

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра

**Управління виробничим потенціалом
підприємства-суб'єкта ЗЕД
(за матеріалами ТОВ «Фіднова»)**

Виконав

(підпис)

ст. гр. МЗЕД-41

**Кохан Максим
Петрович**

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Наливайко Н.Я.

(прізвище, ініціали)

Рецензент

(підпис)

(прізвище, ініціали)

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 зовнішньоекономічної діяльності

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту
_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТУ

Кохану Максиму Петровичу

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

1. Тема роботи: **Управління виробничим потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД (за матеріалами ТОВ «Фіднова»)**

керівник КРБ

Наливайко Наталія Ярославівна, к.е.н, доцент

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

затверджена наказом по університету від

«19» лютого 2026 р. № C-142

2. Термін подання студентом КРБ

«01» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

бухгалтерська та операційна звітність ТОВ «Фіднова», закони України та нормативні акти, дані з YouControl, джерела за темою бакалаврської роботи

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

Розділ 1. Теоретичні основи управління виробничим потенціалом підприємства-суб'єкта ЗЕД.

Розділ 2. Аналіз виробничого потенціалу та зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фіднова».

Розділ 3. Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства в умовах ЗЕД.

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Складові структури виробничого потенціалу підприємства. 2. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Фіднова» за 2023-2025рр. 3. Оцінка ефективності використання основних засобів та оборотних активів підприємства. 4. Оцінка ефективності використання трудового потенціалу підприємства. 5. Узагальнена оцінка складових виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова». 6. Аналіз експортної та імпоротної діяльності підприємства. 7. Класифікація заходів підвищення ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова» 8. Узагальнення заходів та оцінка витрат на їх реалізацію. 9. Комплексна оцінка впливу запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства.

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)

Наливайко Н.Я.

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Збір та опрацювання літератури статистичної інформації підприємства	19.02.2026-08.03.2026	
2	Написання теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Опрацювання статистичної інформації підприємства, її аналіз, написання аналітичного розділу	09.03.2026-15.03.2026	
4	Розроблення заходів та написання проєктного розділу	16.03.2026-29.03.2026	
5	Формування узагальнень та висновків, оформлення пояснювальної записки	30.03.2026-14.04.2026	
6	Підготовка виступу та оформлення графічного матеріалу	15.04.2026-15.05.2026	
7	Подання КРБ на кафедру	01.06.2026	

Студент

(підпис)

Кохан М.П.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Наливайко Н.Я.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Бакалаврська робота присвячена дослідженню управління виробничим потенціалом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ТОВ «Фіднова».

У теоретичній частині роботи розкрито сутність виробничого потенціалу, узагальнено підходи до його трактування, визначено основні складові, властивості та фактори формування. Окрему увагу приділено механізму управління виробничим потенціалом та його ролі у забезпеченні ефективності діяльності підприємства.

В аналітичній частині проведено оцінку фінансово-економічного стану підприємства, досліджено структуру витрат, рівень ліквідності та ефективність використання ресурсів. Визначено основні проблеми, пов'язані з використанням виробничого потенціалу, зокрема зношеність основних засобів, висока матеріаломісткість виробництва та необхідність підвищення ефективності управління ресурсами.

У практичній частині обґрунтовано напрями удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. Запропоновано заходи щодо модернізації виробництва, автоматизації процесів, оптимізації витрат, розвитку зовнішньоекономічної діяльності та диверсифікації ринків збуту.

Пояснювальна записка складається із трьох розділів, вступу, висновків, використаної літератури, додатків. Містить 27 таблиць, 7 рисунків та 35 використаних інформаційних джерел.

Ключові слова: виробничий потенціал, управління, підприємство, зовнішньоекономічна діяльність, ефективність, ресурси, розвиток.

ABSTRACT

The bachelor's thesis is devoted to the study of the management of the production potential of an enterprise engaged in foreign economic activity, based on the case of LLC «Fidnova».

The theoretical part of the study reveals the essence of production potential, summarizes approaches to its interpretation, and identifies its main components, properties, and formation factors. Special attention is paid to the mechanism of managing production potential and its role in ensuring the efficiency of enterprise performance.

The analytical part provides an assessment of the financial and economic condition of the enterprise, examines the cost structure, liquidity level, and efficiency of resource utilization. The main problems related to the use of production potential are identified, including the depreciation of fixed assets, high material intensity of production, and the need to improve resource management efficiency.

The practical part substantiates the directions for improving the management of the enterprise's production potential. Measures are proposed for production modernization, process automation, cost optimization, development of foreign economic activity, and diversification of sales markets.

The explanatory note consists of three chapters, an introduction, conclusions, references, and appendices. It contains 27 tables, 7 figures, and 35 sources of information.

Keywords: production potential, management, enterprise, foreign economic activity, efficiency, resources, development.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА-СУБЄКТА ЗЕД.....	10
1.1. Сутність та економічний зміст виробничого потенціалу підприємства...	10
1.2. Структура виробничого потенціалу та фактори його формування.....	13
1.3. Формування та реалізація механізму управління виробничим потенціалом.....	17
Висновки до 1 розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІДНОВА».....	22
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Фіднова».....	22
2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства.....	24
2.3. Аналіз складу та структури виробничого потенціалу підприємства	29
2.4. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства у зовнішньоекономічній діяльності.....	36
Висновки до 2 розділу.....	42
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗЕД.....	44
3.1. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова».....	44
3.2. Удосконалення управління виробничим потенціалом у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Фіднова».....	47
3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів.....	52
Висновки до 3 розділу.....	56
ВИСНОВКИ.....	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	60
ДОДАТКИ.....	63

ВСТУП

Актуальність теми дослідження

У сучасних умовах розвитку економіки України, що характеризуються високим рівнем конкуренції, нестабільністю зовнішнього середовища та активізацією інтеграційних процесів, особливого значення набуває ефективне управління виробничим потенціалом підприємств. Саме виробничий потенціал формує основу економічної стійкості підприємства, визначає рівень його конкурентоспроможності та здатність до адаптації в умовах динамічних змін ринку.

Особливо актуальним є це питання для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки вони функціонують в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із коливанням валютних курсів, змінами міжнародної кон'юнктури, логістичними обмеженнями та посиленням глобальної конкуренції. У таких умовах ефективність використання виробничого потенціалу безпосередньо впливає на результати діяльності підприємства та його позиції на міжнародних ринках.

Актуальність теми також обумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління виробничими ресурсами, підвищення їх ефективності, модернізації матеріально-технічної бази та розвитку інноваційних процесів. Це зумовлює потребу у проведенні комплексного дослідження управління виробничим потенціалом підприємства з урахуванням специфіки зовнішньоекономічної діяльності.

Мета дослідження

Метою бакалаврської роботи є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ТОВ «Фіднова».

Об'єкт дослідження

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим потенціалом підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Предмет дослідження

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів формування, використання та розвитку виробничого потенціалу підприємства.

Завдання дослідження

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. дослідити економічну сутність виробничого потенціалу підприємства;
2. розглянути структуру виробничого потенціалу та фактори його формування;
3. проаналізувати механізм управління виробничим потенціалом підприємства;
4. здійснити оцінку фінансово-економічного стану ТОВ «Фіднова»;
5. провести аналіз складу та ефективності використання виробничого потенціалу підприємства;
6. виявити основні проблеми управління виробничим потенціалом у зовнішньоекономічній діяльності;
7. розробити та обґрунтувати заходи щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства.

Методи дослідження

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема:

- метод теоретичного узагальнення – для дослідження сутності виробничого потенціалу;
- системний підхід – для аналізу структури виробничого потенціалу;
- економічний та фінансовий аналіз – для оцінки діяльності підприємства;
- порівняльний аналіз – для зіставлення показників у динаміці;
- статистичні методи – для обробки та узагальнення даних;

- графічні та табличні методи – для наочного представлення результатів дослідження;
- SWOT-аналіз – для визначення стратегічних напрямів розвитку підприємства .

Інформаційна база дослідження

Інформаційною основою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління виробничим потенціалом, законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали, фінансова звітність та внутрішня інформація ТОВ «Фіднова».

У роботі також використано аналітичні дані діяльності підприємства за 2023–2025 роки, зокрема показники доходів, витрат, прибутковості, структури активів і виробничого потенціалу, що дозволило здійснити комплексну оцінку ефективності його функціонування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА-СУБ'ЄКТА ЗЕД

1.1. Сутність та економічний зміст виробничого потенціалу підприємства

У сучасних умовах глобалізації та активного розвитку зовнішньоекономічної діяльності ефективність функціонування підприємства значною мірою визначається рівнем використання його виробничого потенціалу. Саме він формує основу конкурентоспроможності, забезпечує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища та реалізовувати стратегічні цілі [2].

Поняття «потенціал» походить від латинського *potentia*, що означає силу або можливість [10]. В економічному контексті воно відображає сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей.

Виробничий потенціал займає центральне місце в системі потенціалів підприємства, оскільки саме він безпосередньо пов'язаний із процесом створення продукції та формуванням доходу [2, 12]. У науковій літературі відсутнє єдине трактування поняття «виробничий потенціал», що обумовлює необхідність його систематизації (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика визначень поняття «виробничий потенціал»

Автор	Трактування поняття	Особливості підходу
1	2	3
О. Федонін, І. Рєпіна [33]	Можливості підприємства щодо використання факторів виробництва	Орієнтація на результат
Є. Лапін [29]	Сукупність матеріальних і нематеріальних ресурсів для отримання економічного ефекту	Системний підхід
П. Перерва [22]	Система внутрішніх можливостей підприємства та їх вплив на зовнішнє середовище	Комплексний підхід
І. Мазко, О. Денисюк [18]	Граничні можливості підприємства щодо випуску продукції певного обсягу та якості	Орієнтація на ефективність і гнучкість
Н. Сарай [28]	Здатність підприємства виробляти продукцію відповідного асортименту та якості	Ринково-орієнтований підхід

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
В. Свободин [23]	Сукупність взаємодіючих ресурсів, що забезпечують виробництво продукції	Функціональний підхід
П. Фомін, М. Старовойтова [23]	Потенційні можливості основних засобів, матеріалів і трудових ресурсів щодо виробництва продукції	Ресурсно-результативний підхід

Аналіз наведених підходів свідчить, що більшість авторів розглядають виробничий потенціал або як сукупність ресурсів, або як можливості їх використання. Найбільш обґрунтованим, на нашу думку, є комплексний підхід, який поєднує ресурсну базу та результативність її використання.

Узагальнюючи наведені підходи, виробничий потенціал доцільно трактувати як: сукупність ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства, що забезпечують виробництво продукції та досягнення стратегічних цілей в умовах змінного ринкового середовища.

Важливо підкреслити, що виробничий потенціал не обмежується лише ресурсами — він включає також здатність їх ефективно використовувати [1, 5].

Виробничий потенціал підприємства як складна соціально-економічна система характеризується низкою ключових властивостей, що визначають особливості його формування, функціонування та розвитку в умовах мінливого ринкового середовища [9].

Передусім, важливою властивістю є **цілеспрямованість**. Виробничий потенціал не існує сам по собі, а формується відповідно до стратегічних і тактичних цілей підприємства. Усі його складові — матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні ресурси — повинні бути орієнтовані на досягнення конкретних результатів, зокрема забезпечення конкурентоспроможності продукції, зростання обсягів виробництва та підвищення ефективності діяльності.

Не менш важливою характеристикою є **системність та ієрархічність**. Виробничий потенціал являє собою цілісну систему, елементи якої перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємодії. При цьому кожен компонент має власне місце в загальній структурі, підпорядковуючись певному рівню управління. Така

ієрархічна побудова дозволяє забезпечити узгодженість функціонування всіх складових і досягнення синхронності у виробничому процесі.

Важливою умовою ефективного функціонування є **адаптивність**, тобто здатність виробничого потенціалу пристосовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища. У сучасних умовах підприємства змушені оперативно реагувати на коливання попиту, зміну технологій, появу нових конкурентів та інші фактори. Саме адаптивність дозволяє змінювати структуру ресурсів, оновлювати технології та вдосконалювати організацію виробництва.

Наступною важливою властивістю є **синергетичність**, яка проявляється у тому, що спільне використання елементів виробничого потенціалу дає більший ефект, ніж проста сума результатів їх окремого функціонування. Взаємодія ресурсів створює додаткову цінність, що дозволяє підприємству досягати більш високих результатів при оптимальному використанні наявних можливостей.

