році спостерігається різке зростання доходу від реалізації продукції — з 170,2 тис. грн до 7095 тис. грн, тобто на 6924,8 тис. грн (у 41,7 раза). Це може бути пов’язано з розширенням обсягів виробництва, виходом на нові ринки або підвищенням цін. Проте у 2025 році даний показник зменшився до 5228,2 тис. грн, що на 1866,8 тис. грн менше порівняно з 2024 роком (зниження до 73,7%). Незважаючи на спад, рівень доходу все ще значно перевищує показник 2023 року.

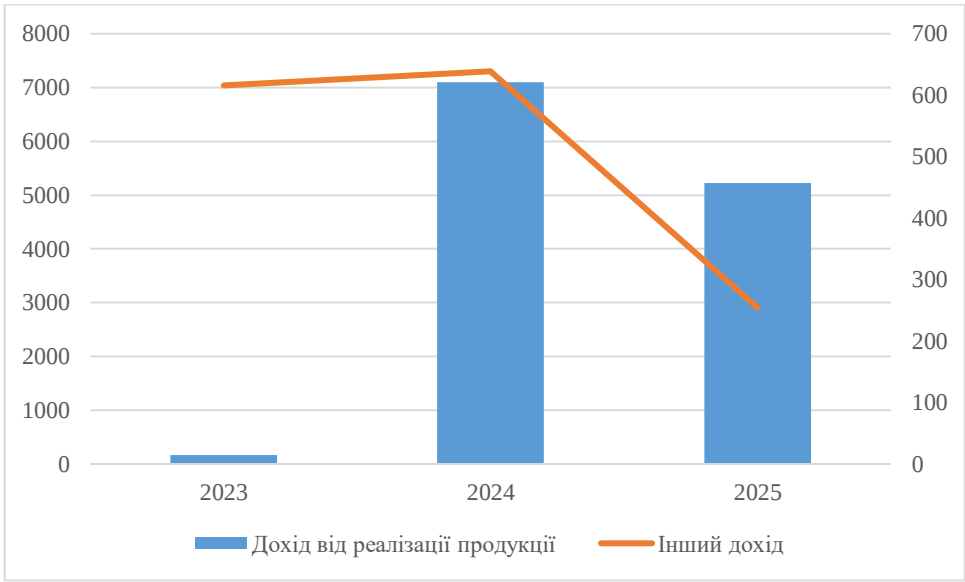


Рис. 2.2 Динаміка доходів, тис. грн.

Інший дохід у 2024 році зріс незначно — на 22,8 тис. грн (на 3,7%), досягнувши 638,9 тис. грн. Однак у 2025 році відбулося істотне скорочення до 254,2 тис. грн, тобто на 384,7 тис. грн (зменшення до 39,8% від рівня 2024 року), що свідчить про зниження обсягів інших операцій або разових надходжень.

Загальний дохід підприємства демонструє аналогічну тенденцію: у 2024 році він різко зріс із 786,3 тис. грн до 7733,9 тис. грн (у 9,8 раза), що є позитивним

сигналом активізації діяльності. Водночас у 2025 році відбулося зниження до 5482,4 тис. грн (на 2251,5 тис. грн або до 70,9% від рівня 2024 року).

У 2024 році підприємство досягло пікового рівня доходів, проте у 2025 році спостерігається їх зменшення. Це може свідчити про нестабільність фінансових результатів та залежність від окремих факторів (ринкової кон'юнктури, обсягів реалізації, разових доходів). Підприємству доцільно зосередити увагу на стабілізації доходів, диверсифікації джерел надходжень і підвищенні ефективності основної діяльності.

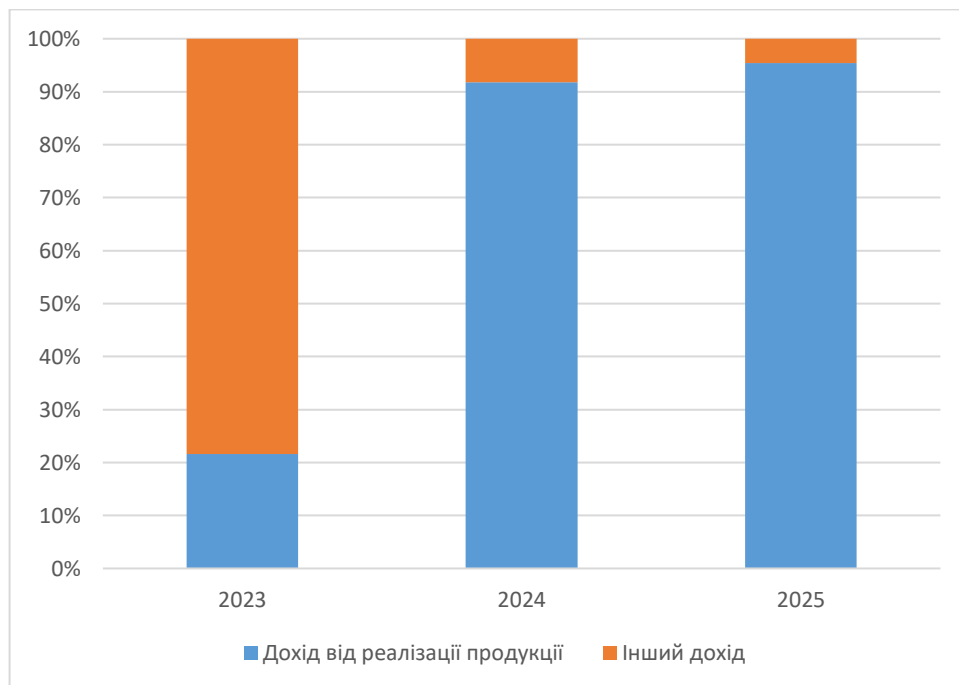


Рис.2.3. Динаміка структури доходів, %

Важливим етапом оцінки ефективності діяльності підприємства є аналіз його витрат, оскільки саме вони безпосередньо впливають на формування фінансового результату та рівень прибутковості. Дослідження динаміки та структури витрат дає змогу виявити основні напрями їх зміни, оцінити раціональність використання ресурсів і визначити резерви для підвищення ефективності господарювання. З цією метою у таблиці 2.2 наведено динаміку витрат підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.2

Динаміка витрат підприємства, тис. грн.

| № | Показники                             | Роки  |        |        | Відхилення |           |           |           |
|---|---------------------------------------|-------|--------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
|   |                                       | 2023  | 2024   | 2025   | 2024-2023  | 2025-2024 | 2024/2023 | 2025/2024 |
| 1 | Собівартість від реалізації продукції | 112,4 | 6909,9 | 4426,6 | 6797,5     | -2483,3   | 61,476    | 0,641     |
| 2 | Інші витрати                          | 648,8 | 624,3  | 988    | -24,5      | 363,7     | 0,962     | 1,583     |
| 3 | Податок на прибуток                   | 4,5   | 35,9   | 12,2   | 31,4       | -23,7     | 7,978     | 0,340     |
| 4 | Всього                                | 765,7 | 7570,1 | 5426,8 | 6804,4     | -2143,3   | 9,887     | 0,717     |

Найбільшу частку у структурі витрат займає собівартість реалізованої продукції. У 2024 році вона різко зросла з 112,4 тис. грн до 6909,9 тис. грн, тобто на 6797,5 тис. грн (у 61,5 раза), що свідчить про значне розширення обсягів виробництва або зростання витрат на ресурси. Водночас у 2025 році спостерігається її зниження до 4426,6 тис. грн, що на 2483,3 тис. грн менше порівняно з 2024 роком (зниження до 64,1%). Попри це, рівень собівартості залишається значно вищим, ніж у 2023 році.

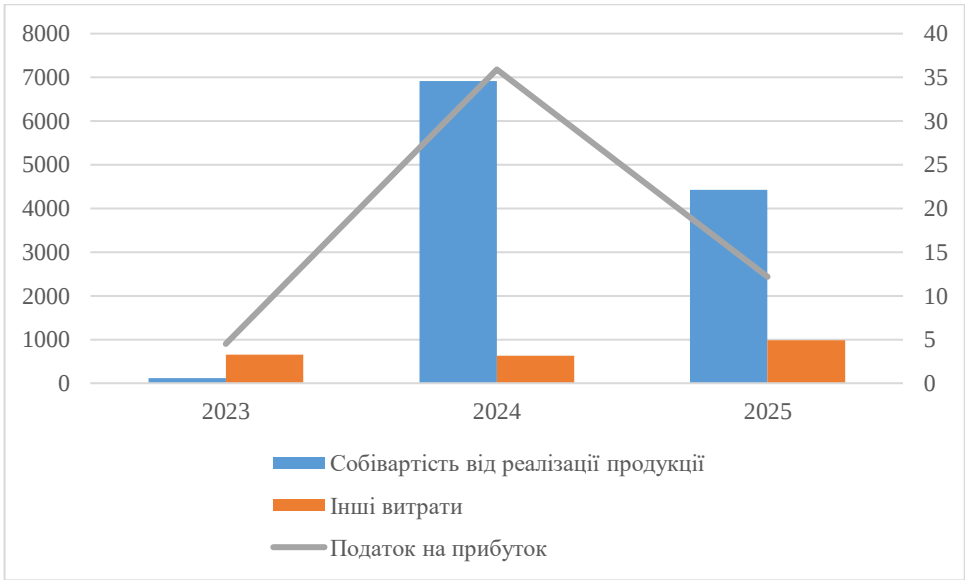


Рис.2.4 Динаміка витрат підприємства, тис. грн.

Інші витрати у 2024 році дещо скоротилися — на 24,5 тис. грн (до 96,2% від рівня 2023 року), що може свідчити про оптимізацію окремих статей витрат. Однак у 2025 році вони суттєво зросли до 988 тис. грн, тобто на 363,7 тис. грн (у

1,58 раза порівняно з 2024 роком), що вказує на збільшення непрямих або позареалізаційних витрат.

Податок на прибуток у 2024 році зріс із 4,5 тис. грн до 35,9 тис. грн (у 8 разів), що є наслідком покращення фінансового результату. Проте у 2025 році він зменшився до 12,2 тис. грн (на 23,7 тис. грн або до 34% від рівня 2024 року), що свідчить про зниження прибутковості підприємства.

Загальна сума витрат має аналогічну тенденцію: у 2024 році відбулося різке зростання з 765,7 тис. грн до 7570,1 тис. грн (у 9,9 раза), тоді як у 2025 році витрати скоротилися до 5426,8 тис. грн (на 2143,3 тис. грн або до 71,7% від рівня 2024 року).