Значну роль відіграє також **гнучкість** виробничого потенціалу. Вона відображає здатність підприємства швидко змінювати обсяги виробництва, асортимент продукції, технологічні процеси та організаційні підходи залежно від потреб ринку. Гнучкість є особливо важливою для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, оскільки вони функціонують у більш динамічному та конкурентному середовищі.

Окремо слід виділити **здатність до розвитку**, яка характеризує можливість нарощування та вдосконалення виробничого потенціалу в довгостроковій перспективі. Це проявляється у впровадженні інновацій, модернізації обладнання, підвищенні кваліфікації персоналу та вдосконаленні управлінських процесів. Саме ця властивість забезпечує сталий розвиток підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

Таким чином, зазначені властивості формують динамічний характер виробничого потенціалу, визначають його здатність до трансформації та ефективного функціонування в умовах постійних змін економічного середовища.

1.2. Структура виробничого потенціалу та фактори його формування

Дослідження сутності виробничого потенціалу підприємства неможливе без детального аналізу його внутрішньої будови та чинників, що визначають особливості його формування. Саме структура виробничого потенціалу відображає склад і взаємозв'язок його елементів, дозволяє оцінити рівень забезпеченості підприємства ресурсами та визначити напрями їх найбільш ефективного використання. В умовах зростання конкуренції та активізації зовнішньоекономічної діяльності питання раціонального формування і оптимізації структури потенціалу набуває особливої актуальності [8].

Разом із тим, виробничий потенціал формується під впливом широкого кола факторів, які мають як внутрішній, так і зовнішній характер. Вони визначають не лише обсяг і якість ресурсної бази підприємства, а й ефективність її використання, здатність до розвитку та адаптації до змін ринкового середовища. Тому комплексний розгляд структури виробничого потенціалу та факторів його формування є необхідною передумовою для подальшого обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності підприємства [14].

Важливим елементом дослідження сутності виробничого потенціалу є аналіз його структури (рис. 1.1).

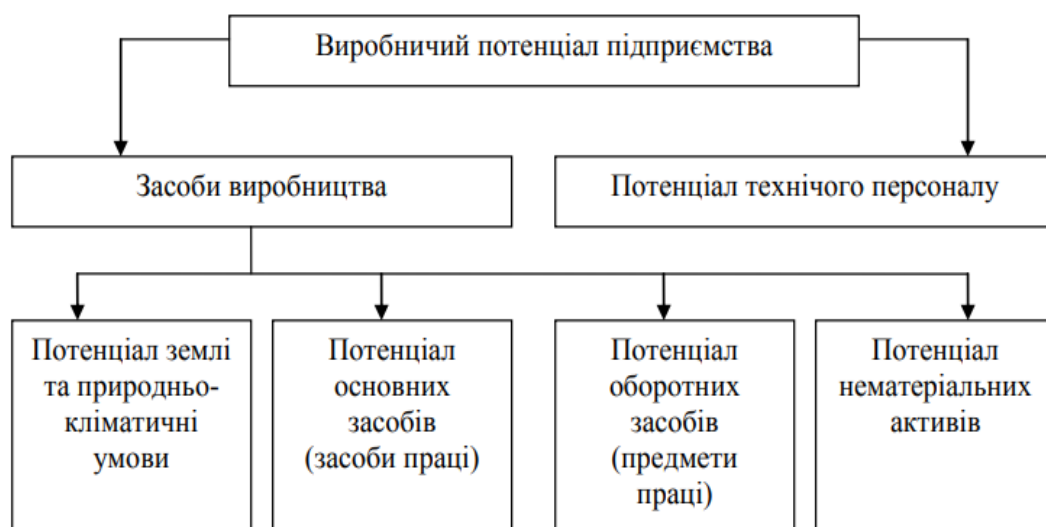


Рис. 1.1. Складові структури виробничого потенціалу підприємства

З рис. 1.1 слідує, що виробничий потенціал підприємства формується за рахунок сукупності взаємопов'язаних елементів, серед яких ключову роль відіграють засоби виробництва. У сучасних умовах господарювання вони не створюють дохід самостійно, проте виступають необхідною передумовою здійснення виробничого процесу [17].

Суттєвим компонентом є потенціал землі та природно-кліматичних умов, який відображає можливості підприємства щодо використання природних ресурсів у господарській діяльності [15].

Важливе місце в структурі виробничого потенціалу займає потенціал основних засобів. Він характеризує як наявні, так і приховані можливості використання основних засобів, що визначають виробничу потужність підприємства [15,17]. До таких засобів належать машини, обладнання, будівлі та споруди, які, зберігаючи свою натуральну форму, безпосередньо беруть участь у створенні продукції.

Не менш значущим є потенціал оборотних засобів, який відображає можливості підприємства щодо ефективного використання матеріально-технічних ресурсів у процесі виробництва [7]. До їх складу входять сировина, матеріали, напівфабрикати, комплектуючі, енергетичні ресурси, транспортні засоби, технічне оснащення та інші елементи, необхідні для забезпечення безперервності виробничого процесу.

Окрему роль відіграє потенціал нематеріальних активів, який забезпечує підприємству право на використання результатів інтелектуальної діяльності [6]. До таких активів належать патенти, ноу-хау, бази даних, програмне забезпечення, ділова репутація та інші об'єкти інтелектуальної власності.

Вагомою складовою є потенціал трудових ресурсів, що характеризує можливості персоналу виконувати виробничі завдання та забезпечувати випуск продукції. Саме людський капітал визначає ефективність використання інших ресурсів, оскільки рівень знань, навичок, кваліфікації та мотивації працівників безпосередньо впливає на обсяг і якість виробництва [13].

Крім того, важливим елементом виробничого потенціалу є інформаційні ресурси. Інформація виконує координаційну функцію в управлінні виробничими

процесами, сприяє підвищенню продуктивності праці, ефективності використання основних засобів, зниженню витрат ресурсів, а також прискорює впровадження інновацій і сучасних технологій.

Взаємозв'язок елементів виробничого потенціалу доцільно розглядати як безперервний циклічний процес, у межах якого ресурси підприємства трансформуються у кінцевий результат його діяльності [11, 20]. На початковому етапі підприємство використовує наявні ресурси — матеріальні, трудові, фінансові та інформаційні. У процесі їх поєднання та цілеспрямованого використання формується виробничий процес, який забезпечує створення продукції або надання послуг.

Отримана продукція реалізується на ринку, що дозволяє підприємству отримувати дохід і формувати прибуток. Саме прибуток виступає основним джерелом подальшого розвитку виробничого потенціалу, оскільки спрямовується на модернізацію обладнання, впровадження інновацій, підвищення кваліфікації персоналу та розширення виробничих можливостей [31]. Таким чином, формується замкнений цикл відтворення виробничого потенціалу, який забезпечує його безперервне вдосконалення (рис. 1.2).

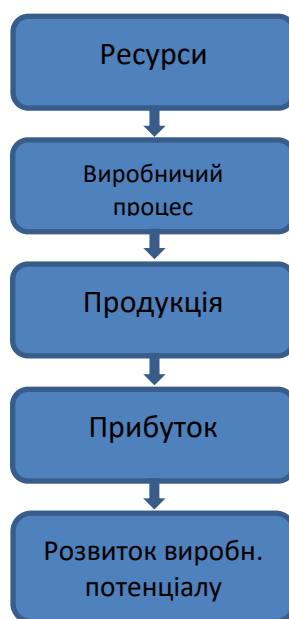


Рис. 1.2. Взаємозв'язок елементів виробничого потенціалу підприємства

Формування виробничого потенціалу підприємства відбувається під впливом сукупності факторів, які визначають як його кількісні, так і якісні

характеристики. Залежно від джерела впливу їх доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

Фактори формування виробничого потенціалу підприємства

Група факторів	Фактор	Характеристика впливу
Зовнішні	Ринкова кон'юнктура	Визначає попит на продукцію, обсяги виробництва та структуру асортименту
	Державна політика	Впливає через податкову систему, митне регулювання, інвестиційні стимули
	Міжнародна конкуренція	Сприяє підвищенню якості продукції та впровадженню інновацій
	Технологічний розвиток	Обумовлює необхідність оновлення обладнання та застосування новітніх технологій
Внутрішні	Рівень організації виробництва	Визначає ефективність використання ресурсів та продуктивність праці
	Кваліфікація персоналу	Впливає на якість продукції та інноваційні можливості підприємства
	Інвестиційна політика	Забезпечує розширення та модернізацію виробничого потенціалу
	Інноваційна активність	Сприяє впровадженню нових технологій та підвищенню конкурентоспроможності

Зовнішні фактори формують умови функціонування підприємства і значною мірою визначають напрям розвитку його виробничого потенціалу. Вони є неконтрольованими з боку підприємства, однак потребують постійного моніторингу та врахування при прийнятті управлінських рішень [8, 20].

Внутрішні фактори, навпаки, перебувають під контролем підприємства і можуть цілеспрямовано змінюватися з метою підвищення ефективності діяльності. Саме вони визначають рівень реалізації потенціалу та ефективність використання наявних ресурсів [8, 20].

Особливої актуальності набуває вплив зовнішніх факторів для підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. Їх функціонування безпосередньо залежить від стану міжнародних ринків, змін валютних курсів, логістичних умов та торговельних обмежень. У таких умовах

підприємство повинно забезпечувати високу адаптивність виробничого потенціалу, що дозволяє швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та зберігати конкурентні позиції.

1.3. Формування та реалізація механізму управління виробничим потенціалом

Управління виробничим потенціалом підприємства є невід’ємною складовою загальної системи менеджменту та відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності господарської діяльності. Воно спрямоване на раціональне формування, використання та розвиток ресурсної бази підприємства з метою досягнення стратегічних і поточних цілей. У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем конкуренції та нестабільністю зовнішнього середовища, значення ефективного управління виробничим потенціалом суттєво зростає [25].

Сутність управління виробничим потенціалом полягає у цілеспрямованому впливі на його структурні елементи з метою забезпечення максимальної віддачі від використання наявних ресурсів. При цьому важливим є не лише ефективне використання вже сформованого потенціалу, але й створення умов для його подальшого розвитку та нарощування.

Механізм управління виробничим потенціалом являє собою сукупність взаємопов’язаних елементів, які забезпечують реалізацію управлінського впливу [30]. До основних складових цього механізму належать функції, методи, інструменти та важелі впливу (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства

Елемент механізму	Складові	Характеристика
1	2	3
Функції управління	Планування	Визначення цілей розвитку виробничого потенціалу, прогнозування потреб у ресурсах
	Організація	Формування структури управління, розподіл ресурсів і відповідальності

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
	Мотивація	Стимулювання персоналу до ефективного використання потенціалу
	Контроль	Оцінка результатів діяльності та виявлення відхилень
	Аналіз	Обґрунтування управлінських рішень на основі економічних показників
Методи управління	Економічні	Використання фінансових стимулів, ціноутворення, прибутку
	Адміністративні	Регламентація діяльності, накази, інструкції
	Соціально-психологічні	Формування мотивації, корпоративної культури
Інструменти управління	Планування ресурсів	Оптимізація використання матеріальних і трудових ресурсів
	Бюджетування	Контроль витрат і фінансових результатів
	Інновації	Впровадження нових технологій і рішень
	Моніторинг	Постійне відстеження ефективності використання потенціалу
Важелі впливу	Стимули	Премії, бонуси, матеріальне заохочення
	Санкції	Штрафи, дисциплінарні заходи

Ключову роль у механізмі управління відіграють функції менеджменту, які забезпечують послідовність і логіку управлінських дій. Функція планування передбачає визначення цілей розвитку виробничого потенціалу, прогнозування потреб у ресурсах і формування відповідних програм. Організація забезпечує створення умов для реалізації запланованих заходів шляхом розподілу ресурсів і повноважень. Мотивація спрямована на стимулювання персоналу до ефективного використання виробничих можливостей. Контроль дозволяє оцінити результати діяльності та виявити відхилення від запланованих показників, тоді як аналіз забезпечує обґрунтування управлінських рішень на основі отриманої інформації [24].

Реалізація зазначених функцій здійснюється за допомогою різних методів управління. Економічні методи базуються на використанні фінансових стимулів і важелів, адміністративні — на регламентуванні діяльності та встановленні норм і правил, а соціально-психологічні — на врахуванні мотиваційних аспектів поведінки персоналу [9].