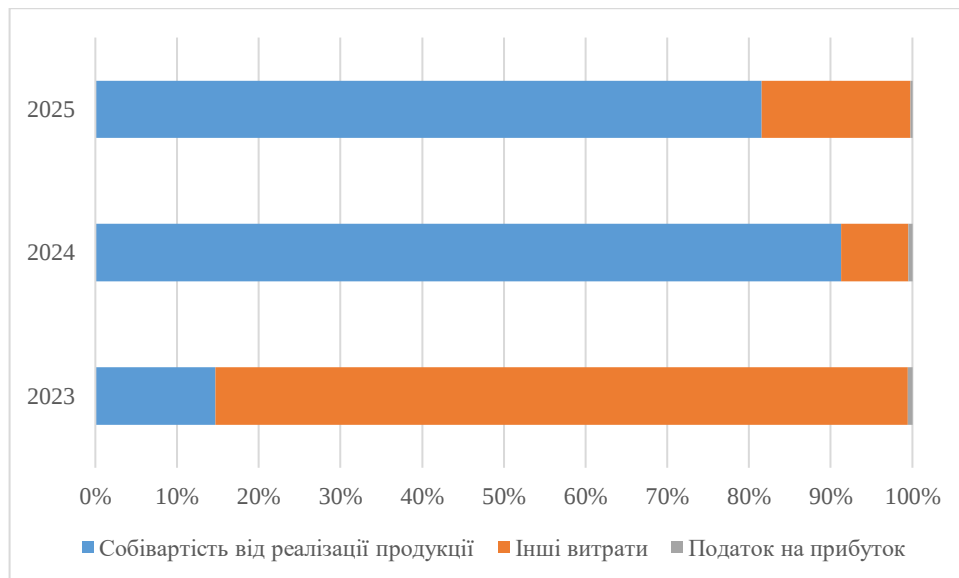


Рис. 2.5 Динаміка структури витрат, %

Підприємство у 2024 р. суттєво наростило витрати разом зі зростанням обсягів діяльності, однак у 2025 році спостерігається їх зниження. Водночас збільшення інших витрат і скорочення податку на прибуток можуть свідчити про погіршення ефективності діяльності. Це зумовлює необхідність посилення контролю за витратами, оптимізації їх структури та підвищення результативності використання ресурсів.

Для комплексної оцінки ефективності господарської діяльності підприємства важливим є дослідження динаміки показників рентабельності, оскільки саме вони відображають рівень прибутковості та ефективність

використання як основних, так і оборотних ресурсів. Аналіз змін цих показників у часі дає змогу виявити тенденції розвитку підприємства, оцінити результативність управлінських рішень, а також визначити проблемні аспекти у формуванні фінансових результатів. Особливої уваги потребує порівняння значень рентабельності за кілька років, що дозволяє не лише зафіксувати факт зростання чи зниження ефективності, але й встановити можливі причини таких змін. У цьому контексті доцільно проаналізувати динаміку показників рентабельності підприємства за 2023–2025 роки, що дасть змогу сформулювати обґрунтовані висновки щодо рівня ефективності його діяльності та окреслити напрями її підвищення.

Таблиця 2.3

Динаміка рентабельності підприємства

| № | Показники                           | Роки |      |      | Відхилення |           |           |           |
|---|-------------------------------------|------|------|------|------------|-----------|-----------|-----------|
|   |                                     | 2023 | 2024 | 2025 | 2024-2023  | 2025-2024 | 2024/2023 | 2025/2024 |
| 1 | Рентабельність основних засобів     | 1,03 | 1,16 | 0,53 | 0,13       | -0,63     | 1,13      | 0,46      |
| 2 | Рентабельність оборотних засобів    | 0,06 | 0,05 | 0,05 | -0,01      | 0         | 0,83      | 1,00      |
| 3 | Рентабельність реалізації продукції | 0,34 | 0,64 | 0,31 | 0,3        | -0,33     | 1,88      | 0,48      |

Динаміка рентабельності підприємства у 2023–2025 роках свідчить про нестабільність ефективності його діяльності. Найбільш сприятливим був 2024 рік, коли спостерігалось зростання майже за всіма показниками. Зокрема, рентабельність основних засобів підвищилася з 1,03 до 1,16, що вказує на покращення ефективності їх використання, однак у 2025 році цей показник різко знизився до 0,53, що свідчить про суттєве погіршення віддачі від наявних ресурсів. Аналогічна тенденція характерна і для рентабельності реалізації продукції: після зростання з 0,34 до 0,64 у 2024 році, у 2025 році вона знизилася до 0,31, що може бути наслідком збільшення собівартості або скорочення обсягів продажу. Водночас рентабельність оборотних засобів демонструє стабільно низький рівень — з 0,06 у 2023 році вона зменшилася до 0,05 у 2024 році та залишилася незмінною у 2025 році, що свідчить про недостатньо ефективне управління оборотними активами. Таким чином, незважаючи на позитивні зрушення у 2024 році, у 2025 році підприємство зазнало погіршення результатів

діяльності, що вимагає вжиття заходів щодо підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та вдосконалення управління фінансово-господарською діяльністю.

### 2.3. Аналіз виробничого потенціалу

Важливою складовою аналізу виробничого потенціалу підприємства є оцінка стану та ефективності використання основних засобів, оскільки вони формують матеріально-технічну базу діяльності. Дослідження їх вартості, ступеня зносу та рівня придатності дозволяє визначити технічний стан підприємства, виявити тенденції оновлення активів і оцінити потребу в їх модернізації. З цією метою у таблиці 2.4 наведено динаміку вартості та стану основних засобів підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.4

Динаміка вартості та стану основних засобів підприємства

| № | Показники          | Роки   |        |        | Відхилення |           |           |           |
|---|--------------------|--------|--------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
|   |                    | 2023   | 2024   | 2025   | 2024-2023  | 2025-2024 | 2024/2023 | 2025/2024 |
| 1 | Первісна вартість  | 3321,1 | 3327,3 | 3340,8 | 6,2        | 13,5      | 1,002     | 1,004     |
| 2 | Залишкова вартість | 351,5  | 201,1  | 116,9  | -150,4     | -84,2     | 0,572     | 0,581     |
| 3 | Знос               | 2969,9 | 3126,2 | 3223,9 | 156,3      | 97,7      | 1,053     | 1,031     |
| 4 | Рівень зносу       | 0,894  | 0,94   | 0,965  | 0,046      | 0,025     | 1,051     | 1,027     |
| 5 | Рівень придатності | 0,106  | 0,06   | 0,035  | -0,046     | -0,025    | 0,566     | 0,583     |

Первісна вартість основних засобів має незначну тенденцію до зростання: у 2024 році вона збільшилася на 6,2 тис. грн (до 3327,3 тис. грн), а у 2025 році — ще на 13,5 тис. грн (до 3340,8 тис. грн). Це свідчить про обмежене оновлення або придбання нових основних засобів.

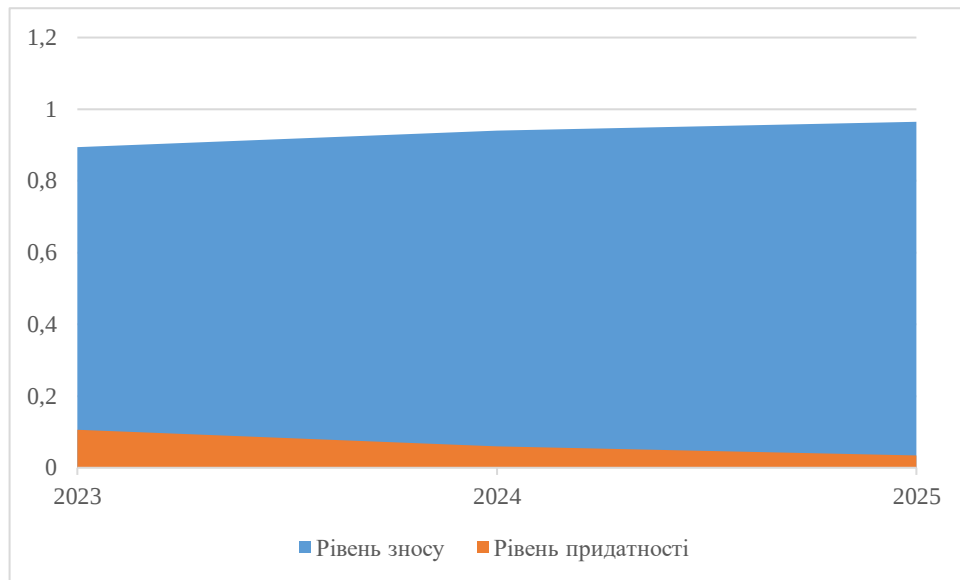


Рис.2.6 Динаміка показників стану основних засобів

Водночас залишкова вартість стрімко знижується: з 351,5 тис. грн у 2023 році до 201,1 тис. грн у 2024 році (зменшення на 150,4 тис. грн), і до 116,9 тис. грн у 2025 році (ще на 84,2 тис. грн менше). Це є наслідком значного фізичного та морального зносу активів.

Сума зносу основних засобів постійно зростає: у 2024 році — на 156,3 тис. грн, у 2025 році — ще на 97,7 тис. грн, що підтверджує процес старіння матеріально-технічної бази підприємства.

Рівень зносу також демонструє негативну динаміку: він зріс з 0,894 у 2023 році до 0,94 у 2024 році та до 0,965 у 2025 році. Це означає, що у 2025 році майже 96,5% вартості основних засобів уже перенесено на продукцію, тобто вони є практично повністю зношеними.

Відповідно, рівень придатності зменшується з 0,106 у 2023 році до 0,06 у 2024 році та до критично низького рівня 0,035 у 2025 році, що свідчить про дуже обмежену здатність основних засобів ефективно використовуватися у виробничому процесі.

Підприємство практично не здійснює оновлення основних засобів, що призводить до їх критичного зносу та зниження технічного потенціалу. Така ситуація може негативно впливати на продуктивність, якість продукції та

конкурентоспроможність підприємства, тому потребує термінового впровадження заходів щодо модернізації та відновлення основних засобів.

Наступним етапом аналізу є оцінка ефективності використання основних засобів підприємства, яка дозволяє визначити результативність вкладення ресурсів у виробничу діяльність. Аналіз відповідних показників дає змогу оцінити рівень віддачі основних засобів, їх вплив на формування доходу та прибутку, а також виявити резерви підвищення ефективності їх використання. З цією метою у таблиці 2.5 наведено динаміку показників ефективності використання основних засобів підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.5

## Динаміка ефективності використання основних засобів підприємства

| № | Показники                    | Роки   |        |        | Відхилення |           |           |           |
|---|------------------------------|--------|--------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
|   |                              | 2023   | 2024   | 2025   | 2024-2023  | 2025-2024 | 2024/2023 | 2025/2024 |
| 1 | Середньорічна вартість       | 3321,1 | 3327,3 | 3340,8 | 6,2        | 13,5      | 1,002     | 1,004     |
| 2 | Дохід від реалізації         | 170,2  | 7095   | 5228,2 | 6924,8     | -1866,8   | 41,686    | 0,737     |
| 3 | Чистий прибуток              | 20,6   | 163,8  | 55,6   | 143,2      | -108,2    | 7,951     | 0,339     |
| 4 | Середньооблікова чисельність | 15     | 12     | 10     | -3         | -2        | 0,800     | 0,833     |
| 5 | Фондовіддача                 | 0,051  | 2,132  | 1,565  | 2,081      | -0,567    | 41,804    | 0,734     |
| 6 | Фондомісткість               | 19,513 | 0,469  | 0,639  | -19,044    | 0,17      | 0,024     | 1,362     |
| 7 | Фондоозброєність             | 221,41 | 277,28 | 334,08 | 55,87      | 56,8      | 1,252     | 1,205     |
| 8 | Фондорентабельність          | 0,006  | 0,049  | 0,017  | 0,043      | -0,032    | 8,167     | 0,347     |

Середньорічна вартість основних засобів має незначну тенденцію до зростання: у 2024 році вона збільшилась на 6,2 тис. грн, а у 2025 році — ще на 13,5 тис. грн, що свідчить про відсутність значних інвестицій у їх оновлення.

Дохід від реалізації у 2024 році різко зріс (у 41,7 раза), що позитивно вплинуло на показники ефективності. Проте у 2025 році він скоротився на 1866,8 тис. грн (до 73,7% від рівня 2024 року), що негативно позначилось на результативності використання основних засобів.

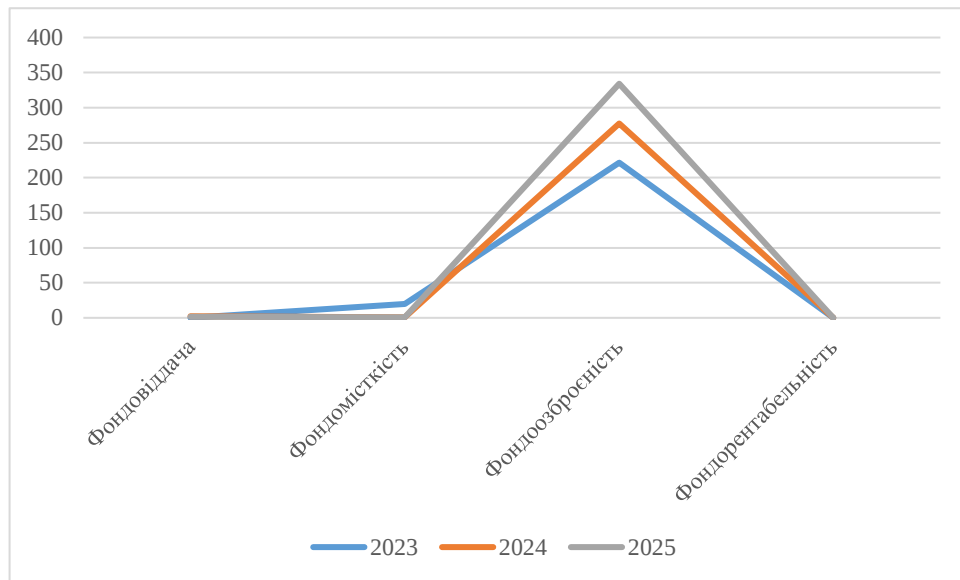


Рис.2.7 Динаміка показників ефективності використання основних засобів

Чистий прибуток демонструє аналогічну тенденцію: значне зростання у 2024 році (у 8 разів), а у 2025 році — зниження на 108,2 тис. грн (до 33,9% від рівня 2024 року), що свідчить про погіршення фінансових результатів.

Середньооблікова чисельність працівників скорочується з 15 осіб у 2023 році до 10 осіб у 2025 році, що може бути пов'язано з оптимізацією персоналу або зменшенням обсягів діяльності.

Фондовіддача у 2024 році суттєво зросла (з 0,051 до 2,132), що свідчить про різке підвищення ефективності використання основних засобів. Однак у 2025 році вона знизилась до 1,565, що є негативною тенденцією, хоча показник залишається значно вищим за рівень 2023 року.

Фондомісткість, як обернений показник фондовіддачі, у 2024 році різко зменшилась, що є позитивним явищем, однак у 2025 році вона зросла до 0,639, що свідчить про зниження ефективності використання основних засобів.

Фондоозброєність праці має стабільну тенденцію до зростання (з 221,41 до 334,08 тис. грн), що свідчить про підвищення забезпеченості працівників основними засобами, незважаючи на скорочення персоналу.

Фондорентабельність у 2024 році зросла до 0,049, однак у 2025 році знизилась до 0,017 (до 34,7% від рівня 2024 року), що вказує на зменшення ефективності використання основних засобів у частині отримання прибутку.

Отже, у 2024 році підприємство досягло значного підвищення ефективності використання основних засобів, проте у 2025 році спостерігається погіршення більшості показників. Це свідчить про нестабільність результатів діяльності та необхідність підвищення ефективності управління ресурсами, зокрема через модернізацію основних засобів і стабілізацію обсягів виробництва.

Важливим напрямом аналізу фінансового стану підприємства є оцінка складу, структури та динаміки оборотних засобів, оскільки вони забезпечують безперервність виробничого процесу та впливають на рівень ліквідності й платоспроможності. Дослідження змін у їх обсягах дозволяє визначити ефективність управління оборотним капіталом, виявити тенденції його формування та використання. З цією метою у таблиці 2.6 наведено динаміку оборотних засобів підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.6

## Динаміка оборотних засобів підприємства

| № | Показники                  | Роки   |        |        | Відхилення |           |           |           |
|---|----------------------------|--------|--------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
|   |                            | 2023   | 2024   | 2025   | 2024-2023  | 2025-2024 | 2024/2023 | 2025/2024 |
| 1 | Запаси                     | 3970,2 | 1391,2 | 1754,4 | -2579      | 363,2     | 0,350     | 1,261     |
| 2 | Гроші та їх еквіваленти    | 26,6   | 1669,2 | 1817,3 | 1642,6     | 148,1     | 62,752    | 1,089     |
| 3 | Дебіторська заборгованість | 138,2  | 84,8   | 62,3   | -53,4      | -22,5     | 0,614     | 0,735     |
| 4 | Інші оборотні активи       | 287,2  | 58,7   | 20,3   | -228,5     | -38,4     | 0,204     | 0,346     |
| 5 | Разом                      | 4422,2 | 3203,9 | 3654,3 | -1218,3    | 450,4     | 0,725     | 1,141     |

Найбільші зміни відбулися у складі запасів. У 2024 році їх обсяг різко скоротився з 3970,2 тис. грн до 1391,2 тис. грн (на 2579 тис. грн або до 35% від рівня 2023 року), що може свідчити про оптимізацію складських запасів або зниження обсягів діяльності. У 2025 році спостерігається їх часткове відновлення до 1754,4 тис. грн (зростання на 363,2 тис. грн або на 26,1% порівняно з 2024 роком).

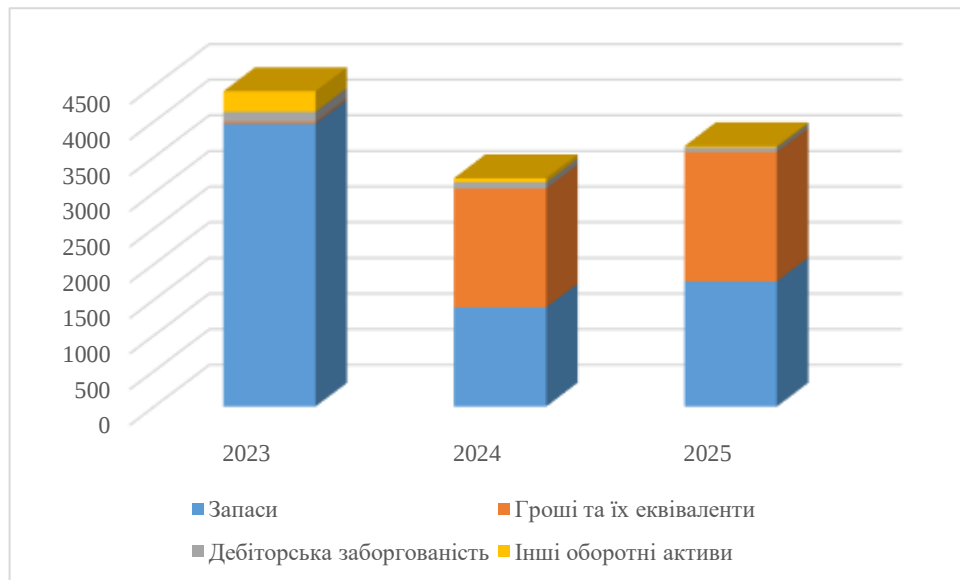


Рис.2.8 Динаміка оборотних засобів

Грошові кошти та їх еквіваленти демонструють різке зростання: у 2024 році їх обсяг збільшився на 1642,6 тис. грн (у 62,7 раза), а у 2025 році — ще на 148,1 тис. грн (на 8,9%). Це свідчить про покращення ліквідності підприємства та наявність вільних фінансових ресурсів.

Дебіторська заборгованість має тенденцію до скорочення: у 2024 році вона зменшилась на 53,4 тис. грн, а у 2025 році — ще на 22,5 тис. грн. Така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про покращення розрахункової дисципліни та прискорення обігу коштів.

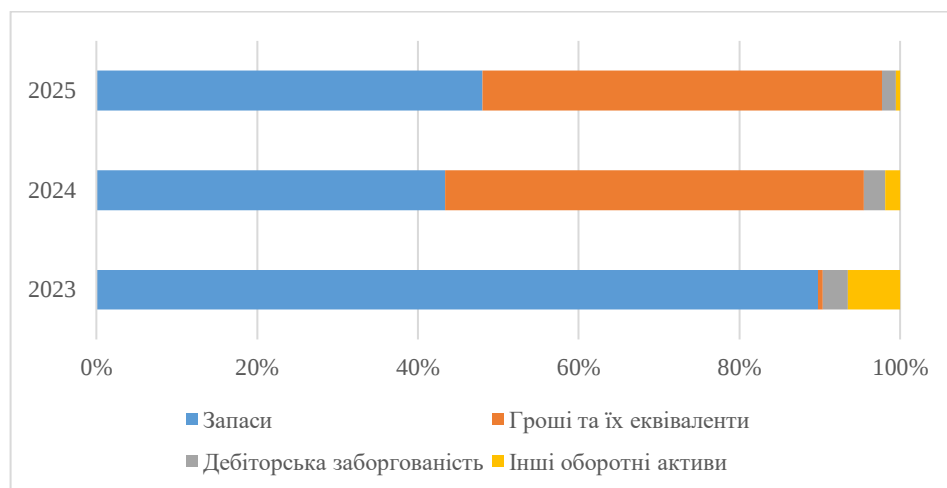


Рис. 2.9 Структура оборотних засобів

Інші оборотні активи також значно скоротилися: з 287,2 тис. грн у 2023 році до 58,7 тис. грн у 2024 році та до 20,3 тис. грн у 2025 році, що може свідчити про зменшення обсягу допоміжних активів або їх списання.

Загальна сума оборотних засобів у 2024 році зменшилась на 1218,3 тис. грн (до 72,5% від рівня 2023 року), однак у 2025 році зросла на 450,4 тис. грн (до 114,1% від рівня 2024 року), що вказує на певне відновлення оборотного капіталу.

У структурі оборотних засобів відбулися суттєві зміни: зменшення запасів і дебіторської заборгованості супроводжується значним зростанням грошових коштів. Це може свідчити про підвищення ліквідності підприємства, однак потребує подальшого аналізу ефективності використання наявних ресурсів.

Таблиця 2.7

## Динаміка дебіторської заборгованості підприємства

| № | Показники                   | Роки  |       |       | Відхилення |           |           |           |
|---|-----------------------------|-------|-------|-------|------------|-----------|-----------|-----------|
|   |                             | 2023  | 2024  | 2025  | 2024-2023  | 2025-2024 | 2024/2023 | 2025/2024 |
| 1 | За товари, роботи, послуги  | 231,3 | 195,8 | 222,1 | -35,5      | 26,3      | 0,847     | 1,134     |
| 2 | За розрахунками з бюджетом  | 132,8 | 61,9  | 54,4  | -70,9      | -7,5      | 0,466     | 0,879     |
| 3 | Інша поточна заборгованість | 132,8 | 257,7 | 276,5 | 124,9      | 18,8      | 1,941     | 1,073     |

Завершальним етапом аналізу оборотних активів є оцінка ефективності їх використання, оскільки саме ці показники відображають швидкість обертання капіталу, рівень його завантаження та вплив на формування доходу підприємства. Аналіз динаміки відповідних коефіцієнтів дає змогу визначити ефективність управління оборотними засобами, виявити тенденції їх використання та резерви прискорення обороту. З цією метою у таблиці 2.8 наведено динаміку показників ефективності використання оборотних засобів підприємства за 2023–2025 роки.

Середньорічна вартість оборотних засобів у 2024 році зменшилась до 3203,9 тис. грн (на 1218,3 тис. грн або до 72,5% від рівня 2023 року), що може свідчити про скорочення обсягів оборотного капіталу або його більш ефективне використання. У 2025 році спостерігається її зростання до 3654,3 тис. грн (на 450,4 тис. грн або до 114,1% від рівня 2024 року).