Важливе місце в системі управління займають інструменти, які забезпечують практичну реалізацію управлінських рішень. До них належать планування ресурсів, бюджетування, впровадження інновацій та система моніторингу результатів діяльності. Саме через інструменти відбувається трансформація управлінських рішень у конкретні дії [3].

Водночас ефективність управління значною мірою залежить від застосування важелів впливу, до яких відносять стимули та санкції. Вони дозволяють регулювати поведінку працівників і підвищувати рівень відповідальності за результати діяльності [9].

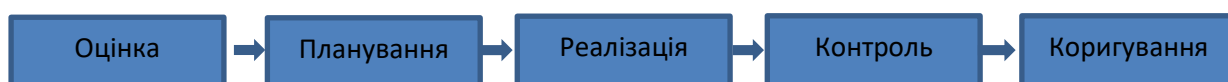


Рис. 1.3. Алгоритм управління виробничим потенціалом

Алгоритм управління виробничим потенціалом включає аналіз ресурсного забезпечення, рівня використання виробничих потужностей та ефективності діяльності. Наступним кроком є виявлення резервів, які можуть бути використані для підвищення результативності функціонування підприємства. На етапі планування визначаються стратегічні та тактичні напрями розвитку потенціалу, формуються відповідні програми та заходи.

Реалізація передбачає впровадження запланованих рішень у практичну діяльність підприємства. Контроль дозволяє оцінити досягнуті результати та виявити відхилення, а коригування забезпечує внесення необхідних змін до управлінських рішень з урахуванням отриманого досвіду.

Особливої специфіки управління виробничим потенціалом набуває в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. У таких умовах підприємства повинні враховувати вплив глобальних факторів та адаптувати свою діяльність до міжнародних вимог [10].

До основних особливостей управління виробничим потенціалом у сфері ЗЕД належать:

- орієнтація на міжнародні стандарти якості та сертифікації продукції;

- необхідність забезпечення високого рівня гнучкості виробництва;
- підвищені вимоги до конкурентоспроможності продукції;
- залежність від зовнішніх ринків, валютних коливань та логістичних умов.

У таких умовах управління виробничим потенціалом повинно бути спрямоване не лише на ефективне використання ресурсів, але й на забезпечення швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, що є передумовою сталого розвитку підприємства.

Висновки до 1 розділу:

У першому розділі бакалаврської роботи було здійснено теоретичне узагальнення сутності, структури та механізмів управління виробничим потенціалом підприємства як важливої складової його ефективного функціонування, особливо в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності. Проведений аналіз наукових підходів до визначення категорії «виробничий потенціал» дозволив встановити відсутність єдиного трактування цього поняття, що зумовлює необхідність його комплексного розуміння. У роботі обґрунтовано доцільність розгляду виробничого потенціалу як сукупності ресурсів, можливостей та компетенцій підприємства, що забезпечують досягнення стратегічних цілей.

Визначено, що виробничий потенціал має системний, динамічний характер та характеризується такими ключовими властивостями, як цілеспрямованість, адаптивність, гнучкість, синергетичність і здатність до розвитку. Це дозволяє підприємству ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що є особливо важливим для суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

У ході дослідження структури виробничого потенціалу встановлено, що вона включає взаємопов'язані елементи: основні засоби, оборотні активи, трудові ресурси, нематеріальні активи та інформаційні ресурси. Взаємодія цих компонентів формує єдиний виробничий процес, у результаті якого створюється

продукція та генерується прибуток, що, у свою чергу, забезпечує подальший розвиток потенціалу.

Окрему увагу приділено факторам формування виробничого потенціалу, які поділено на зовнішні та внутрішні. Доведено, що зовнішні фактори визначають загальні умови функціонування підприємства, тоді як внутрішні – рівень ефективності використання ресурсів. Встановлено, що для підприємств-суб'єктів ЗЕД особливо важливим є вплив міжнародної конкуренції, валютних коливань та логістичних умов.

Також у розділі розглянуто механізм управління виробничим потенціалом, який включає функції, методи та інструменти управління. Обґрунтовано, що ефективне управління передбачає комплексний підхід до планування, організації, мотивації, контролю та аналізу використання ресурсів підприємства.

Таким чином, результати першого розділу формують теоретичну основу для подальшого аналізу діяльності підприємства та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФІДНОВА»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «ФІДНОВА»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ФІДНОВА» є сучасним виробничим підприємством, що спеціалізується на переробці побічних продуктів тваринного походження та виробництві кормових компонентів. Підприємство було засноване у квітні 2018 року та з моменту створення демонструє динамічний розвиток, поступово нарощуючи виробничі потужності та розширюючи ринки збуту [21].

Юридична та фактична адреса підприємства розташована у Львівській області, що забезпечує вигідне логістичне розміщення поблизу сировинної бази та транспортних шляхів. У 2023 році відбулася перереєстрація підприємства за місцем розташування виробничих потужностей, що свідчить про завершення етапу формування виробничої інфраструктури.

Основні реєстраційні та організаційні відомості про підприємство наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальні відомості про ТОВ «Фіднова»

Показник	Характеристика
Повна назва	ТОВ «ФІДНОВА»
Код ЄДРПОУ	42071643
Дата створення	16.04.2018 р.
Реєстрація в ДПС	17.04.2018 р.
Реєстрація платником ПДВ	01.06.2018 р.
Місцезнаходження	Львівська обл., Золочівський район, Буська ТГ
Останні реєстраційні зміни	05.10.2023 р. (зміна засновників)
Директор	Огороднік А.Г.
Головний бухгалтер	Бабяк С.М.

Як видно з таблиці 2.1, підприємство функціонує з 2018 року, має стабільну організаційну структуру управління та сформований керівний склад, що забезпечує ефективне здійснення господарської діяльності.

Основним видом діяльності підприємства є виробництво готових кормів для сільськогосподарських тварин (КВЕД 10.91), що включає виготовлення м'ясо-кісткового борошна та тваринного жиру шляхом переробки відходів м'ясної промисловості. Додатково підприємство здійснює діяльність у сфері поводження з відходами, оптової торгівлі та управління нерухомістю.

Статутний капітал підприємства сформовано у повному обсязі та становить еквівалент 5 млн євро, що свідчить про значний рівень інвестиційної підтримки [35]. Засновниками є як українські, так і іноземні інвестори, що забезпечує диверсифікацію джерел фінансування та підвищує фінансову стійкість підприємства (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2

Структура статутного капіталу ТОВ «Фіднова»

Засновник	Внесок у статутний фонд, тис. грн	Частка в статутному фонді, %
Меженський Ю.В.	7194,9	5
Пишна Л.Г.	14389,8	10
Казавчинський Д.Ю.	1439,0	1
ТОВ «Компанія ефективні інвестиції»	56134,7	39,01
EFI Holding GmbH	35974,6	25
UMG Holding Limited	14375,4	9,99
MADA Participations B.V.	14389,8	10
Разом	143898,2	100

Дані таблиці 2.2 свідчать про значну частку іноземного капіталу у структурі власності підприємства, що позитивно впливає на фінансову стійкість та інвестиційну привабливість ТОВ «Фіднова». Інвестиційний етап розвитку підприємства розпочався у 2019 році з будівництва заводу з виробництва тваринних білків [21]. Фінансування здійснювалося за рахунок внесків

засновників, позикових коштів та банківського кредитування. Загалом було залучено значні ресурси як у національній, так і в іноземній валюті.

У 2021 році підприємство перейшло до стадії запуску виробництва. Протягом перших місяців роботи відбувалося налагодження технологічних процесів, формування постачальницької бази та оптимізація логістики. Водночас підприємство зіткнулося з викликами, пов'язаними зі зростанням цін на енергоресурси, що зумовило необхідність інвестування у власну енергетичну інфраструктуру, зокрема будівництво твердопаливної котельні [21].

Суттєвий вплив на діяльність підприємства мала військова агресія проти України, що призвела до порушення логістичних ланцюгів та зростання вартості матеріальних ресурсів. Незважаючи на це, підприємство змогло стабілізувати виробництво, розширити обсяги діяльності та вийти на зовнішні ринки.

Основний асортимент продукції підприємства це: борошно м'ясо-кісткове, борошно з гідролізованого пера, жир тваринний (свинячий), жир тваринний (курячий), жир сумішевий.

Важливою особливістю діяльності підприємства є його експортна орієнтація — понад 70% продукції реалізується на зовнішніх ринках, що забезпечує стабільні валютні надходження [35].

Таким чином, ТОВ «ФІДНОВА» є інвестиційно привабливим, технологічно орієнтованим підприємством, що забезпечує не лише економічний ефект, але й виконує важливу екологічну функцію, сприяючи утилізації відходів тваринного походження та підвищенню екологічної безпеки регіону.

2.2. Аналіз фінансово-економічних результатів діяльності підприємства

Для оцінювання ефективності функціонування підприємства доцільно проаналізувати основні фінансово-економічні показники його діяльності, зокрема динаміку доходів, прибутків та структуру витрат, що представлені в додатку А.

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації ТОВ «Фіднова» представлена на рис. 2.1.

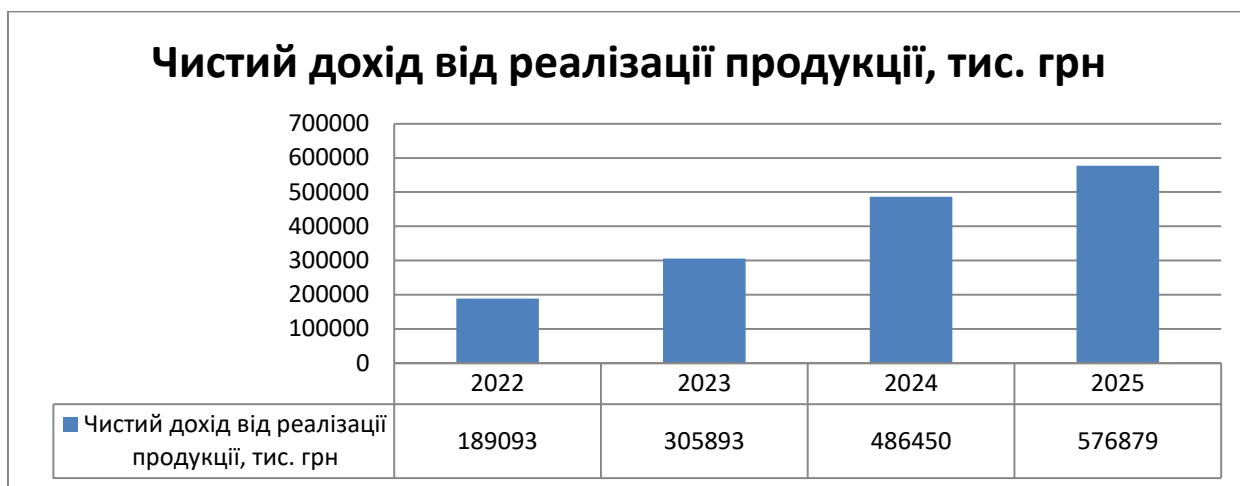


Рис. 2.1. Динаміка показника чистого доходу ТОВ «Фіднова», тис. грн

Аналіз динаміки чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Фіднова» свідчить про стійку позитивну тенденцію до зростання протягом 2022–2025 рр. У 2022 році обсяг чистого доходу становив 189093 тис. грн, тоді як у 2023 році він зріс до 305893 тис. грн, що на 116800 тис. грн більше, або на 61,8%. Така динаміка може бути зумовлена розширенням обсягів виробництва, зростанням попиту на продукцію та активізацією зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

У 2024 році зростання доходу продовжилось і досягло 486450 тис. грн, що на 180557 тис. грн більше порівняно з попереднім роком (темп зростання — 59,0%). Це свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності та можливе розширення ринків збуту, зокрема зовнішніх.

У 2025 році чистий дохід становив 576879 тис. грн, що на 90429 тис. грн більше, ніж у 2024 році (темп зростання — 18,6%). Незважаючи на збереження позитивної динаміки, темпи приросту дещо уповільнилися, що може бути пов'язано з насиченням ринку, зростанням конкуренції або впливом зовнішніх економічних факторів.

Загалом за аналізований період чистий дохід підприємства зріс на 387786 тис. грн, або більш ніж у 3 рази, що є свідченням ефективного розвитку підприємства та нарощування його виробничо-економічного потенціалу.

Отже, зростання доходу створює передумови для нарощування виробничого потенціалу підприємства. На рисунку 2.2 подано динаміку основних видів прибутків, які одержало ТОВ «Фіднова».

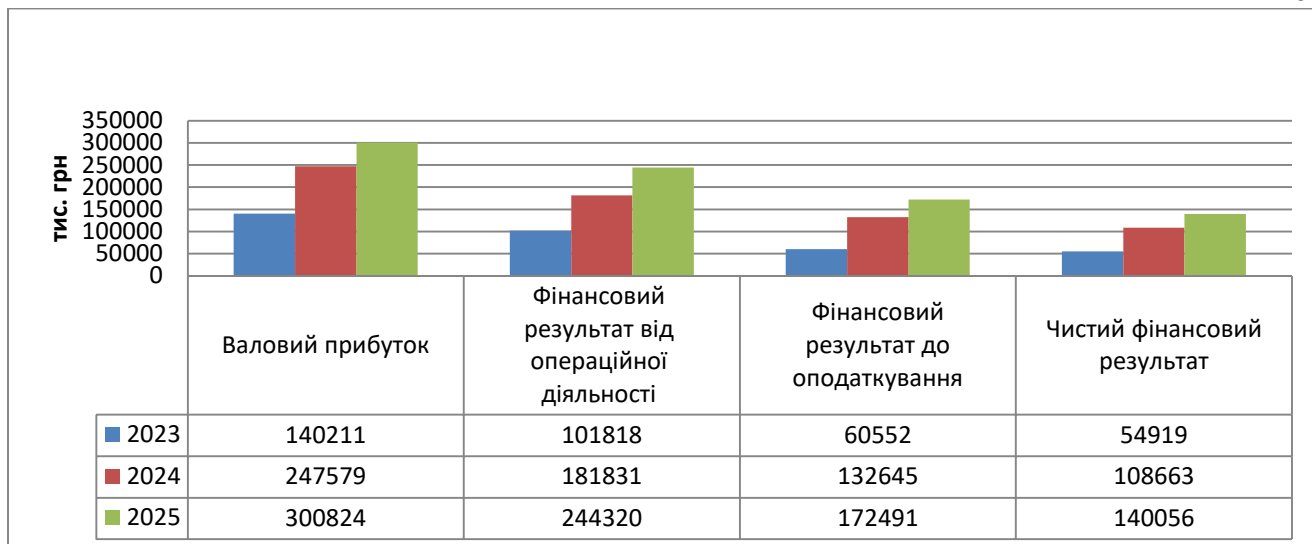


Рис. 2.2. Динаміка основних видів прибутків ТОВ «Фіднова»

Аналіз динаміки фінансових результатів ТОВ «Фіднова» за 2023–2025 роки свідчить про стійке покращення ефективності діяльності підприємства. Зокрема, валовий прибуток демонструє значне зростання — з 140211 тис. грн у 2023 році до 300824 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж у два рази. Це вказує на підвищення результативності основної діяльності, що було зумовлено як збільшенням обсягів реалізації продукції, так і оптимізацією виробничих витрат.

Аналогічна позитивна тенденція спостерігається і щодо фінансового результату від операційної діяльності, який зріс із 101818 тис. грн до 244320 тис. грн, що свідчить про ефективне управління операційними витратами та підвищення прибутковості бізнес-процесів.

Показники фінансового результату до оподаткування та чистого прибутку також демонструють впевнену позитивну динаміку. Зокрема, прибуток до оподаткування збільшився майже втричі — з 60552 тис. грн у 2023 році до 172491 тис. грн у 2025 році, що відображає загальне зміцнення фінансового стану підприємства. Чистий фінансовий результат зріс із 54919 тис. грн до 140056 тис. грн, що свідчить про зростання кінцевої ефективності діяльності навіть з урахуванням податкового навантаження. У цілому така динаміка вказує на поступове нарощування фінансового потенціалу підприємства, підвищення його прибутковості та здатності до самофінансування і розвитку.

Важливим аспектом аналізу є дослідження структури витрат підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Склад і структура операційних витрат ТОВ «Фіднова»

Назва статті	2023		2024		2025	
	тис.грн	%	тис.грн	%	тис.грн	%
Матеріальні затрати	99797	47,4	131565	45,0	170253	47,5
Витрати на оплату праці	32401	15,4	45884	15,7	57805	16,1
Відрахування на соціальні заходи	5857	2,8	7546	2,6	9557	2,7
Амортизація	38875	18,5	50109	17,1	65262	18,2
Інші операційні витрати	33544	15,9	57581	19,7	55793	15,5
Разом	210474	100	292685	100	358670	100

Аналіз структури операційних витрат (табл. 2.3) ТОВ «Фіднова» показує, що найбільшу частку в усі роки займають матеріальні затрати, які коливаються в межах 45–47,5%. Це свідчить про матеріаломісткий характер діяльності підприємства, де значна частина ресурсів спрямовується на сировину та матеріали. У 2024 році їх частка дещо знизилася до 45,0%, однак уже в 2025 році знову зросла до 47,5%, що може вказувати на збільшення обсягів виробництва або підвищення цін на ресурси. Витрати на оплату праці мають стабільну тенденцію до зростання як у абсолютному значенні, так і за питомою вагою (з 15,4% до 16,1%), що свідчить про підвищення ролі трудових ресурсів та зростання рівня заробітної плати.

Водночас амортизаційні відрахування займають вагому частку (близько 17–18%), що підтверджує значну частку основних засобів у структурі активів підприємства. Ці витрати поступово зростають, що узгоджується з тенденцією оновлення та збільшення вартості основних засобів. Інші операційні витрати характеризуються більшою варіативністю: їх частка суттєво зросла у 2024 році (до 19,7%), а у 2025 році знизилася до 15,5%, що може свідчити про оптимізацію непрямих витрат. У цілому структура витрат є відносно збалансованою, однак домінування матеріальних витрат підкреслює залежність підприємства від

ресурсної складової та необхідність пошуку шляхів їх ефективнішого використання.

Для оцінки фінансової стійкості підприємства доцільно проаналізувати показники ліквідності та платоспроможності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

**Порівняльний аналіз показників ліквідності та платоспроможності
ТОВ «Фіднова» та середніх показників по галузі**

Показник	Роки			Абсолютний приріст (ланцюговий)	
	2023	2024	2025	2024- 2023	2025- 2024
ПОКАЗНИКИ ЛІКВІДНОСТІ					
Поточна ліквідність, % (рекомендоване значення >100%)					
ТОВ «Фіднова»	361,8	317,1	86,8	-44,7	-230,3
Середньогалузевий показник	134,5	139,0	110,1	+4,5	-28,9
Абсолютна ліквідність, % (рекомендоване значення >20%)					
ТОВ «Фіднова»	40,9	91,7	14,1	+50,8	-77,6
Середньогалузевий показник	5,2	6,0	2,4	+0,8	-3,6
Швидка ліквідність, %					
ТОВ «Фіднова»	303,7	261,4	69,5	-42,3	-191,9
Середньогалузевий показник	73,3	75,8	61,8	+2,5	-14,0
Відношення грошових коштів до активів					
ТОВ «Фіднова»	4,0	9,3	5,5	+5,3	-3,8
Середньогалузевий показник	2,6	2,8	1,3	+0,2	-1,5
ПОКАЗНИКИ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ					
Коефіцієнт автономії, % (оптимальне значення складає $\geq 50\%$)					
ТОВ «Фіднова»	32,8	44,1	56,5	+11,3	+12,4
Середньогалузевий показник	41,0	42,2	23,9	+1,2	-18,3
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом, %					
ТОВ «Фіднова»	50,5	64,9	85,2	+14,4	+20,3
Середньогалузевий показник	139,8	147,7	110,5	+7,9	-37,2

Примітка: середньогалузевий показник подано за даними YouControl [35]

Аналіз показників ліквідності ТОВ «Фіднова» свідчить про суттєве погіршення короткострокової платоспроможності у 2025 році. Якщо у 2023–

2024 роках підприємство мало надзвичайно високі значення поточної та швидкої ліквідності (понад 300%), то у 2025 році відбулося різке зниження до 86,8% та 69,5% відповідно, що вже не відповідає рекомендованим нормативам.

Аналогічна нестабільність спостерігається і за показником абсолютної ліквідності: після різкого зростання у 2024 році (+50,8 %) у 2025 році він суттєво знизився (-77,6%), що свідчить про скорочення обсягу найбільш ліквідних активів. Водночас у попередні роки підприємство значно перевищувало середньогалузеві значення, що вказує на наявність запасу фінансової стійкості, який частково був втрачений у 2025 році.

Разом із тим показники платоспроможності демонструють позитивну довгострокову тенденцію. Коефіцієнт автономії стабільно зростав (з 32,8% до 56,5%), перевищивши у 2025 році нормативне значення, що свідчить про зміцнення фінансової незалежності підприємства та зменшення залежності від позикових коштів. Подібна динаміка характерна і для коефіцієнта покриття необоротних активів власним капіталом, який зріс на 34,7% за досліджуваний період. Це вказує на покращення структури капіталу та підвищення фінансової стійкості. Загалом можна зробити висновок, що підприємство зміцнює стратегічну платоспроможність, однак у короткостроковому періоді стикається з проблемами ліквідності, що потребує більш ефективного управління оборотними активами.

2.3. Аналіз складу та структури виробничого потенціалу підприємства

Виробничий потенціал підприємства є комплексною економічною категорією, що відображає сукупність ресурсів, які забезпечують здійснення виробничої діяльності та формування кінцевого результату. Його структура включає матеріальні, трудові та фінансові компоненти, які повинні аналізуватися у взаємозв'язку [15]. Розпочнемо аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова» з оцінки структури основних засобів (таблиця 2.5).

Структура основних засобів ТОВ «Фіднова»
(станом на кінець року)

Вид основних засобів	2023		2024		2025	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Будівлі та споруди	180632,5	46,9	249000,0	46,9	261300,0	47,0
Машини та обладнання	179900,5	46,8	250500,0	47,2	264000,0	47,5
Транспортні засоби	13414,0	3,5	20100,0	3,8	21700,0	3,9
Інші основні засоби	1875,5	0,5	1800,0	0,3	1700,0	0,3
Малоцінні необоротні матеріальні активи	4570,2	1,2	6000,0	1,1	6200,0	1,1
Земельна ділянка	4306,4	1,1	5940,0	1,1	6085,0	1,0
Всього	384699,1	100	530641,0	100	556095,0	100

Структура основних засобів ТОВ «Фіднова» демонструє чітко виражену тенденцію до підвищення ролі її активної частини у 2024–2025 роках. Незважаючи на стабільність частки будівель і споруд (на рівні близько 47%), у структурі активів відбувається поступове зміщення акценту на більш мобільні та продуктивні елементи.

Зокрема, частка машин та обладнання зросла з 46,8% у 2023 році до 47,2% у 2024 році та 47,5% у 2025 році. Це свідчить про пріоритетність інвестицій у виробничий потенціал підприємства, модернізацію технологічного процесу та підвищення рівня автоматизації. Зростання саме цієї групи активів є ключовим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства.

Аналогічно спостерігається збільшення питомої ваги транспортних засобів з 3,5% до 3,9%, що вказує на розвиток логістичної інфраструктури та розширення можливостей у сфері постачання та збуту продукції. Водночас незначне скорочення частки інших основних засобів є логічним наслідком перерозподілу інвестицій на користь більш продуктивних активів.

Загалом, така трансформація структури основних засобів є позитивною, оскільки свідчить про поступовий перехід підприємства від пасивної до активної моделі формування виробничого потенціалу, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та ефективності господарської діяльності.

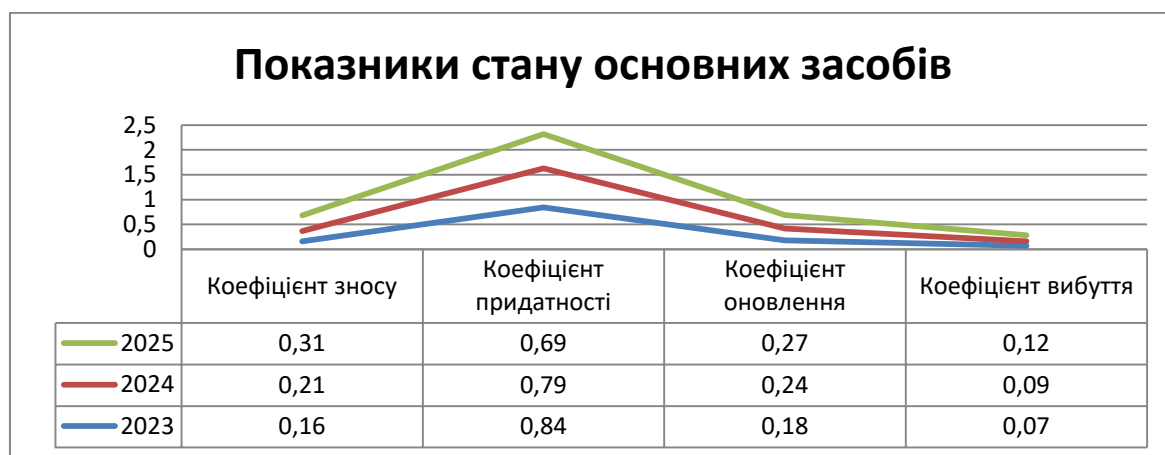


Рис. 2.3. Динаміка показників стану основних засобів

З рис. 2.3. слідує про поступове погіршення технічного стану основних засобів ТОВ «Фіднова», що проявляється у зростанні коефіцієнта зносу з 0,16 у 2023 році до 0,31 у 2025 році. Це означає, що частка зношених основних засобів суттєво збільшується, що може негативно впливати на ефективність виробничих процесів та потребує активізації інвестиційної діяльності.