Таблиця 2.8

Динаміка показників ефективності використання оборотних засобів  
підприємства

| № | Показники                                | Роки    |        |        | Відхилення    |               |               |               |
|---|------------------------------------------|---------|--------|--------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|   |                                          | 2023    | 2024   | 2025   | 2024-<br>2023 | 2025-<br>2024 | 2024/<br>2023 | 2025/<br>2024 |
| 1 | Середньорічна вартість оборотних засобів | 4422,2  | 3203,9 | 3654,3 | -1218,3       | 450,4         | 0,725         | 1,141         |
| 2 | Дохід від реалізації                     | 170,2   | 7095   | 5228,2 | 6924,8        | -<br>1866,8   | 41,686        | 0,737         |
| 3 | Число днів аналізованого періоду         | 360     | 360    | 360    | 0             | 0             | 1,000         | 1,000         |
| 4 | Коефіцієнт завантаження                  | 25,982  | 0,452  | 0,699  | -25,53        | 0,247         | 0,017         | 1,546         |
| 5 | Коефіцієнт оборотності                   | 0,038   | 2,214  | 1,431  | 2,176         | -0,783        | 58,263        | 0,646         |
| 6 | Тривалість обороту                       | 9353,65 | 162,57 | 251,63 | -<br>9191,08  | 89,06         | 0,017         | 1,548         |

Дохід від реалізації має різко позитивну динаміку у 2024 році (зростання у 41,7 раза), проте у 2025 році він знижується на 1866,8 тис. грн (до 73,7% від рівня попереднього року), що впливає на показники оборотності.

Коефіцієнт завантаження оборотних засобів у 2024 році суттєво зменшився до 0,452 (з 25,982 у 2023 році), що є позитивною тенденцією, оскільки свідчить про зниження обсягу оборотних засобів, необхідних для отримання одиниці доходу. У 2025 році цей показник зріс до 0,699, що вказує на певне погіршення ефективності.

Коефіцієнт оборотності оборотних засобів у 2024 році різко зріс до 2,214 (у 58 разів порівняно з 2023 роком), що свідчить про значне прискорення їх обороту. Однак у 2025 році він знизився до 1,431 (на 35,4%), що вказує на уповільнення оборотності капіталу.

Тривалість одного обороту у 2024 році суттєво скоротилася до 162,57 днів (з 9353,65 днів у 2023 році), що є позитивним результатом. Проте у 2025 році вона зросла до 251,63 днів (на 89,06 днів), що свідчить про уповільнення обігу оборотних засобів.

Підприємство у 2024 р. досягло значного підвищення ефективності використання оборотних засобів, однак у 2025 році спостерігається її часткове

погіршення. Це свідчить про нестабільність фінансово-господарських процесів і необхідність оптимізації управління оборотним капіталом для забезпечення стабільної оборотності ресурсів.

Одним із ключових напрямів аналізу діяльності підприємства є оцінка стану та ефективності використання трудових ресурсів, оскільки саме персонал забезпечує формування доходів, виконання виробничих процесів і досягнення фінансових результатів. Дослідження відповідних показників дає змогу оцінити продуктивність праці, рівень витрат на персонал та ефективність їх використання. З цією метою у таблиці 2.9 наведено динаміку стану та ефективності трудових ресурсів підприємства за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.9

## Динаміка стану та ефективності трудових ресурсів підприємства

| № | Показники                    | Роки  |        |        | Відхилення |           |           |           |
|---|------------------------------|-------|--------|--------|------------|-----------|-----------|-----------|
|   |                              | 2023  | 2024   | 2025   | 2024-2023  | 2025-2024 | 2024/2023 | 2025/2024 |
| 1 | Середньооблікова чисельність | 15    | 12     | 10     | -3         | -2        | 0,800     | 0,833     |
| 2 | Дохід від реалізації         | 170,2 | 7095   | 5228,2 | 6924,8     | -1866,8   | 41,686    | 0,737     |
| 3 | Фонд оплати праці            | 351,5 | 935,5  | 967,3  | 584        | 31,8      | 2,661     | 1,034     |
| 4 | Середньорічна оплата праці   | 23,43 | 77,96  | 96,73  | 54,53      | 18,77     | 3,327     | 1,241     |
| 5 | Продуктивність праці         | 11,35 | 591,25 | 522,82 | 579,9      | -68,43    | 52,093    | 0,884     |
| 6 | Затратовіддача               | 7,263 | 91,01  | 54,049 | 83,747     | -36,961   | 12,531    | 0,594     |
| 7 | Затратомісткість             | 2,065 | 0,132  | 0,185  | -1,933     | 0,053     | 0,064     | 1,402     |

Середньооблікова чисельність працівників має тенденцію до скорочення: у 2024 році вона зменшилась з 15 до 12 осіб, а у 2025 році — до 10 осіб. Це може свідчити про оптимізацію персоналу або зменшення обсягів окремих видів діяльності.

Дохід від реалізації у 2024 році різко зріс (у 41,7 раза), однак у 2025 році знизився на 1866,8 тис. грн (до 73,7% від рівня 2024 року), що вплинуло на ефективність використання трудових ресурсів.

Фонд оплати праці має стабільну тенденцію до зростання: у 2024 році він збільшився на 584 тис. грн (у 2,66 раза), а у 2025 році — ще на 31,8 тис. грн (на 3,4%). Це свідчить про підвищення витрат на персонал.

Середньорічна заробітна плата працівників також зростає: з 23,43 тис. грн у 2023 році до 77,96 тис. грн у 2024 році та до 96,73 тис. грн у 2025 році, що відображає покращення матеріального стимулювання персоналу.

Продуктивність праці у 2024 році суттєво зросла (у 52 рази), що є наслідком різкого збільшення доходу. Водночас у 2025 році вона знизилась до 522,82 тис. грн (на 11,6%), що свідчить про зниження ефективності використання трудових ресурсів.

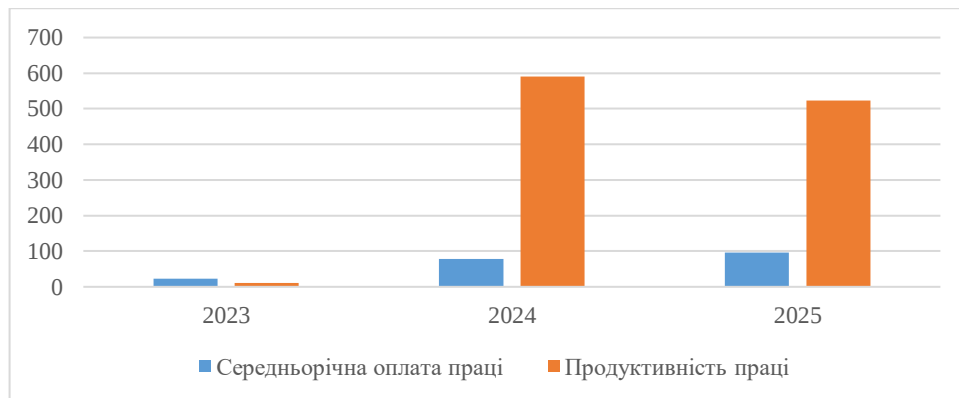


Рис. 2.10. Динаміка середньорічної зарплати та продуктивності праці

Затратовіддача демонструє аналогічну тенденцію: у 2024 році вона значно зросла, однак у 2025 році знизилась до 54,049 (на 36,961), що вказує на зменшення ефективності витрат на оплату праці.

Затратомісткість у 2024 році суттєво зменшилась (до 0,132), що є позитивним результатом, однак у 2025 році зросла до 0,185, що свідчить про погіршення ефективності використання трудових витрат.

У 2024 році підприємство досягло високого рівня ефективності використання трудових ресурсів, однак у 2025 році спостерігається її зниження. Це зумовлено скороченням доходів при одночасному зростанні витрат на оплату праці, що потребує удосконалення системи управління персоналом і підвищення продуктивності праці.

## РОЗДІЛ 3

### НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ТА ШЛЯХИ ЙОГО ПОКРАЩЕННЯ

#### 3.1. Перспективні напрями розвитку управління виробничим потенціалом проектно-будівельного підприємства

Удосконалення управління виробничим потенціалом проектно-будівельного підприємства в сучасних умовах господарювання спрямоване на підвищення його адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності використання наявних ресурсів. Комплексна трансформація цього процесу повинна, на нашу думку, охоплювати такі ключові напрями як:

1. Цифровізація та інноваційно-технологічна модернізація, яка передбачає:
  - впровадження наскрізних технологій шляхом інтеграцій технологій інформаційного моделювання (BIM/VDC) на всіх етапах - від концептуального проектування до здачі об'єкта в експлуатацію;
  - розгортання сучасних ERP- та CRM-систем для оперативного планування, моніторингу та контролю за використанням матеріально-технічних ресурсів у режимі реального часу.
2. Оптимізація та реінжиніринг бізнес-процесів, яка включає:
  - оптимізацію логістичних ланцюгів, мінімізація технологічних втрат, усунення непродуктивних витрат часу та синхронізація роботи проектного і будівельного підрозділів.
  - гнучке управління проектами через застосування методологій Agile та Scrum для підвищення оперативності реалізації складних, динамічних проєктів.
3. Розвиток та капіталізація людських ресурсів шляхом:
  - системного підвищення кваліфікації інженерно-технічного персоналу в сферах новітніх технологій проектування та матеріалознавства;

-переходу від жорсткої функціональної структури до матричних або проєктних організаційних структур для синергії архітекторів, інженерів та виконавців робіт.

4. Проактивний ризик-менеджмент та диверсифікація, що передбачає

- розробку та впровадження динамічних моделей оцінювання ризиків (фінансових, логістичних, форс-мажорних) на доінвестиційній стадії проєкту;
- розширення географії діяльності та спектра послуг (наприклад, перехід до контрактів повного циклу - EPC/EPSCM), що знижує залежність від локальних коливань ринку.

5. Екологізація та раціональне природокористування через орієнтацію виробничого потенціалу на міжнародні екологічні стандарти (LEED, BREEAM), використання енергоефективних технологій та екологічних матеріалів, що підвищує ринкову вартість кінцевого продукту.

Висновок: Системне впровадження зазначених напрямів дозволяє трансформувати виробничий потенціал підприємства з екстенсивного типу розвитку (нарощування обсягів ресурсів) в інтенсивний (підвищення віддачі від кожної одиниці потенціалу).

Сучасні умови господарювання, що характеризуються високою динамічністю ринкового середовища та посиленням конкуренції, зумовлюють зростання значущості ефективного управління витратами на логістику. У таких умовах підприємства змушені постійно вдосконалювати підходи до планування, контролю та оптимізації логістичних витрат з метою підвищення загальної результативності діяльності.

У зв'язку зі зростанням уваги до екологічних аспектів діяльності підприємств, дедалі більшого поширення набувають «зелені» логістичні рішення. Серед них - раціоналізація транспортних маршрутів для скорочення витрат пального, використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії, а також поступовий перехід на електричний і гібридний транспорт.

Сучасний розвиток логістичного менеджменту характеризується посиленням орієнтації на потреби клієнта. Такий підхід передбачає не просто

організацію переміщення товарів, а гнучке налаштування всіх логістичних операцій відповідно до індивідуальних вимог споживачів. До ключових інструментів належать варіативні способи доставки, можливість онлайн-відстеження вантажів у режимі реального часу, а також персоналізоване обслуговування.