Відповідно, коефіцієнт придатності демонструє зворотну тенденцію — зниження з 0,84 до 0,69, що свідчить про скорочення частки придатних до експлуатації активів. Така динаміка підтверджує необхідність оновлення матеріально-технічної бази підприємства.

Позитивним моментом є зростання коефіцієнта оновлення з 0,18 у 2023 році до 0,27 у 2025 році. Це вказує на активізацію процесу введення нових основних засобів, що частково компенсує їх фізичне та моральне старіння. Водночас коефіцієнт вибуття також зростає (з 0,07 до 0,12), що є закономірним явищем у процесі заміни застарілого обладнання.

У цілому можна зробити висновок, що підприємство перебуває на етапі оновлення основних засобів: незважаючи на зростання рівня зносу, спостерігається активне відновлення виробничого потенціалу. Однак темпи оновлення поки що лише частково компенсують процес старіння, що вимагає подальшого нарощування інвестицій у модернізацію основних фондів.

При дослідження основних засобів і оборотних активів підприємства важливо проаналізувати ефективність їх використання (таблиця 2.6).

Оцінка ефективності використання основних засобів та оборотних активів

ТОВ «Фіднова»

Показник	Од. вим.	2023	2024	2025	Абсол. відх. 2025/2023	Тенденція
Вихідні показники для розрахунку						
Середньорічна вартість ОЗ	тис. грн	305797	457670	543348	+237551	↑
Середньорічна вартість оборотних активів	тис. грн	145222,5	192415,5	227054	+81831,5	↑
Обсяг реалізації	тис. грн	305893	486450	576879	+270986	↑
Середньооблікова чисельність ПВП	осіб	85	91	114	+29	↑
Чистий прибуток	тис. грн	54919	108663	140056	+85137	↑
Показники ефективності використання основних засобів						
Фондовіддача	грн/грн	1,00	1,06	1,06	+0,06	↑
Фондомісткість	грн/грн	1,00	0,94	0,94	-0,06	↓
Фондоозброєність	тис.грн /особу	3597,61	5029,34	4766,21	+1168,60	↑
Рентабельність основних засобів	%	17,96	23,75	25,78	+7,82	↑
Показники ефективності використання оборотних активів						
Коеф. оборотності оборотних активів	коеф.	2,11	2,53	2,54	+0,43	↑
Тривалість одного обороту,	днів	173	144	143	-30	↓
Коеф. завантаження оборотних активів	коеф.	0,47	0,40	0,39	-0,08	↓
Рентабельність оборотних активів	%	37,82	56,46	61,67	+23,85	↑

Упродовж 2023–2025 рр. на підприємстві спостерігається чітка позитивна динаміка розвитку виробничого потенціалу. Зокрема, суттєве зростання середньорічної вартості основних засобів (+237,6 млн грн) та оборотних активів (+81,8 млн грн) супроводжується ще швидшим збільшенням обсягу реалізації (+271,0 млн грн) і чистого прибутку (+85,1 млн грн). Це свідчить про ефективне розширення діяльності та підвищення результативності використання ресурсів підприємства.

Показники ефективності основних засобів підтверджують позитивні тенденції: фондівдача зросла з 1,00 до 1,06 грн/грн, що означає підвищення обсягу продукції на одиницю вкладених засобів. Водночас фондомісткість знизилася, що є ознакою більш раціонального використання виробничих ресурсів. Особливо вагомим є зростання рентабельності основних засобів до 25,78%, що свідчить про підвищення прибутковості вкладеного капіталу.

Фондоозброєність також зросла, що вказує на технічне посилення праці персоналу, хоча у 2025 році спостерігається незначне зниження порівняно з 2024 роком через випереджальне зростання чисельності працівників.

Ефективність використання оборотних активів також значно покращилася. Коефіцієнт оборотності зріс до 2,54, а тривалість одного обороту скоротилася майже на 30 днів, що свідчить про прискорення кругообігу коштів. Зниження коефіцієнта завантаження підтверджує більш економне використання оборотних ресурсів. Найбільш показовим є різке зростання рентабельності оборотних активів до 61,67%, що демонструє високу віддачу від їх використання та загальне підвищення фінансової ефективності діяльності підприємства.

Важливою складовою виробничого потенціалу підприємства поряд з матеріальною базою є трудові ресурси, які забезпечують функціонування виробничого процесу та формують рівень продуктивності праці. Для оцінки трудового потенціалу доцільно проаналізувати його кількісні та якісні характеристики (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Структура трудового потенціалу ТОВ «Фіднова»

Показник	2023		2024		2025	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність ПВП, у т.ч.	85	100	91	100	114	100
- основні робітники	52	61,2	56	61,5	72	63,2
- допоміжні робітники	15	17,6	16	17,6	20	17,5
- спеціалісти, службовці	12	14,1	13	14,3	15	13,2
- керівники	6	7,1	6	6,6	7	6,1

Як видно з таблиці 2.7, трудовий потенціал ТОВ «Фіднова» характеризується стійкою тенденцією до зростання чисельності персоналу, що безпосередньо пов'язано з розширенням обсягів виробництва та активізацією зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Загальна чисельність промислово-виробничого персоналу зростає з 85 осіб у 2023 році до 114 осіб у 2025 році, тобто на 29 осіб або на 34,1%.

Найбільшу частку у структурі персоналу займають основні робітники, питома вага яких зростає з 61,2% до 63,2%. Це свідчить про виробничу спрямованість підприємства та орієнтацію на нарощування обсягів виготовлення продукції. Збільшення чисельності цієї категорії працівників є позитивною тенденцією, оскільки саме вони безпосередньо формують виробничий результат. Частка допоміжних робітників залишається відносно стабільною (близько 17–18%), що свідчить про збалансовану організацію обслуговуючих процесів. Їх кількість зростає пропорційно до основного виробництва, забезпечуючи безперервність технологічного процесу.

Кількість спеціалістів і службовців також має тенденцію до зростання, однак їх частка дещо знижується (з 14,1% до 13,2%), що може свідчити про оптимізацію управлінських і адміністративних функцій. Це є позитивним фактором з точки зору зниження непродуктивних витрат. Частка керівників залишається найменшою у структурі персоналу і має тенденцію до незначного скорочення (з 7,1% до 6,1%).

Загалом структура трудового потенціалу є оптимальною для виробничого підприємства, оскільки характеризується домінуванням виробничого персоналу та відносно невеликою часткою управлінського апарату. Це створює передумови для підвищення продуктивності праці та ефективного використання трудових ресурсів.

Для більш глибокої оцінки трудового потенціалу підприємства доцільно проаналізувати не лише чисельність персоналу та рівень оплати праці, але й показники ефективності використання трудових ресурсів (таблиці 2.8).

Ефективність використання трудового потенціалу підприємства

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення, +/-	
	2023	2024	2025	2024/2023	2025/2024
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	85	91	114	+6	+23
Фонд оплати праці, тис. грн	32401	45884	57805	+13483	+11921
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	305893	486450	576879	+180557	+90429
Середньомісячна заробітна плата, грн	31765,7	42018,3	42255,1	+10252,6	+236,8
Середньорічна заробітна плата, грн	381188,2	504219,8	507061,4	+123031,6	+2841,6
Продуктивність праці (річна), тис. грн/особу	3598,7	5540,9	4447,9	+1942,2	-1093,0
Чистий прибуток, що припадає на 1-го ПВП, тис. грн/особу	646,1	1194,1	1228,6	+548,0	+34,5

Як свідчать дані таблиці 2.8, у 2023–2025 роках на підприємстві спостерігається загальна позитивна динаміка розвитку трудового потенціалу. Середньооблікова чисельність персоналу зросла на 29 осіб, що супроводжувалося суттєвим збільшенням фонду оплати праці — на 25404 тис. грн за досліджуваний період. Одночасно відбулося значне зростання чистого доходу від реалізації продукції: у 2024 році він зріс на 180557 тис. грн, а у 2025 році — ще на 90429 тис. грн. Це свідчить про розширення масштабів діяльності підприємства та підвищення ролі трудових ресурсів у формуванні фінансових результатів. Зростання середньої заробітної плати (на понад 10 тис. грн у 2024 році) також підтверджує покращення рівня матеріального стимулювання працівників.

Водночас ефективність використання трудових ресурсів має неоднозначну динаміку. Так, у 2024 році продуктивність праці суттєво зросла (+1942,2 тис. грн/особу), однак у 2025 році спостерігається її зниження (-1093,0 тис. грн/особу), що може бути пов'язано з випереджаючим зростанням чисельності

персоналу порівняно з темпами збільшення обсягів виробництва. Незважаючи на це, показник чистого прибутку на одного працівника продовжує зростати, що свідчить про загальне підвищення ефективності діяльності підприємства. Таким чином, ТОВ «Фіднова» демонструє позитивну тенденцію розвитку трудового потенціалу, однак потребує оптимізації використання трудових ресурсів з метою підвищення продуктивності праці.

Таблиця 2.9

Узагальнена оцінка складових виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова»

Складова	Характеристика	Тенденція	Оцінка
Матеріальна	Висока частка активної частини основних засобів (машини та обладнання понад 47%), зростання вартості ОЗ, активне оновлення, але підвищення рівня зносу	Зростання та модернізація при одночасному старінні	Добра
Трудова	Зростання чисельності персоналу, підвищення рівня оплати праці та прибутку на одного працівника, однак нестабільна динаміка продуктивності праці	Загальне зростання з елементами зниження ефективності	Задовільна
Фінансова	Суттєве зростання доходів і прибутку, підвищення фінансової стійкості, але погіршення показників ліквідності у 2025 році	Стійке зростання з окремими ризиками	Добра

Таким чином, аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова» свідчить про його достатньо високий рівень розвитку. Найбільш сильними сторонами підприємства є матеріальна та фінансова складові, які характеризуються позитивною динамікою та зростанням ефективності. Водночас трудова складова потребує підвищення ефективності використання, зокрема за рахунок зростання продуктивності праці. Це формує основу для подальшого вдосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства.

2.4. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства у зовнішньоекономічній діяльності

Зовнішньоекономічна діяльність є важливим напрямом функціонування ТОВ «Фіднова», оскільки значна частка продукції підприємства реалізується на

зовнішніх ринках [35]. У таких умовах ефективність використання виробничого потенціалу значною мірою визначається здатністю підприємства забезпечувати конкурентоспроможність продукції, стабільність постачання та оптимальний рівень витрат у процесі здійснення експортних операцій.

Для оцінки ефективності використання виробничого потенціалу у зовнішньоекономічній діяльності доцільно проаналізувати динаміку експортної діяльності підприємства (рис. 2.4).