Запровадження подібних рішень на початковому етапі може супроводжуватися зростанням витрат підприємства. Водночас у стратегічній перспективі вони сприяють зміцненню клієнтської лояльності, підвищенню рівня задоволеності споживачів і, як наслідок, зростанню прибутковості бізнесу. Таким чином, додаткові інвестиції в клієнтоорієнтовані логістичні інновації мають економічне обґрунтування та окуповуються за рахунок розширення клієнтської бази.

У світовій практиці провідні логістичні компанії активно впроваджують інноваційні технології з метою оптимізації витрат і підвищення ефективності логістичних процесів. Узагальнення таких рішень наведено в таблиці 3.1.

Автоматизаційні технології та роботизовані рішення суттєво трансформують підходи до управління логістичними витратами. Використання автоматизованих складських комплексів і систем роботизованої автоматизації процесів (RPA) дає змогу значно скоротити витрати на робочу силу, одночасно підвищуючи швидкість виконання операцій і точність обробки вантажів. Завдяки впровадженню таких технологій підприємства отримують можливість оптимізувати функціонування ланцюгів постачання, мінімізувати кількість помилок і затримок, що безпосередньо впливає на зниження витрат, пов'язаних із запасами та транспортуванням.

Окремого значення набуває розвиток спільної логістики, яка базується на принципі спільного використання ресурсів між різними компаніями. Йдеться про кооперацію у сфері транспортування, складських потужностей та логістичної інфраструктури. Такий підхід дозволяє досягати ефекту масштабу, посилювати позиції підприємств у взаємодії з постачальниками та розширювати доступ до логістичних мереж. Крім того, співпраця між учасниками ринку

сприяє обміну знаннями, досвідом та впровадженню інноваційних рішень, що підвищує загальну ефективність діяльності [37].

Таблиця 3.1

Інноваційні технології управління логістичними витратами у провідних  
компаніях світу

| Компанія    | Технологічне рішення                      | Основні переваги                                                                         | Країна    | Офіційний сайт                                                      |
|-------------|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------|
| UPS         | ORION                                     | Оптимізація маршрутів доставки, скорочення пробігу транспорту та витрат пального         | США       | <a href="https://www.ups.com">https://www.ups.com</a>               |
| FedEx       | SenseAware                                | Моніторинг вантажів у реальному часі, підвищення точності та безпеки доставки            | США       | <a href="https://www.fedex.com">https://www.fedex.com</a>           |
| DHL         | Роботизована автоматизація процесів (RPA) | Зменшення операційних витрат, підвищення продуктивності та якості сервісу                | Німеччина | <a href="https://www.dhl.com">https://www.dhl.com</a>               |
| Amazon      | Prime Air (дрони)                         | Скорочення часу доставки, зниження екологічного впливу, підвищення ефективності          | США       | <a href="https://www.amazon.com">https://www.amazon.com</a>         |
| Maersk      | Блокчейн (TradeLens)                      | Підвищення прозорості ланцюгів постачання, мінімізація помилок та покращення координації | Данія     | <a href="https://www.maersk.com">https://www.maersk.com</a>         |
| DB Schenker | Інтернет речей (IoT)                      | Поліпшення точності прогнозування доставки та контроль стану вантажів у дорозі           | Німеччина | <a href="https://www.dbschenker.com">https://www.dbschenker.com</a> |

Джерело: узагальнено автором на основі відкритих даних компаній.

Світові лідери логістичної галузі формують сучасні тенденції управління витратами, активно впроваджуючи інноваційні технології. Зокрема, широко

застосовуються інструменти штучного інтелекту та машинного навчання, які забезпечують прогнозування попиту, оптимізацію запасів і планування дистрибуції. Це дозволяє підприємствам діяти на випередження, ефективніше розподіляти ресурси та уникати додаткових витрат, пов'язаних із терміновими логістичними коригуваннями.

Важливим напрямом розвитку логістики стає екологічна стійкість. Провідні компанії все частіше інтегрують у свою діяльність «зелені» технології, зокрема використання екологічного транспорту, відновлюваних джерел енергії, а також впровадження ресурсоефективної упаковки. Оптимізація маршрутів доставки також дозволяє зменшити рівень викидів вуглецю. Подібні ініціативи не лише сприяють досягненню екологічних цілей, але й забезпечують економічні вигоди у довгостроковій перспективі завдяки скороченню енергоспоживання та можливим регуляторним перевагам [36].

Ще одним ключовим трендом є розвиток стратегічного партнерства та кооперації між логістичними компаніями. Об'єднання зусиль у сфері використання складських приміщень, транспортних засобів та технологічних рішень дозволяє досягати синергетичного ефекту та зменшувати операційні витрати. Спільна діяльність також стимулює інноваційний розвиток за рахунок обміну технологіями та управлінськими практиками.

Паралельно з цим активно розвивається цифровізація логістичних процесів. Автоматизовані склади, безпілотні системи доставки та технології блокчейн для забезпечення прозорості ланцюгів постачання стають стандартом для провідних компаній галузі. Їх застосування дозволяє підвищити ефективність операцій, знизити витрати на персонал та мінімізувати кількість помилок, що в комплексі сприяє формуванню більш гнучкої та економічно ефективно логістичної системи [45].

Діяльність провідних світових логістичних компаній демонструє чітку тенденцію до стратегічної цифрової трансформації, де ключове місце займають інновації та інтеграція сучасних технологій у всі етапи ланцюга постачання.

Такий підхід дозволяє не лише підвищувати операційну ефективність, але й істотно оптимізувати витрати.

Компанія UPS, зокрема, застосовує систему ORION, яка забезпечує інтелектуальну оптимізацію маршрутів доставки. Це дає змогу скорочувати загальний пробіг транспорту, зменшувати витрати на паливо та підвищувати ефективність логістичних операцій. Окрім економічного ефекту, така система сприяє зниженню екологічного навантаження, що відображає орієнтацію компанії на принципи сталого розвитку. Аналогічно, FedEx використовує технологічне рішення SenseAware, яке забезпечує моніторинг вантажів у режимі реального часу. Це дозволяє підвищити точність контролю доставки, мінімізувати ризики втрат і затримок, а також покращити рівень обслуговування клієнтів.

Значну увагу автоматизації приділяє компанія DHL, яка впровадила роботизовану автоматизацію процесів (RPA). Такий підхід спрямований на скорочення частки ручної праці в операційних процесах і підвищення їх стандартизації. У результаті працівники можуть бути переорієнтовані на більш складні та стратегічно важливі завдання, що підвищує загальну продуктивність діяльності підприємства. Це відображає загальносвітову тенденцію до поєднання автоматизованих систем із людським управлінням для досягнення максимальної ефективності.

Інноваційний напрям розвитку логістики яскраво демонструє Amazon Logistics, яка впроваджує систему доставки за допомогою безпілотних літальних апаратів Prime Air. Така технологія спрямована на суттєве скорочення часу доставки та потенційне зниження витрат, пов'язаних із традиційними транспортними засобами та паливними ресурсами. Використання дронів у логістиці є прикладом радикальної трансформації класичних моделей доставки та формує нові стандарти швидкості обслуговування.

Водночас компанія Maersk активно впроваджує блокчейн-рішення через платформу TradeLens, що забезпечує підвищення прозорості та надійності ланцюгів постачання. Обмін даними в режимі реального часу між усіма

учасниками процесу дозволяє зменшити кількість помилок, уникнути затримок і підвищити рівень довіри між партнерами. Використання блокчейн-технологій у логістиці створює умови для більш скоординованого та безпечного управління глобальними постачальницькими мережами, одночасно знижуючи адміністративні та операційні витрати.

Використання DB Schenker технологій Інтернету речей (IoT) у сфері управління автопарком і логістичними потоками є показовим прикладом посилення ролі даних у режимі реального часу в сучасній логістиці. Завдяки сенсорному моніторингу вантажів компанія отримує можливість оперативно відстежувати переміщення товарів, оптимізувати транспортні маршрути та забезпечувати належні умови зберігання, що особливо важливо для чутливих до температури вантажів. Орієнтація на безперервний збір і аналіз даних дозволяє приймати більш обґрунтовані управлінські рішення, знижувати операційні витрати та підвищувати загальну ефективність логістичних процесів. Такий підхід чітко відображає загальну тенденцію переходу логістичних систем до data-driven управління, де ключову роль відіграє аналітика та цифрові технології.

Узагальнюючи досвід провідних світових компаній, можна відзначити, що сучасна логістика розвивається у напрямі глибокої технологічної інтеграції та сталого розвитку. Впровадження рішень на основі штучного інтелекту, блокчейну та IoT забезпечує не лише підвищення операційної ефективності, але й покращення якості сервісу та зростання рівня задоволеності клієнтів. Таким чином, інноваційні технології стають ключовим фактором трансформації логістичних систем і підвищення їх конкурентоспроможності.

Практичний досвід міжнародних логістичних операторів є особливо цінним для українських підприємств, які функціонують в умовах підвищених ризиків, зокрема під час воєнного стану. Застосування систем інтелектуальної оптимізації маршрутів, подібних до ORION, що використовується компанією UPS, може суттєво підвищити ефективність транспортних операцій. У нестабільному середовищі такі рішення дозволяють визначати найбільш безпечні та економічно доцільні маршрути доставки, що сприяє зниженню

витрат на пальне та забезпеченню своєчасності постачання навіть за умов інфраструктурних обмежень [48].

Не менш важливим є впровадження систем моніторингу в реальному часі, аналогічних до технології SenseAware від FedEx. Для українських логістичних компаній це створює можливість постійного контролю за переміщенням вантажів, своєчасного виявлення ризиків і оперативного реагування на зміну ситуації. Такий рівень прозорості підвищує безпеку ланцюгів постачання та зменшує ймовірність втрат чи затримок.

Таблиця 3.2

Перспективні напрями удосконалення управління логістичними витратами підприємств в умовах воєнного стану в Україні

| Напрямок розвитку                                         | Зміст підходу                                                                                                                                                                          | Очікувані переваги                                                                                |
|-----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Інтелектуальна оптимізація маршрутів                      | Використання алгоритмічних систем планування маршрутів (на зразок ORION компанії UPS) для вибору найбільш ефективних і безпечних шляхів доставки в умовах нестабільної інфраструктури. | Скорочення витрат на пальне, підвищення оперативності та безпеки перевезень.                      |
| Моніторинг у режимі реального часу та сенсорні технології | Застосування систем відстеження вантажів і сенсорного контролю (аналогічно SenseAware від FedEx) для постійного спостереження за станом і рухом вантажів.                              | Підвищення рівня безпеки перевезень, оперативне реагування на ризики та збої.                     |
| Автоматизація та роботизація процесів (RPA)               | Впровадження роботизованої автоматизації для виконання рутинних логістичних операцій, за прикладом підходів DHL.                                                                       | Зменшення навантаження на персонал, підвищення продуктивності та стабільності операцій.           |
| Безпілотні технології доставки                            | Розвиток використання дронів для транспортування вантажів у важкодоступні або небезпечні регіони (аналогічно Amazon Prime Air).                                                        | Забезпечення доставки в зони з обмеженим доступом, підвищення швидкості та безпеки.               |
| Блокчейн у логістичних ланцюгах                           | Використання технології розподіленого реєстру для фіксації та контролю операцій у постачанні (як у Maersk TradeLens).                                                                  | Підвищення прозорості, зменшення ризику помилок і шахрайства, покращення координації учасників.   |
| Інтернет речей (IoT) в управлінні автопарком              | Інтеграція IoT-рішень для постійного контролю транспорту та вантажів у логістичних процесах.                                                                                           | Точніше прогнозування часу доставки, контроль стану вантажу та оптимізація використання ресурсів. |

Джерело: узагальнено на основі [40, 43].