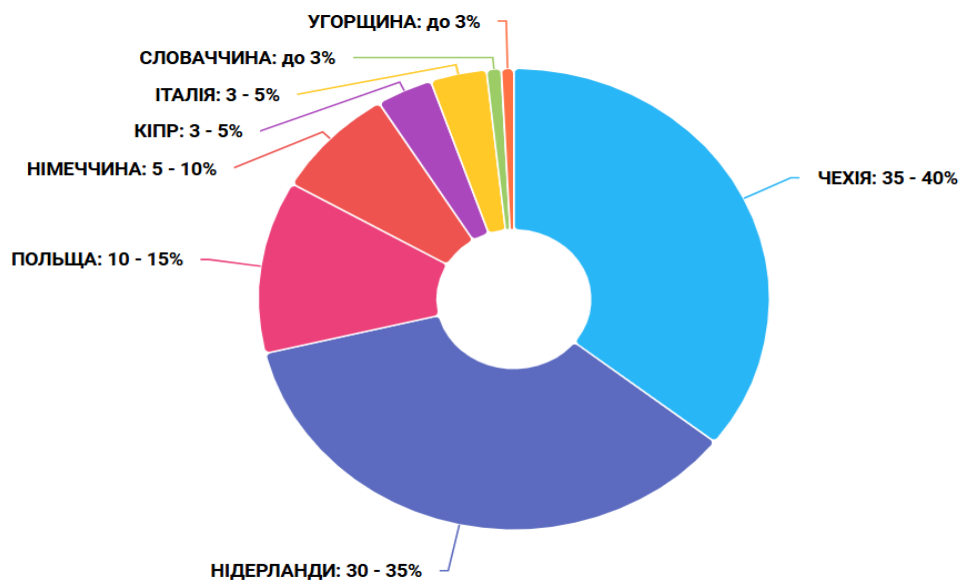


Рис. 2.4. Географія експортної діяльності ТОВ «Фіднова» у 2025р.

Примітка: побудовано за даними YouControl [35]

Як видно з рис. 2.4, географія експортної діяльності ТОВ «Фіднова» у 2025 році є достатньо диверсифікованою, що свідчить про активну інтеграцію підприємства у міжнародні ринки та ефективне використання виробничого потенціалу у зовнішньоекономічній діяльності. Основними напрямками експорту є країни Європи, що пояснюється стабільним попитом на продукцію переробки тваринного походження та відповідністю продукції підприємства міжнародним стандартам якості. Така орієнтація на зовнішні ринки дозволяє підприємству забезпечувати стабільні валютні надходження та знижувати залежність від внутрішнього ринку.

Структура та ефективність експортної діяльності ТОВ «Фіднова» у 2025р.

УКТЗЕД	Вид продукції	Дохід від експорту, грн	Середнє значення, грн	Частка у загальному експорті, %
1501	Жир свинячий та жир птиці	35 000 000 – 40 000 000	37 500 000	54,5
2301	Борошно м'ясо-кісткове	25 000 000 – 30 000 000	27 500 000	40,0
0505	Пір'я та його відходи	2 000 000 – 2 500 000	2 250 000	3,3
Разом	-	62 000 000 – 72 500 000	67 250 000	100

Аналіз структури експорту за товарними позиціями свідчить (таблиця 2.10), що найбільшу частку в доходах від зовнішньоекономічної діяльності займає продукція з високим рівнем переробки, зокрема тваринні жири (код УКТЗЕД 1501), обсяг експорту яких становить близько 35–40 млн грн. Значну частку також займає м'ясо-кісткове борошно (код 2301) з обсягом експорту на рівні 25–30 млн грн, що підтверджує спеціалізацію підприємства на виробництві кормових компонентів. Меншу частку займає продукція з нижчим рівнем доданої вартості (код 0505), що свідчить про наявність потенціалу для подальшого поглиблення переробки сировини. Така структура експорту демонструє ефективне використання матеріально-технічної бази підприємства та орієнтацію на продукцію з вищою економічною віддачею.

З точки зору використання виробничого потенціалу, зростання обсягів експорту свідчить про достатній рівень завантаження виробничих потужностей та ефективну організацію виробничого процесу. Водночас висока залежність від зовнішніх ринків підвищує чутливість підприємства до змін кон'юнктури, валютних коливань та логістичних обмежень. Це вимагає підвищення гнучкості управління виробничим потенціалом, зокрема шляхом диверсифікації ринків збуту, оптимізації витрат та підвищення рівня технологічності виробництва.

У структурі експортної діяльності ТОВ «Фіднова» домінує продукція первинної та вторинної переробки тваринної сировини. Найбільшу частку займає жир тваринного походження (54,5%), що є основним експортним продуктом підприємства. Значну частку також становить м'ясо-кісткове

борошно (40,0%), що підтверджує спеціалізацію підприємства на виробництві кормових компонентів.

Водночас частка продукції з нижчим рівнем переробки є незначною (3,3%), що свідчить про орієнтацію підприємства на більш технологічну продукцію з вищою доданою вартістю. Також потрібно наголосити, що у 2023 та 2024 роках ТОВ «Фіднова» не здійснювала експортну діяльність, що може бути пов'язано з нестабільною макроекономічною ситуацією в країні, впливом воєнних ризиків, логістичними обмеженнями, а також орієнтацією підприємства на зміцнення позицій на внутрішньому ринку та формування виробничо-збутового потенціалу для подальшого виходу на зовнішні ринки.

На відміну від експортної діяльності, яка у 2023–2024 роках була відсутня, а фактично активно почалась у 2025 році, імпортна діяльність ТОВ «Фіднова» демонструє стійку тенденцію до зростання та розвитку. Це свідчить про те, що підприємство на даному етапі зосереджене на забезпеченні виробничого процесу необхідними ресурсами з-за кордону, формуючи матеріально-технічну базу та налагоджуючи зовнішньоекономічні зв'язки, що у перспективі може стати основою для активізації експортної діяльності (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Аналіз імпоротної діяльності ТОВ «Фіднова» у 2023–2025 роках

Рік	Обсяг імпорту, грн	Середній обсяг імпорту, грн	Темп зростання, %	К-сть контрагентів	Середня к-сть контрагентів	К-сть операцій	Середня к-сть операцій
2023	10 000 000 – 15 000 000	12 500 000	–	3 – 5	4	3 – 5	4
2024	55 000 000 – 60 000 000	57 500 000	460,0	5 – 10	7,5	10 – 15	12,5
2025	45 000 000 – 50 000 000	47 500 000	-17,4	5 – 10	7,5	15 – 20	17,5

Аналіз імпоротної діяльності ТОВ «Фіднова» у 2023–2025 роках свідчить про динамічний розвиток цього напрямку зовнішньоекономічної діяльності підприємства. У 2023 році обсяги імпорту були відносно незначними та становили в середньому 12,5 млн грн, що відповідає початковому етапу формування імпортних зв'язків. Підприємство співпрацювало з обмеженим

колом контрагентів (у середньому 4) та здійснювало невелику кількість операцій.

У 2024 році відбулося різке зростання імпортової активності: середній обсяг імпорту досяг 57,5 млн грн, що на 460% більше порівняно з попереднім роком. Така тенденція свідчить про суттєве розширення виробничої діяльності, збільшення потреби у сировині, матеріалах або обладнанні, а також про активне налагодження зовнішньоекономічних зв'язків. Одночасно зросла кількість контрагентів до 7,5 у середньому, що вказує на диверсифікацію постачальників.

У 2025 році спостерігається певне зниження обсягів імпорту — до 47,5 млн грн у середньому, що на 17,4% менше порівняно з 2024 роком. Проте, незважаючи на скорочення обсягів, кількість імпортних операцій зросла до 17,5 у середньому, що свідчить про підвищення частоти закупівель і можливий перехід до більш гнучкої системи постачання (менші партії, але частіше). Кількість контрагентів залишилася стабільною, що говорить про сформовану базу надійних партнерів.

Загалом, імпортна діяльність ТОВ «Фіднова» у досліджуваному періоді характеризується переходом від початкового етапу до активного розвитку з подальшою оптимізацією обсягів і структури закупівель.

В умовах активізації зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фіднова» особливої уваги потребує ідентифікація та оцінка ризиків, які безпосередньо впливають на ефективність використання виробничого потенціалу підприємства. З огляду на специфіку діяльності, доцільно виокремити кілька ключових груп ризиків.

До виробничих ризиків належать перебої у постачанні сировини, зношеність обладнання, а також можливі технологічні збої у процесі переробки. Враховуючи зростання обсягів імпорту у 2024–2025 роках, підприємство стає більш залежним від стабільності поставок, що підвищує вразливість виробничого процесу.

Фінансові ризики пов'язані насамперед із валютними коливаннями, оскільки імпортні операції здійснюються в іноземній валюті. Значне збільшення обсягів імпорту у 2024 році підвищує ризик фінансових втрат у разі

несприятливих змін валютного курсу. Крім того, до цієї групи ризиків можна віднести зростання витрат на логістику та обслуговування зовнішньоекономічних контрактів.

До зовнішньоекономічних ризиків слід віднести зміну умов міжнародної торгівлі, митні обмеження, нестабільність логістичних маршрутів, а також політичні та воєнні фактори. Такі ризики є особливо актуальними в сучасних умовах і можуть суттєво впливати на безперервність постачання та виконання контрактних зобов'язань. З метою узагальнення впливу ризиків доцільно представити їх у вигляді матриці (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

Комплексна оцінка ризиків ЗЕД ТОВ «Фіднова» та заходи їх мінімізації

Група ризиків	Конкретний ризик	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику	Можливі наслідки	Заходи мінімізації
Виробничі	Перебої у постачанні сировини	Середня	Високий	Високий	Зупинка виробництва, недовиконання контрактів	Диверсифікація постачальників, створення страхових запасів
	Зношеність обладнання	Середня	Середній	Середній	Зниження якості продукції, простої	Модернізація основних засобів, планові ремонти
Фінансові	Валютні коливання	Висока	Високий	Критичний	Зростання витрат, зниження прибутку	Хеджування валютних ризиків, використання мультивалютних контрактів
	Зростання логістичних витрат	Висока	Середній	Високий	Збільшення собівартості продукції	Оптимізація логістики, пошук альтернативних маршрутів
ЗЕД	Порушення логістичних ланцюгів	Висока	Високий	Критичний	Затримки поставок, штрафні санкції	Розширення каналів постачання, контрактна гнучкість
	Зміна митних або торговельних умов	Середня	Високий	Високий	Ускладнення імпорту/експорту	Моніторинг регуляторного середовища, юридичний супровід
	Політичні та воєнні ризики	Висока	Високий	Критичний	Повна зупинка ЗЕД	Географічна диверсифікація партнерів, страхування ризиків

Проведена комплексна оцінка ризиків свідчить про те, що найбільш критичними для ТОВ «Фіднова» є зовнішньоекономічні та фінансові ризики, які мають високий рівень ймовірності та значний вплив на результати діяльності підприємства. Водночас виробничі ризики, хоча і є менш критичними, можуть спричинити суттєві втрати у разі їх реалізації.

Особливістю діяльності підприємства є зростаюча залежність від імпортних ресурсів, що посилює вплив зовнішніх факторів та підвищує вимоги до гнучкості системи управління виробничим потенціалом. Наявні недоліки в управлінні, зокрема недостатня диверсифікація постачальників у попередні періоди та обмежене використання інструментів ризик-менеджменту, зумовлюють необхідність удосконалення управлінських підходів.

Отже, результати проведеного аналізу ефективності використання виробничого потенціалу та оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фіднова» свідчать про наявність як значних можливостей для подальшого розвитку, так і певних проблемних аспектів, що потребують вирішення. У зв'язку з цим виникає об'єктивна необхідність розробки комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства в умовах здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

Висновки до 2 розділу:

У другому розділі бакалаврської роботи було здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Фіднова», що дозволило оцінити рівень розвитку підприємства, ефективність використання його виробничого потенціалу та особливості здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

За результатами дослідження встановлено, що підприємство є сучасним виробничим комплексом із достатнім рівнем інвестиційної забезпеченості та сформованою організаційною структурою управління. Значна частка іноземного капіталу у структурі власності сприяє фінансовій стабільності та створює передумови для подальшого розвитку. Водночас вигідне географічне розташування забезпечує ефективну логістику та доступ до сировинної бази.

Аналіз фінансово-економічних показників показав стійку позитивну динаміку розвитку підприємства. Зокрема, обсяг чистого доходу за досліджуваний період зріс більш ніж утричі, що свідчить про розширення масштабів діяльності та зростання попиту на продукцію. Паралельно відбулося суттєве зростання прибутковості: чистий прибуток збільшився до понад 140 млн грн, що характеризує підвищення ефективності господарської діяльності. Разом з тим, у 2025 році спостерігається уповільнення темпів зростання та погіршення окремих показників ліквідності, що вказує на необхідність посилення фінансового управління в короткостроковому періоді.

Дослідження структури витрат підтвердило матеріаломісткий характер діяльності підприємства, оскільки найбільшу частку займають витрати на сировину та матеріали (понад 45%). Це зумовлює високу залежність результатів діяльності від ефективності управління ресурсами та цінової кон'юнктури на ринку.