Окрему роль відіграє автоматизація логістичних процесів, прикладом якої є впровадження роботизованої автоматизації процесів (RPA) у практиці DHL. В умовах обмежених ресурсів і підвищеного навантаження на персонал автоматизація рутинних операцій дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів, зосередивши їх на стратегічно важливих завданнях. Це сприяє підвищенню стійкості логістичних систем і забезпеченню безперервності їх функціонування навіть у кризових умовах.

В умовах воєнного стану в Україні впровадження сучасних систем управління матеріально-технічним забезпеченням має базуватися на стратегічному підході, який орієнтований насамперед на забезпечення гнучкості, швидкої адаптації та стійкості логістичних процесів до змінного та ризикового середовища.

### **3.2. Рекомендація щодо впровадження концепції Just-in-Time (JIT, «точно в строк») для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД»**

У сучасних умовах функціонування будівельних підприємств, які характеризуються нестабільністю постачань, коливанням цін на матеріали та обмеженістю фінансових ресурсів, особливої актуальності набуває впровадження ефективних підходів до управління матеріальними потоками. Для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» одним із перспективних напрямів удосконалення системи матеріально-технічного забезпечення є використання концепції Just-in-Time (JIT), або «точно в строк» (рис. 3.1).

Сутність даного підходу полягає в організації постачання матеріалів, комплектуючих і ресурсів таким чином, щоб вони надходили безпосередньо у момент їх фактичної потреби у виробничому процесі. Це дозволяє мінімізувати або повністю уникнути формування надлишкових запасів на складах, що є особливо важливим для будівельної сфери, де значна частка оборотних активів традиційно «заморожується» у матеріальних ресурсах.

Основні принципи JIT:

-Мінімізація запасів. Виробництво організоване так, щоб сировина та комплектуючі надходили лише тоді, коли вони потрібні.

-Оптимізація процесів. Всі етапи виробництва узгоджені так, щоб уникнути простоїв та затримок.

-Висока якість. Через низький рівень запасів важливо, щоб продукція була без дефектів, оскільки немає резерву для заміни.

-Гнучкість. Виробництво має швидко реагувати на зміну попиту та коригувати кількість продукції.



Рис.3.1 Переваги та недоліки ЛТ

Для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» впровадження ЛТ сприятиме більш раціональному використанню оборотного капіталу та підвищенню фінансової гнучкості підприємства. Замість утримання великих складських запасів підприємство зможе спрямовувати вивільнені кошти на розвиток виробництва, оновлення технічної бази або покриття поточних витрат (рис.3.2).

Водночас слід враховувати, що ефективне застосування ЛТ вимагає високого рівня організації логістичної системи підприємства. Для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» це означає необхідність налагодження стабільних і

надійних партнерських відносин із постачальниками, забезпечення чіткої координації графіків поставок, а також впровадження сучасних інформаційних систем для оперативного обміну даними.

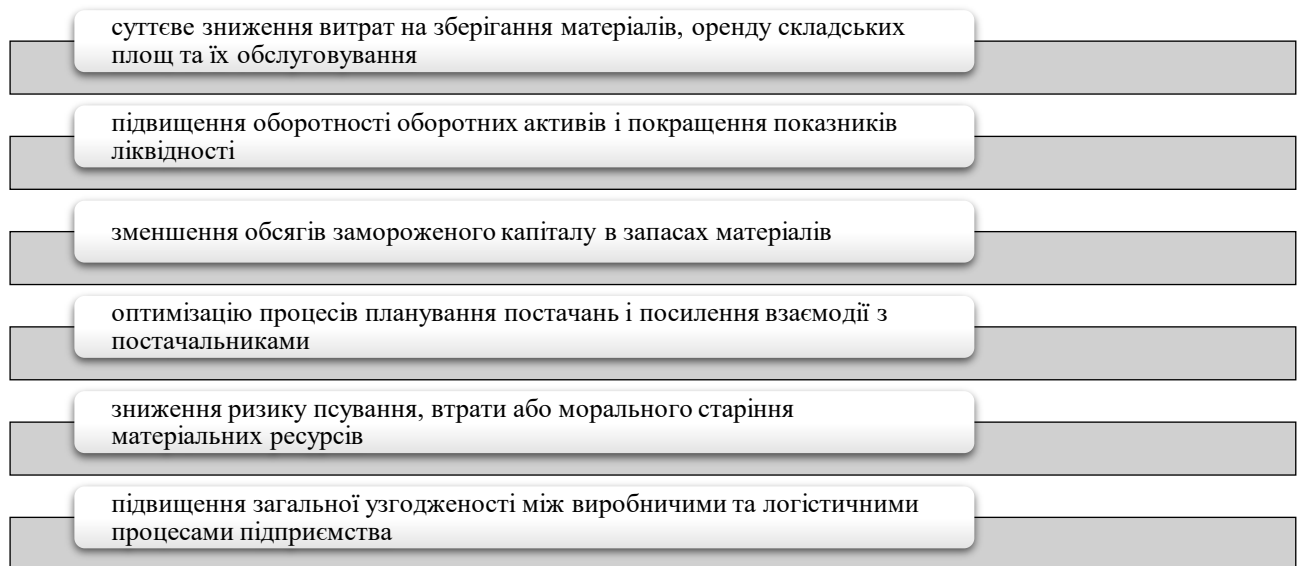


Рис. 3.2 Ключові переваги впровадження концепції Just-in-Time

Окрему увагу слід приділити ризикам, пов'язаним із можливими перебоями в постачанні, що в умовах воєнного стану можуть мати суттєвий вплив на безперервність будівельних робіт. У зв'язку з цим доцільним є застосування комбінованого підходу, який передбачає використання ЛІТ із мінімальним страховим запасом критично важливих матеріалів.

Таким чином, впровадження концепції Just-in-Time для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» є стратегічно обґрунтованим рішенням, що дозволить підвищити ефективність управління матеріальними ресурсами, знизити витрати та зміцнити фінансову стійкість підприємства в умовах сучасних викликів.

### 3.3 Рекомендації щодо оптимізації дебіторської заборгованості

З урахуванням зростання частки дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги у структурі оборотних активів українських проектно-будівельних підприємств, що значною мірою зумовлено складною економічною ситуацією та наслідками воєнних дій на території України, дана складова

набуває ознак вагомого економічного чинника, який суттєво впливає на результати господарської діяльності.

Для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» особливо актуальним є забезпечення належного рівня організації обліку та системного управління торговельною дебіторською заборгованістю. Її ефективне адміністрування сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства, покращенню його інвестиційної привабливості для банківських установ, потенційних інвесторів та контрагентів, а також зниженню ризиків формування сумнівної і безнадійної заборгованості.

Під торговельною дебіторською заборгованістю в контексті діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» слід розуміти заборгованість покупців і замовників, що виникає внаслідок реалізації продукції, товарів, виконання будівельно-монтажних робіт або надання послуг на умовах відстроченої оплати.

З метою вдосконалення системи управління розрахунками з покупцями та замовниками, а також мінімізації втрат від несвоєчасних платежів і скорочення частки простроченої дебіторської заборгованості (понад 30 днів), доцільним є вивчення та адаптація міжнародного досвіду. Зокрема, перспективним є впровадження механізмів стимулювання швидкої оплати, таких як система знижок за дострокове погашення заборгованості (так звані знижки «сконто»), що широко застосовується у зарубіжній практиці.

Знижка за швидку або дострокову оплату (англ. *prompt payment discount*) є фінансовим інструментом стимулювання покупців до скорочення строків розрахунків за отримані товари, роботи чи послуги. Її сутність полягає у наданні певної знижки від вартості рахунку-фактури за умови здійснення оплати раніше встановленого терміну. Основною метою такого механізму є прискорення надходження грошових коштів до продавця та покращення його ліквідності [1].

До основних характеристик знижки за швидку оплату належать такі положення:

-Умови застосування визначаються постачальником індивідуально. Найбільш поширеним є формат «2/10, нетто 30», що означає надання 2% знижки

у разі оплати протягом 10 днів, тоді як повна сума підлягає сплаті протягом 30 днів [4].

-Розмір знижки зазвичай встановлюється у відсотках від загальної суми рахунку та, як правило, коливається в межах 1–3%.

-Період дії пільгової оплати обмежений чітко визначеним строком, протягом якого покупець має можливість скористатися знижкою; після його завершення сплачується повна вартість інвойсу.

-Економічна мета полягає у стимулюванні прискорених розрахунків: продавець отримує швидший доступ до грошових коштів і покращує грошовий потік, тоді як покупець зменшує витрати за рахунок отриманої знижки.

-Сфера застосування найчастіше охоплює B2B-сегмент, особливо у випадках регулярних або значних за обсягом поставок між підприємствами.

Таким чином, знижки за дострокову оплату виступають ефективним інструментом управління дебіторською заборгованістю, оскільки поєднують інтереси обох сторін угоди та сприяють стабілізації фінансових потоків підприємства.

Водночас у практиці господарських відносин існують різні варіанти таких знижок, які можуть відрізнятися за розміром, строками надання та умовами їх отримання.

У практиці управління дебіторською заборгованістю виокремлюють три базові різновиди знижок за швидку оплату, які застосовуються залежно від фінансової політики підприємства, рівня гнучкості розрахунків та особливостей взаємодії з контрагентами (рис.3.3).

#### 1. Фіксована знижка за дострокову оплату

Цей варіант передбачає жорстко визначені умови надання знижки, які не підлягають зміні в межах одного договору. Тобто знижка або застосовується за встановлених строків, або повністю втрачається. Наприклад, умова «2% 10, нетто 30» означає, що покупець отримує знижку 2% лише за умови оплати протягом 10 днів; після цього періоду (наприклад, на 11-й день) право на знижку анулюється. Такий підхід несе певні ризики: постачальник може втратити

мотиваційний ефект для клієнтів, а покупець — можливість економії через навіть незначні затримки в обробці платежів, що іноді ускладнює взаємовідносини між сторонами.

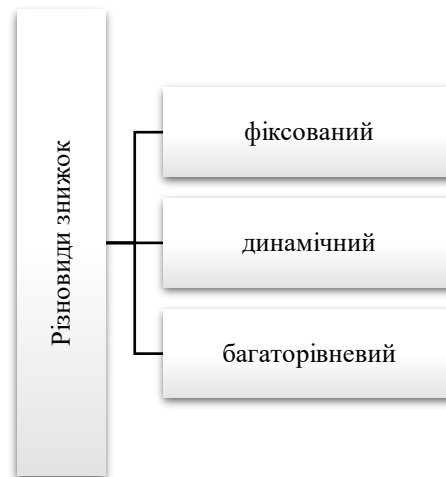


Рис.3.3 Типи різновидів знижок за швидку оплату

## 2. Динамічне дисконтування

Даний механізм є більш гнучким і ґрунтується на змінному розмірі знижки залежно від терміну оплати. Чим раніше здійснюється платіж, тим більшу вигоду отримує покупець, тоді як із кожним наступним днем розмір знижки поступово зменшується. Такий підхід дозволяє враховувати інтереси обох сторін і формувати більш адаптивні фінансові умови. Розмір знижки визначається, зокрема, через еквівалентну річну процентну ставку. Наприклад, при ставці 20% і терміні оплати 15 днів розрахунок може здійснюватися таким чином:  $(20\% / 360) \times 15 = 0,8\%$ . Це дозволяє встановити економічно обґрунтований розмір знижки.