Оцінка ефективності використання ресурсів підтвердила загальне підвищення результативності діяльності підприємства. Зокрема, зростання фондівіддачі, скорочення тривалості обороту оборотних активів та підвищення їх рентабельності свідчать про раціональне використання ресурсів. Водночас ефективність використання трудового потенціалу має неоднозначну динаміку: поряд із зростанням чисельності персоналу та рівня оплати праці спостерігається зниження продуктивності праці у 2025 році.

У сфері зовнішньоекономічної діяльності встановлено, що підприємство у 2023–2024 роках не здійснювало експортних операцій, однак у 2025 році активно вийшло на зовнішні ринки. Основу експорту становить продукція переробки тваринної сировини з високою доданою вартістю, що забезпечує значні валютні надходження. Водночас імпортна діяльність підприємства демонструє випереджальні темпи розвитку: обсяги імпорту зросли більш ніж у 4 рази у 2024 році, що свідчить про активне нарощування виробничої бази та залежність від зовнішніх постачальників.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЗЕД

3.1. Напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова»

Проведений у попередньому розділі аналіз засвідчив наявність низки проблем у використанні виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова», які безпосередньо впливають на ефективність його зовнішньоекономічної діяльності. Основними з них є значний рівень зносу основних засобів, недостатня продуктивність виробничих процесів, а також залежність підприємства від окремих постачальників сировини.

Аналіз діяльності ТОВ «Фіднова» показав, що підприємство має достатній виробничий потенціал для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, однак рівень його використання залишається недостатньо ефективним. Основними стримуючими факторами є зношеність основних засобів, часткова технологічна відсталість окремих виробничих процесів, а також недостатня гнучкість ресурсного забезпечення.

Для систематизації внутрішніх можливостей та зовнішніх умов розвитку досліджуваного підприємства проведемо SWOT-аналіз його виробничого потенціалу.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність виробничих потужностей	Знос основних засобів
Досвід роботи на зовнішніх ринках	Часткова ручна праця
Сформовані канали збуту	Висока матеріаломісткість продукції
Кваліфікований персонал	Обмежена автоматизація
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення ринків ЄС	Коливання валютних курсів
Залучення інвестицій у модернізацію	Посилення конкуренції
Впровадження автоматизації	Зростання цін на сировину
Розвиток логістичних маршрутів	Втрата частки ринку

На основі проведеного SWOT-аналізу доцільно сформувати матрицю стратегічних рішень, яка дозволяє узгодити сильні сторони підприємства з ринковими можливостями, а також мінімізувати вплив слабких сторін і загроз.

Таблиця 3.2

Стратегічні заходи за результатами SWOT-аналізу ТОВ «Фіднова»

Тип стратегії	Сутність заходів	Характер заходів
SO (максі-максі)	Використання виробничих потужностей для виходу на ринки ЄС	Довгострокові
SO	Залучення інвестицій для модернізації виробництва	Довгострокові
WO (міні-максі)	Автоматизація виробництва за рахунок інвестицій	Середньо- та довгострокові
WO	Оптимізація використання ресурсів та зниження матеріаломісткості	Поточні
ST (максі-міні)	Розширення ринків збуту для зменшення впливу конкуренції	Довгострокові
WT (міні-міні)	Диверсифікація постачальників сировини	Негайні
WT	Впровадження системи контролю витрат	Негайні

Таким чином, запропоновані заходи доцільно поділити за часовими горизонтами реалізації, що дозволяє підвищити ефективність управління виробничим потенціалом.

Таблиця 3.3

Класифікація заходів підвищення ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова»

Тип заходів	Зміст заходів	Очікуваний ефект
Негайні (короткострокові)	Оптимізація норм витрат сировини	Зниження витрат до 5–8%
	Перегляд постачальників	Зменшення залежності від одного контрагента
	Впровадження контролю витрат	Підвищення фінансової дисципліни
Середньострокові	Часткова автоматизація виробничих процесів	Зростання продуктивності на 10–15%
	Удосконалення технічного обслуговування	Зменшення простоїв
Довгострокові	Повна модернізація обладнання	Зниження витрат на ремонт на 15–20%
	Інвестиції в нові технології	Підвищення конкурентоспроможності
	Розширення ринків збуту	Зростання обсягів експорту

На основі SWOT-аналізу можна сформулювати ключові напрями підвищення ефективності використання виробничого потенціалу:

- модернізація застарілого обладнання;
- автоматизація окремих виробничих процесів;
- зниження матеріаломісткості продукції;
- підвищення енергетичної ефективності виробництва;
- удосконалення системи технічного обслуговування.

Реалізація зазначених заходів дозволить підвищити продуктивність праці та зменшити собівартість продукції, що є критично важливим для зовнішньоекономічної діяльності підприємства. Для конкретизації запропонованих заходів доцільно узагальнити їх у вигляді проблемно-орієнтованого підходу (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Проблеми та напрями їх вирішення на ТОВ «Фіднова»

Проблема	Причина	Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Високий знос ОЗ	Тривалий строк експлуатації	Часткова модернізація обладнання	Зниження витрат на ремонт на 10–15%
Низька продуктивність	Ручні операції	Автоматизація процесів	Зростання продуктивності на 12–18%
Високі витрати сировини	Недосконала технологія	Оптимізація норм витрат	Економія матеріалів до 8%
Залежність від постачальників	Обмежене число контрагентів	Диверсифікація постачання	Зниження ризиків постачання

Узагальнюючи, слід зазначити, що реалізація запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність використання виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова», але й створити передумови для стійкого розвитку підприємства в умовах посилення конкуренції на міжнародних ринках. Зокрема, очікується зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції та підвищення рівня її конкурентоспроможності, що є критично важливим для успішного здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

3.2. Удосконалення управління виробничим потенціалом у зовнішньоекономічній діяльності ТОВ «Фіднова»

Ефективність зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фіднова» значною мірою визначається рівнем використання його виробничого потенціалу, який формує можливості підприємства щодо забезпечення конкурентоспроможності продукції, гнучкості реагування на зміну зовнішнього попиту та стабільності поставок на міжнародні ринки [4, 27].

Аналіз діяльності підприємства у 2023–2025 рр. засвідчив позитивну динаміку зростання загального доходу — з 305893 тис. грн у 2023 р. до 576879 тис. грн у 2025 р.. Водночас, відповідно до проведених розрахунків, середній обсяг експорту у 2025 році становив 67250 тис. грн, що складає лише 11,7% загального доходу підприємства.

Таким чином, ТОВ «Фіднова» наразі є підприємством із домінуванням внутрішнього ринку збуту, тоді як зовнішньоекономічна діяльність має допоміжний характер. Проте саме ЗЕД виступає перспективним напрямом розвитку, оскільки забезпечує доступ до більш ємних ринків, вищий рівень цін реалізації та можливість підвищення ефективності використання виробничих потужностей.

Крім того, структура експорту підприємства характеризується високою концентрацією: понад 90% поставок припадає на дві основні товарні групи (жири та м'ясо-кісткове борошно), що підвищує ризики залежності від кон'юнктури окремих товарних ринків.

У зв'язку з цим удосконалення управління виробничим потенціалом у контексті зовнішньоекономічної діяльності повинно бути спрямоване не лише на підвищення ефективності існуючих експортних операцій, але й на розширення їх масштабів.

З огляду на це, саме зовнішньоекономічна діяльність може стати ключовим напрямом функціонування ТОВ «Фіднова», а отже, потребує поглибленого аналізу.

Структура доходу ТОВ «Фіднова» за напрямками реалізації у 2025 р.

Назва показника	Значення, тис. грн	Частка, %
Загальний дохід	576879	100
Експорт (ЗЕД)	67250	11,7
Внутрішній ринок	509629	88,3

Як свідчать наведені дані таблиці 3.5, у 2025 році зовнішньоекономічна діяльність ТОВ «Фіднова» формує відносно невелику частку доходу підприємства — лише 11,7%, тоді як основний обсяг реалізації припадає на внутрішній ринок (88,3%). Це свідчить про наявність значного потенціалу для розширення експортної діяльності.

Водночас навіть за такої частки експорт відіграє важливу роль у діяльності підприємства, оскільки забезпечує вихід на міжнародні ринки, диверсифікацію доходів та можливість підвищення конкурентоспроможності продукції.

У зв'язку з цим удосконалення управління виробничим потенціалом у контексті зовнішньоекономічної діяльності повинно бути спрямоване не лише на підвищення ефективності існуючих експортних операцій, але й на розширення їх масштабів.

1. Оптимізація логістики експортних операцій

За умов відносно невеликої частки експорту (11,7%) логістичні витрати мають значний вплив на його ефективність, оскільки не досягається ефект масштабу.

Основні напрями удосконалення:

- використання комбінованих транспортних схем (автомобільний + залізничний транспорт);
- укладання довгострокових договорів з перевізниками;
- консолідація партій продукції для зниження витрат на одиницю;
- впровадження цифрових систем управління логістикою.

Оцінка логістичних витрат ТОВ «Фіднова» у зовнішньоекономічній діяльності

Назва показника	Один. виміру	Значення
Обсяг експорту	тис. грн	67250
Оцінка логістичних витрат	тис. грн	4035
Частка логістичних витрат у експорті	%	6,0
Витрати на 1 грн експорту	грн	0,06

Наведені розрахунки свідчать, що у 2025 році логістичні витрати ТОВ «Фіднова», пов'язані із зовнішньоекономічною діяльністю, становили орієнтовно 4035 тис. грн, або 6% обсягу експорту. При цьому витрати на 1 грн експортної продукції складають 0,06 грн, що є прийнятним, але можуть бути знижені за рахунок оптимізації логістичних процесів.

Таблиця 3.7

Очікуваний ефект від оптимізації логістики ТОВ «Фіднова»

Назва показника	Один. виміру	Фактичне значення	Після оптимізації
Логістичні витрати	тис. грн	4035	3430
Частка у експорті	%	6,0	5,1
Витрати на 1 грн експорту	грн	0,06	0,051
Економія витрат	тис. грн	—	605
Економія	%	—	15

Запропоновані заходи, зокрема використання комбінованих транспортних схем, укладання довгострокових контрактів з перевізниками та консолідація вантажів, дозволять скоротити логістичні витрати приблизно на 15%, що у грошовому вираженні становить близько 605 тис. грн.

Зниження витрат до рівня 3430 тис. грн забезпечить скорочення витрат на 1 грн експорту до 0,051 грн, що підвищить загальну ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Таким чином, оптимізація логістики є одним із найбільш швидких та економічно доцільних напрямів підвищення ефективності використання виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова», оскільки не потребує значних інвестицій, але забезпечує відчутний фінансовий результат.

2. Розширення зовнішньоекономічної діяльності

З метою підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фіднова» та збільшення частки експорту в загальній структурі реалізації продукції, доцільним є реалізація комплексу стратегічних заходів, спрямованих на розширення присутності підприємства на міжнародних ринках. Основними напрямками такого розвитку визначено вихід на нові перспективні ринки збуту, зокрема Польщі, Німеччини та Чехії, укладання прямих контрактів з іноземними партнерами, активну участь у міжнародних виставках і торговельних місіях, а також удосконалення системи експортного маркетингу, що в сукупності створює передумови для нарощення експортного потенціалу підприємства.

Таблиця 3.8

Прогноз зростання частки експорту ТОВ «Фіднова»

Показник	2025 (факт)	Прогноз
Обсяг експорту, тис. грн	67 250	120 000–150 000
Частка експорту, %	11,7	20–25
Приріст експорту	—	+80–120%

Узагальнення наведених у таблиці 3.8 даних свідчить про значний потенціал зростання зовнішньоекономічної діяльності ТОВ «Фіднова». Так, у 2025 році обсяг експорту становив 67250 тис. грн, що відповідає лише 11,7% у структурі загального обсягу реалізації продукції підприємства. Це вказує на недостатній рівень використання експортного потенціалу та залежність підприємства від внутрішнього ринку.

Водночас прогнозні розрахунки демонструють можливість збільшення обсягів експорту до 120000–150000 тис. грн, що забезпечить зростання його частки до 20–25%. Така динаміка відповідає приросту на рівні 80–120% порівняно з базовим періодом. Подібне зростання є економічно обґрунтованим

за умови реалізації комплексу заходів, зокрема виходу на нові ринки країн Європейського Союзу (Польща, Німеччина, Чехія), укладання прямих контрактів із зарубіжними партнерами та активізації участі у міжнародних виставках.