## 3. Багаторівнева система знижок

Цей підхід поєднує елементи фіксованої та динамічної моделей і передбачає декілька варіантів знижок залежно від строків оплати. Така модель є зручною переважно для підприємств малого та середнього бізнесу, які не застосовують складні динамічні алгоритми, але прагнуть зберегти певну гнучкість у розрахунках. Наприклад, можуть бути встановлені умови: 2% при оплаті до 10 днів, 1% — до 15 днів, 0,5% — до 20 днів (усі варіанти в межах 30

днів). Покупець самостійно обирає найбільш вигідний для себе варіант відповідно до фінансових можливостей і стану ліквідності.

Міжнародна практика свідчить, що кожен із зазначених типів знижок є дієвим інструментом управління грошовими потоками та стимулювання своєчасних розрахунків у B2B-сегменті. Водночас їх застосування потребує зваженого підходу, оскільки неправильне встановлення умов може негативно вплинути на прибутковість підприємства в довгостроковій перспективі.

Важливим аспектом є також прозорість умов надання знижок і належне інформування контрагентів, що забезпечує правильне розуміння механізму їх застосування та сприяє своєчасному виконанню платіжних зобов'язань. Перед впровадженням таких інструментів доцільно враховувати специфіку галузі, фінансовий стан клієнтів та їх платіжну дисципліну, що дозволяє більш ефективно вести переговори та формувати взаємовигідні умови співпраці.

Крім того, підприємствам необхідно забезпечити відповідність умов знижок чинному законодавству та внутрішнім регламентам, уникаючи потенційно дискримінаційних або непрозорих положень. Важливо також, щоб облікові та інформаційні системи підприємства були технічно готові до автоматизованого розрахунку знижок, що дозволяє мінімізувати помилки, знизити адміністративні витрати та підвищити ефективність управління фінансовими потоками.

З урахуванням позитивного досвіду використання зарубіжними компаніями механізму знижок за дострокову оплату при розрахунках за товари, роботи та послуги, доцільним є його адаптація та впровадження у практику вітчизняних підприємств. На нашу думку, застосування такого інструменту може забезпечити низку суттєвих переваг для суб'єктів господарювання, зокрема:

- Прискорення надходження грошових коштів, що дозволяє підприємству оперативніше формувати ліквідні ресурси та спрямовувати їх на фінансування поточної діяльності, включаючи виплату заробітної плати, податкові зобов'язання та інші операційні витрати.

- Зниження рівня кредитного ризику, оскільки надання фінансового стимулу у вигляді знижки мотивує покупців здійснювати розрахунки у більш короткі строки. Це, у свою чергу, зменшує ймовірність виникнення простроченої або безнадійної дебіторської заборгованості. Додатково скорочуються витрати підприємства на контроль, моніторинг та стягнення заборгованості. Важливим є й те, що зменшення періоду очікування платежів мінімізує вплив можливих непередбачуваних обставин, які можуть ускладнити виконання фінансових зобов'язань з боку покупця.
- Покращення управління оборотним капіталом, оскільки скорочення періоду інкасації дебіторської заборгованості сприяє зменшенню розривів у грошових потоках підприємства. Це дозволяє підвищити фінансову стабільність, прискорити оборотність коштів та покращити загальну ефективність використання ресурсів.

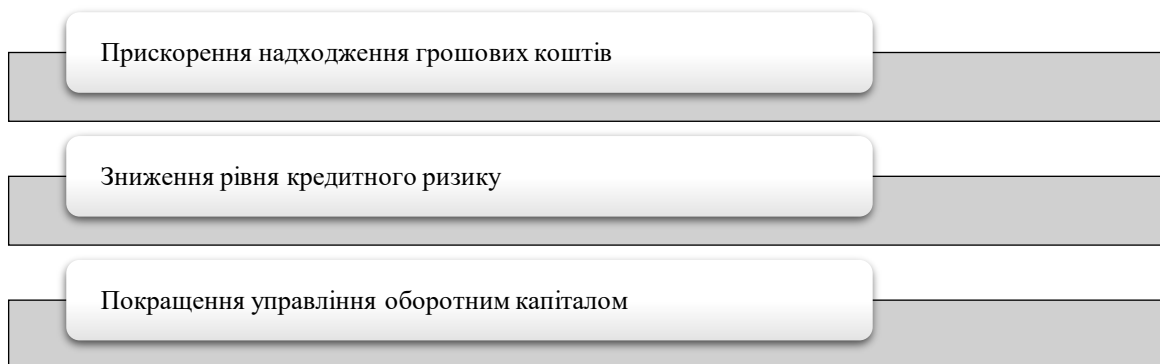


Рис.3.4 Переваги для суб'єктів господарювання при впровадженні механізму  
знижок

Впровадження механізму знижок за швидку оплату на вітчизняних підприємствах може стати дієвим інструментом оптимізації грошових потоків, зниження фінансових ризиків та підвищення платіжної дисципліни контрагентів.

## ВИСНОВКИ

1. У результаті дослідження теоретичних підходів до визначення виробничого потенціалу встановлено, що дана економічна категорія є багатовимірною та трактується науковцями з різних позицій, що свідчить про відсутність єдиного універсального визначення. Водночас більшість підходів сходяться на тому, що виробничий потенціал відображає сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства, які забезпечують його здатність до здійснення виробничої діяльності та досягнення стратегічних цілей.

Доведено, що виробничий потенціал є ключовим елементом загального потенціалу підприємства та визначає рівень його конкурентоспроможності, стійкості й адаптивності до змін зовнішнього середовища. Його ефективне формування та використання створює передумови для довгострокового розвитку підприємства.

Встановлено, що виробничий потенціал має динамічний характер і змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, зокрема науково-технічного прогресу, ринкової кон'юнктури та рівня управлінських рішень. Важливим є також те, що ефективність його реалізації залежить не лише від наявних ресурсів, але й від рівня їх організації та компетентності персоналу.

Таким чином, управління виробничим потенціалом повинно мати системний характер і бути спрямованим на його постійний розвиток, оновлення та раціональне використання для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

2. У процесі дослідження теоретико-методичних підходів до формування структури виробничого потенціалу встановлено, що він є складною багаторівневою системою, яка включає взаємопов'язані ресурсні, техніко-технологічні, фінансові, інформаційні та трудові складові. Їх узгоджена взаємодія забезпечує ефективне функціонування підприємства та формування його конкурентних переваг.

Доведено, що ефективність виробничого потенціалу значною мірою залежить від правильного поєднання ресурсів, рівня їх використання та здатності

підприємства до виявлення і мобілізації внутрішніх резервів. Важливу роль відіграє також організаційно-управлінський механізм, який визначає якість планування, прогнозування та контролю виробничих процесів.

Встановлено, що структура виробничого потенціалу є інтегрованою та включає як окремі види ресурсів, так і спеціалізовані підсистеми потенціалів (трудовий, фінансовий, інноваційний, маркетинговий тощо), що формують єдину систему розвитку підприємства.

Таким чином, формування виробничого потенціалу має здійснюватися на основі системного та цільового підходів, що забезпечує його збалансований розвиток, підвищення ефективності використання ресурсів та адаптацію підприємства до умов зовнішнього середовища.

3. ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» є стабільно функціонуючим підприємством будівельної галузі, яке здійснює діяльність з 2005 року та має достатній досвід реалізації проєктів різного рівня складності. Підприємство працює на основі ліцензійної діяльності та забезпечує повний цикл будівельних робіт - від інвестиційного проєктування до введення об'єктів в експлуатацію.

Основні напрями діяльності підприємства охоплюють проєктування, будівельно-монтажні роботи, розробку проєктної документації та виконання спеціалізованих будівельних робіт, що свідчить про комплексний характер його функціонування.

Організаційна структура підприємства перебуває на етапі розвитку та удосконалення, що свідчить про динамічний характер управлінських процесів і прагнення до розширення діяльності, зокрема через впровадження нових напрямів, таких як реалізація будівельних матеріалів та розвиток енергоефективних технологій.

Отже, підприємство має сформовану виробничо-господарську базу та потенціал для подальшого розширення діяльності й підвищення конкурентоспроможності.

4. Аналіз виробничої діяльності ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» свідчить про нестабільну динаміку фінансових результатів у 2023–2025 роках. У 2024 році

підприємство демонструє різке зростання доходів, витрат і прибутковості, що свідчить про активізацію господарської діяльності та розширення обсягів реалізації.

Водночас у 2025 році спостерігається зниження основних фінансових показників, зокрема доходу від реалізації та чистого прибутку, що вказує на втрату частини ринкових позицій або вплив негативних зовнішніх факторів.

Витрати підприємства мають аналогічну динаміку: їх різке зростання у 2024 році супроводжується подальшим скороченням у 2025 році, проте структура витрат змінюється не завжди позитивно, зокрема через збільшення інших витрат.

Показники рентабельності підтверджують нестабільність діяльності підприємства: після покращення у 2024 році у 2025 році відбувається їх зниження, що свідчить про зменшення ефективності використання ресурсів.

Отже, фінансово-господарська діяльність підприємства характеризується циклічністю та нестабільністю, що потребує підвищення ефективності управління доходами, витратами та прибутковістю.

5. Аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» показав наявність суттєвих проблем у стані матеріально-технічної бази та ефективності використання ресурсів.

Стан основних засобів характеризується високим рівнем зносу та критично низьким рівнем придатності, що свідчить про недостатнє оновлення виробничого обладнання та поступове старіння матеріально-технічної бази. Це негативно впливає на виробничі можливості підприємства.

Показники ефективності використання основних засобів демонструють нестабільну динаміку: значне зростання у 2024 році змінюється погіршенням у 2025 році, що підтверджує залежність результатів від обсягів реалізації та фінансової нестабільності.

Аналіз оборотних засобів свідчить про часткове покращення ліквідності підприємства за рахунок зростання грошових коштів, однак при цьому спостерігаються коливання в структурі запасів та оборотності капіталу.

Стан трудових ресурсів характеризується скороченням чисельності персоналу при одночасному зростанні заробітної плати та зниженні продуктивності праці у 2025 році, що свідчить про зменшення ефективності використання людського потенціалу.

Узагальнюючи, виробничий потенціал підприємства має певні позитивні зрушення у 2024 році, однак у 2025 році спостерігається погіршення більшості показників, що свідчить про необхідність модернізації основних засобів, оптимізації оборотного капіталу та підвищення продуктивності праці.

6. Удосконалення управління виробничим потенціалом проектно-будівельного підприємства в сучасних умовах господарювання спрямоване на підвищення його адаптивності, конкурентоспроможності та ефективності використання наявних ресурсів. З огляду на зростаючу складність будівельних процесів, коливання вартості ресурсів та посилення конкуренції, трансформація системи управління повинна мати комплексний характер і охоплювати ключові напрями розвитку.

Одним із визначальних напрямів є цифровізація та технологічне оновлення виробничих процесів. Йдеться про впровадження сучасних цифрових інструментів управління, зокрема технологій інформаційного моделювання будівель (BIM/VDC), які забезпечують безперервний супровід проекту на всіх стадіях його реалізації — від проектування до введення об'єкта в експлуатацію. Використання таких технологій дозволяє підвищити точність планування, зменшити кількість помилок і забезпечити більш раціональне використання ресурсів. Поряд із цим важливу роль відіграє впровадження ERP- та CRM-систем, що забезпечують автоматизацію процесів управління матеріально-технічними ресурсами, а також оперативний контроль за виробничими показниками в режимі реального часу.

Важливим напрямом удосконалення є також оптимізація внутрішніх бізнес-процесів підприємства, яка передбачає підвищення узгодженості взаємодії між проектними та будівельними підрозділами, скорочення непродуктивних витрат часу та мінімізацію втрат у логістичних процесах. У

цьому контексті особливого значення набуває впровадження більш гнучких підходів до управління проєктами, що дозволяє оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища та підвищувати ефективність реалізації складних будівельних завдань.

Окрему увагу слід приділити розвитку людського капіталу, оскільки саме він формує основу виробничого потенціалу підприємства. Підвищення кваліфікації інженерно-технічного персоналу, опанування сучасних технологій проєктування та матеріалознавства, а також формування ефективної командної взаємодії є важливими чинниками підвищення загальної результативності діяльності. У цьому контексті також відбувається поступовий перехід до більш гнучких організаційних структур, які забезпечують кращу координацію між учасниками виробничого процесу та сприяють формуванню синергетичного ефекту.

Не менш важливим є удосконалення системи управління ризиками, яке передбачає необхідність врахування фінансових, логістичних та зовнішніх ризиків ще на етапі планування проєктів. У сучасних умовах також актуалізується питання диверсифікації діяльності підприємства, що дозволяє зменшити залежність від окремих ринкових сегментів та підвищити стійкість до змін зовнішнього середовища, зокрема через розширення спектра послуг і використання контрактів повного циклу.

Суттєвого значення набуває також екологічна складова розвитку підприємства, яка передбачає впровадження принципів сталого розвитку та орієнтацію на міжнародні екологічні стандарти. Використання енергоефективних технологій, ресурсозберігаючих рішень та екологічно безпечних матеріалів сприяє не лише зменшенню негативного впливу на довкілля, але й підвищенню конкурентних переваг підприємства на ринку.

Таким чином, реалізація зазначених напрямів забезпечує поступовий перехід від екстенсивної моделі розвитку виробничого потенціалу до інтенсивної, що ґрунтується на підвищенні ефективності використання ресурсів та впровадженні інноваційних підходів до управління.

7. В умовах нестабільності постачання будівельних матеріалів, коливання цін та підвищених ризиків порушення логістичних ланцюгів особливої актуальності набуває впровадження концепції Just-in-Time (JIT), яка передбачає організацію постачання ресурсів таким чином, щоб вони надходили безпосередньо у момент їх фактичної потреби у виробничому процесі. Такий підхід дозволяє мінімізувати обсяги складських запасів і зменшити витрати, пов'язані з їх зберіганням.

Застосування JIT забезпечує більш ефективне використання оборотного капіталу підприємства, оскільки кошти не «заморожуються» у надлишкових запасах матеріалів, а можуть бути спрямовані на інші напрями розвитку, зокрема модернізацію виробництва або фінансування поточної діяльності. Разом із тим важливо враховувати, що ефективність даної концепції значною мірою залежить від рівня організації логістичних процесів, надійності постачальників та якості інформаційного забезпечення.

Умови воєнного стану в Україні додатково підвищують ризики перебоїв у постачанні, що обумовлює доцільність застосування комбінованого підходу до управління запасами. Такий підхід передбачає використання принципів JIT із одночасним формуванням мінімального страхового запасу критично важливих матеріалів, що дозволяє забезпечити безперервність виробничого процесу навіть за умов нестабільного середовища.

8. Зростання частки дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів підприємств будівельної галузі зумовлює необхідність удосконалення механізмів її управління. Для ТОВ «Проектінвестбуд-КСД» ефективна політика управління дебіторською заборгованістю є важливим інструментом забезпечення фінансової стійкості, підвищення ліквідності та зниження ризику втрати фінансових ресурсів.

Одним із дієвих інструментів управління є застосування механізму стимулювання дострокової оплати, який передбачає надання знижок контрагентам за скорочення строків розрахунків. Такий підхід широко

використовується у міжнародній практиці та дозволяє прискорити обіг грошових коштів, що позитивно впливає на фінансовий стан підприємства.

Використання подібного механізму сприяє підвищенню платіжної дисципліни покупців, оскільки фінансова вигода від знижки стимулює їх здійснювати розрахунки у більш короткі строки. Це дозволяє підприємству зменшити обсяги простроченої заборгованості, скоротити витрати на її адміністрування та мінімізувати ризики виникнення безнадійних боргів.

Крім того, прискорення надходження грошових коштів позитивно впливає на управління оборотним капіталом, оскільки забезпечує більш рівномірний грошовий потік та зменшує фінансові розриви. У результаті підвищується загальна фінансова стійкість підприємства та його здатність своєчасно виконувати власні зобов'язання.

Впровадження інструментів управління дебіторською заборгованістю на основі стимулювання швидких розрахунків є важливим напрямом підвищення ефективності фінансової діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Жидков О.І. Теоретичне обґрунтування сутності та властивостей потенціалу підприємства. *Економіка та держава*. 2018. № 2. С. 22-26.
2. Алієв Р. А. Сутність поняття «потенціал підприємства» та його складники. *Підприємництво та інновації*. 2019. Вип. 9. С. 54-59.
3. Асаул А.Н. Організація підприємницької діяльності. URL: <http://elbib.in.ua/innovatsionnaya-korporativnaya-kultura.html>. (дата звернення 24.04.2026).
4. Бутко М.П. Виробничий менеджмент: підручник К.: ЦУЛ, 2015. 400с.
5. Вареник В. М., Евтушенко Я. С. Діагностичний аналіз ефективності управління активами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 1. С. 117-122.
6. Види основних засобів. URL: [https://osvita.ua/doc/images/news/221/22160/1\\_1.gif](https://osvita.ua/doc/images/news/221/22160/1_1.gif). (дата звернення 24.04.2026).
7. Використання основних виробничих фондів підприємства. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/19091/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/19091/) (дата звернення 24.04.2026).
8. Влащенко Н. М. Зміст стратегічного потенціалу туристських підприємств. URL: <https://www.inter-nauka.com/magazine/multidisciplinarnyynauchnyy-zhurnal>. (дата звернення: 21.05.2026).
9. Галушак О., Галушак М., Машлій Г. Цифровізація в Україні: еволюційні перетворення. *Галицький економічний вісник*. 2023. Том 81. № 2. С. 155-163. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/41209>
10. Голубка О.Я., Дідович Ю.О., Копусяк Я.Ф. Аналіз методів управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної*
11. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції: монографія. Хмельницький : ХНУ, 2015. 333 с.
12. Гончар О. І. Мотиваційні аспекти адаптивного управління потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полісся*. Чернігів: ЧНТУ, 2016. № 2 (6). С. 79-84.

13. Гриненко В. В. Стратегічна діагностика потенціалу підприємства: конспект лекцій. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2019. 127 с.
14. Грод А.М. Удосконалення методики оцінки ефективності використання інноваційного потенціалу промислового підприємства. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/11028/30-Grod.pdf?sequence=1>. (дата звернення 28.03.2026).
15. Гуторова О.О. Менеджмент організації: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2017. 267 с.
16. Дзямулич М.І. Оцінка ефективності управління персоналом підприємства в умовах сталого розвитку. *Економічні науки. Серія : Регіональна економіка*. 2020. Вип. 17. С. 82-88.
17. Дончак Л. Г., Добіжа В. В. Удосконалення кадрового менеджменту на підприємстві. *Економіка і суспільство*. 2018. № 17. С.233-239.
18. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/41>. (дата звернення: 21.05.2026).
19. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання: монографія. Львів: Вид-во Львівської політехніки, 2019. 280 с.
20. Іващенко К.О. Особливості формування матеріально-технічної бази підприємства. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/631/1/202.pdf>. (дата звернення 14.04.2026).
21. Інтенсифікація виробництва та науково-технічний прогрес. URL: <https://naurok.com.ua/intensifikaciya-virob-nictva-ta-naukovo-tehnicniy-progres-372603.html>. (дата звернення 23.05.2026).
22. Кадровий менеджмент: Навчальний посібник / З.М. Пушкар, Б.Т. Пушкар. Тернопіль: Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
23. Кузнєцова Т. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. Рівне: НУВГП, 2016. 195 с.

24. Кулакова С. Ю. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. Полтава: ПолтНТУ імені Юрія Кондратюка, 2015. 214 с.
25. Мулик Т.О., Материнська О.А., Пльонсак О.Л. Аналіз господарської діяльності: навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 288 с.
26. Небава М.І. Менеджмент організацій і адміністрування / навч. пос./Електронні посібники ВНТУ. URL: [http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat\\_1/index.htm](http://posibnyky.vntu.edu.ua/rat_1/index.htm)]. (дата звернення 04.05.2026).
27. Оболенцева Л. В. Діагностика потенціалу стратегічних орієнтирів розвитку туристичної індустрії. URL: <https://www.business-inform.net/main>. (дата звернення 14.03.2026).
28. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352>
29. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с.
30. Операційний менеджмент: Навчальний посібник / І.А. Маркіна, О.М. Помаз, Ю.В. Помаз. Полтава: ПДАА, 2018. 224 с.
31. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 308-113.
32. Основні виробничі фонди: оцінка, класифікація і структура. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/22160/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/22160/). (дата звернення 24.04.2026).
33. Особливості формування інноваційного потенціалу підприємства в сучасних умовах розвитку. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-7-04-05.htm>. (дата звернення 14.05.2026).
34. Підвальна О.Г. Економічні відносини. URL: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Economics/76062.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Economics/76062.doc.htm). (дата звернення 14.05.2026).
35. Плотнікова М. Ф. Стратегічні орієнтири розвитку регіонів. Регіон – 2018: стратегія оптимального розвитку: матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 8–9

листоп. 2018 р. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2018. С.190-192.

36. Потенціал підприємства: сутність та економічний зміст. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2020-4t3-47.pdf>. (дата звернення 14.05.2026).

37. Пріоритети забезпечення стійкості промисловості й аграрного сектору економіки України в умовах повномасштабної війни: аналіт. доп. за ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2023. 49 с.

38. Про організаційний розвиток простою мовою: Посібник для практиків. Київ, 2017. 84 с.

39. Рівні та етапи організаційних змін. URL: [https://pidru4niki.com/67926/menedzhment/rivni\\_etapi\\_organizatsiynih\\_zmin](https://pidru4niki.com/67926/menedzhment/rivni_etapi_organizatsiynih_zmin). (дата звернення 28.04.2026).

40. Савченко Т. В. Основні підходи до визначення сутності потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6(17). С. 325-330.

41. Системи і форми оплати праці. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/nibu/2019/february/issue-15/article-42520.html>. (дата звернення 04.03.2026).

42. Страпчук С.І. Менеджмент: навчальний посібник. Львів: «Новий Світ - 2000», 2020. 356 с.

43. Стратегія сталого розвитку: Підручник / [В.М.Боголюбов, М.О. Клименко, Мельник Л.Г., О.О. Ракоїд]. К.: ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.

44. Тарасюк М.В., Малярчук О.В. Сучасний стан реалізації інноваційної політики України та її фінансове забезпечення. *Економіка та держава*. 2017. №1. С. 19-24.

45. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11\\_2020/78.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf). (дата звернення 09.05.2026).

46. Ушкаренко Ю. В. Особливості формування економічного потенціалу підприємств у сучасних умовах. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2017.

Вип. 1 (93). С. 38-46.

47. Філатова С.О., Шаповал В.М. Управління потенціалом підприємства. URL: [kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc/](http://kdu.edu.ua/new/lekcii/3-170.doc/). (дата звернення 28.04.2026).

48. Череп А.В. Інноваційний менеджмент: підр. К.: Кондор, 2014. 452 с.

49. Чинники ефективного використання виробничого потенціалу підприємства. URL: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_5\\_2/171-174.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_5_2/171-174.pdf). (дата звернення 23.05.2026).

50. Штихан Н. В., Беззубко Л. В. Аналіз економічного потенціалу підприємства. Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури, 2019. Вип. 4(18). С. 54-60.