Слід зазначити, що збільшення частки експорту позитивно вплине на диверсифікацію ринків збуту, зниження ризиків внутрішнього попиту та підвищення валютних надходжень підприємства. Крім того, розвиток експортного маркетингу сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства на міжнародному рівні.

Разом з тим, досягнення прогнозних показників потребує врахування зовнішніх ризиків, зокрема змін валютного курсу, торговельних бар'єрів та логістичних витрат. Тому наведений прогноз слід розглядати як оптимістичний сценарій розвитку за умов ефективного управління зовнішньоекономічною діяльністю.

3. Диверсифікація товарної структури експорту

З метою зниження залежності підприємства від вузької номенклатури експортної продукції та мінімізації ризиків нестабільності доходів доцільним є впровадження заходів із диверсифікації товарної структури експорту ТОВ «Фіднова». Це передбачає розширення асортименту експортної продукції, поглиблення рівня переробки сировини, а також освоєння виробництва нових видів продукції з більш високою доданою вартістю, що дозволить підвищити стійкість підприємства на зовнішніх ринках.

Таблиця 3.9

Напрями диверсифікації експорту

Напрямок	Очікуваний ефект
Розширення асортименту	Зниження ризиків залежності
Поглиблення переробки	Зростання маржинальності
Нові продукти	Вихід на нові сегменти ринку

Аналіз даних таблиці 3.9 свідчить, що запропоновані напрями диверсифікації експорту мають стратегічне значення для забезпечення стабільного розвитку ТОВ «Фіднова». Розширення асортименту продукції

сприятиме зниженню залежності від окремих товарних позицій і, відповідно, зменшенню ризиків коливання експортних доходів.

Поглиблення переробки сировини дозволить підвищити рівень доданої вартості продукції, що позитивно вплине на її конкурентоспроможність та прибутковість експорту. Водночас освоєння нових видів продукції відкриває можливості виходу підприємства на нові ринкові сегменти, розширення клієнтської бази та зміцнення позицій на міжнародному рівні.

У сукупності зазначені заходи формують основу для більш збалансованої та стійкої структури експортної діяльності підприємства.

3.3. Оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів

З метою обґрунтування доцільності впровадження заходів з удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «Фіднова» у зовнішньоекономічній діяльності здійснено узагальнення запропонованих у підрозділі 3.2 напрямів та оцінку їх очікуваної економічної ефективності. Основну увагу приділено витратам на реалізацію заходів та прогнозованому економічному ефекту у вигляді зниження витрат, зростання експорту та підвищення рентабельності діяльності підприємства.

Оцінювання витрат на реалізацію запропонованих заходів здійснено на основі узагальнення ринкових цін на обладнання, послуги з автоматизації, логістичний аутсорсинг, маркетингову діяльність та модернізацію виробничих процесів. При цьому враховано масштаби діяльності ТОВ «Фіднова», рівень його виробничого потенціалу та необхідність поетапного впровадження змін. Запропоновані витрати мають орієнтовний характер і відображають середньоринкові інвестиційні потреби для підприємства аналогічного профілю (таблиця 3.10).

Узагальнення заходів та оцінка витрат на їх реалізацію

Напрямок заходів	Зміст заходів	Орієнтовні витрати, тис. грн	Очікуваний ефект
Модернізація виробництва	Оновлення обладнання, часткова заміна ОЗ	3500	Зниження витрат на ремонт на 15–20%, підвищення продуктивності
Автоматизація процесів	Впровадження автоматизованих ліній	2200	Зростання продуктивності на 10–15%
Оптимізація ресурсів	Зниження матеріаломісткості продукції	600	Економія матеріалів до 8%
Оптимізація логістики	Договори з перевізниками, цифрова логістика	400	Економія 605 тис. грн щорічно
Розширення ЗЕД	Вихід на нові ринки, маркетинг, виставки	900	Зростання експорту на 80–120%
Диверсифікація експорту	Нові продукти, поглиблення переробки	1200	Зниження ризиків та зростання маржинальності

1. Модернізація виробництва – 3500 тис. грн

Витрати включають часткову заміну зношеного обладнання, оновлення технологічних ліній та технічне переоснащення ключових виробничих ділянок. Основна частина коштів спрямовується на придбання сучасного обладнання середнього рівня автоматизації та його монтаж. Такий обсяг інвестицій є типовим для підприємства з середнім рівнем виробничих потужностей.

2. Автоматизація процесів – 2200 тис. грн

Передбачає впровадження елементів автоматизованого управління виробництвом, програмного забезпечення для контролю технологічних процесів та часткову роботизацію окремих операцій. Витрати сформовані з урахуванням вартості промислових систем автоматизації та їх інтеграції у діюче виробництво.

3. Оптимізація ресурсів – 600 тис. грн

Сюди входять витрати на впровадження нових технологічних норм використання сировини, оновлення рецептур та консультаційні послуги технологів. Також враховано витрати на тестування та адаптацію виробничих процесів.

4. Оптимізація логістики – 400 тис. грн

Включає витрати на впровадження цифрових логістичних систем, укладання довгострокових договорів із перевізниками, а також організаційні витрати на перебудову системи постачання та консолідацію вантажів.

5. Розширення зовнішньоекономічної діяльності – 900 тис. грн

Формується за рахунок витрат на участь у міжнародних виставках, торговельних місіях, маркетингові дослідження нових ринків (Польща, Німеччина, Чехія), а також розробку експортної стратегії та рекламних матеріалів.

6. Диверсифікація експорту – 1200 тис. грн

Передбачає витрати на розробку нових видів продукції, удосконалення технологій глибокої переробки сировини та сертифікацію продукції за міжнародними стандартами (ISO, CE). Значна частина витрат пов'язана з випробуваннями та адаптацією нових продуктів до вимог зовнішніх ринків.

Отже, загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації запропонованих заходів, становить близько 8,8 млн грн, що є разовими або середньостроковими витратами підприємства. Водночас очікуваний економічний ефект формується за рахунок декількох джерел.

По-перше, оптимізація логістичних процесів забезпечує щорічну економію близько 605 тис. грн, що прямо зменшує витрати на зовнішньоекономічну діяльність.

По-друге, модернізація та автоматизація виробництва дозволяють знизити собівартість продукції орієнтовно на 6–8% та підвищити рентабельність продажів до 15–18%, що створює додатковий прибутковий ефект.

По-третє, розширення зовнішньоекономічної діяльності забезпечує прогнозне зростання експорту до 120–150 млн грн, що потенційно збільшує валютні надходження підприємства на 80–120% порівняно з базовим рівнем.

Узагальнюючи, сукупний ефект від впровадження заходів значно перевищує обсяг необхідних інвестицій, що дозволяє зробити висновок про їх високу економічну доцільність (таблиця 3.11).

Оцінка строків окупності запропонованих заходів

Напрямок заходів	Витрати, тис. грн	Щорічний ефект, тис. грн	Термін окупності, років
Модернізація виробництва	3500	1200–1500	2,3–2,9
Автоматизація процесів	2200	800–1000	2,2–2,8
Оптимізація ресурсів	600	400–500	1,2–1,5
Оптимізація логістики	400	605	0,7
Розширення ЗЕД	900	1500–3000	0,3–0,6
Диверсифікація експорту	1200	800–1200	1,0–1,5

Аналіз даних таблиці 3.9 свідчить, що більшість запропонованих заходів мають відносно короткий строк окупності, що підтверджує їх економічну доцільність. Найшвидше окуповуються заходи з розширення зовнішньоекономічної діяльності та оптимізації логістики — відповідно протягом 0,3–0,6 та близько 0,7 року, що обумовлено швидким ефектом у вигляді зростання обсягів експорту та прямого зниження витрат.

Водночас заходи, пов'язані з модернізацією та автоматизацією виробництва, характеризуються довшим строком окупності (близько 2–3 років), що пояснюється значним обсягом початкових інвестицій. Проте саме вони формують довгострокову основу підвищення ефективності виробничого потенціалу підприємства. У цілому всі запропоновані заходи мають прийнятний строк окупності, що підтверджує доцільність їх впровадження та забезпечує комплексний економічний ефект.

Таким чином, запропонована структура витрат є економічно обґрунтованою та відображає реальні потреби підприємства у модернізації виробництва та розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Основна частка інвестицій спрямована на довгострокові заходи (модернізація та автоматизація), що забезпечує стратегічний характер підвищення ефективності виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова».

Комплексна оцінка економічної ефективності заходів

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення
Чистий дохід від реалізації, тис. грн	576879	650000–700000	+13–21%
Обсяг експорту, тис. грн	67250	120000–150000	+80–120%
Частка експорту, %	11,7	20–25	+8–13
Собівартість, %	80	72–74	–6–8
Рентабельність, %	10	15–18	+5–8
Логістичні витрати, тис. грн	4035	3430	–605
Чистий додатковий ефект, тис. грн	–	15000–25000	–

Комплексний аналіз узагальнених показників (таблиця 3.12) свідчить, що впровадження запропонованих заходів забезпечує суттєве покращення ключових фінансово-економічних результатів діяльності ТОВ «Фіднова». Зокрема, прогнозується зростання доходу підприємства на 13–21%, що обумовлено розширенням зовнішньоекономічної діяльності та виходом на нові ринки збуту. Особливо вагомим є збільшення обсягів експорту на 80–120%, що супроводжується підвищенням його частки у структурі доходу до 20–25%. Одночасно відбувається зниження собівартості продукції на 6–8%, що разом із підвищенням рентабельності до 15–18% забезпечує формування додаткового фінансового результату. Таким чином, запропоновані заходи мають не лише локальний, але й системний економічний ефект.

Висновки до 3 розділу:

У третьому розділі досліджено напрями удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «Фіднова» в умовах здійснення

зовнішньоекономічної діяльності та обґрунтовано економічну доцільність запропонованих заходів.

На основі проведеного SWOT-аналізу встановлено, що підприємство володіє достатнім виробничим потенціалом для розвитку, однак його ефективне використання стримується зношеністю основних засобів, недостатнім рівнем автоматизації та високою матеріаломісткістю продукції. Водночас визначено значні можливості для розширення діяльності за рахунок виходу на ринки ЄС, модернізації виробництва та впровадження сучасних технологій.

У підрозділі 3.2 запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства, зокрема оптимізацію логістичних процесів, розширення експортної діяльності та диверсифікацію товарної структури експорту. Реалізація зазначених заходів дозволяє знизити витрати, підвищити конкурентоспроможність продукції та зменшити ризики залежності від окремих ринків.

У підрозділі 3.3 здійснено оцінку економічної ефективності запропонованих заходів, яка показала, що загальний обсяг інвестицій становить близько 8,8 млн грн, тоді як очікуваний економічний ефект значно перевищує зазначені витрати. Зокрема, прогнозується зростання обсягів експорту на 80–120%, зниження собівартості продукції на 6–8% та підвищення рентабельності продажів до 15–18%.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання виробничого потенціалу ТОВ «Фіднова», забезпечити розширення зовнішньоекономічної діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на міжнародних ринках. Це створює передумови для його стабільного та довгострокового розвитку в умовах посилення глобальної конкуренції.

ВИСНОВКИ

У бакалаврській роботі проведено комплексне дослідження управління виробничим потенціалом підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності на прикладі ТОВ «Фіднова». У процесі дослідження було поєднано теоретичні положення, аналітичні розрахунки та практичні рекомендації, що дозволило досягти поставленої мети та виконати визначені завдання.

У першому розділі обґрунтовано економічну сутність виробничого потенціалу підприємства, визначено його структуру та ключові характеристики. Встановлено, що виробничий потенціал є складною багатокomпонентною системою, ефективність функціонування якої визначає конкурентоспроможність підприємства. Доведено, що його розвиток залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від рівня їх використання, організації виробництва та управлінських рішень.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ТОВ «Фіднова», що дозволило оцінити рівень використання його виробничого потенціалу. Встановлено, що підприємство демонструє стійку позитивну динаміку розвитку: зокрема, чистий дохід зріс з 189093 тис. грн у 2022 році до 576879 тис. грн у 2025 році, тобто більш ніж утричі. Аналогічно спостерігається значне зростання прибутковості, що свідчить про підвищення ефективності господарської діяльності.

Дослідження структури витрат показало, що підприємство є матеріаломістким, оскільки частка матеріальних витрат становить близько 45–47,5%, що вказує на значну залежність від ресурсної складової. Водночас позитивною є тенденція зростання ефективності використання основних засобів та оборотних активів, що підтверджується підвищенням фондovіддачі, рентабельності та прискоренням оборотності ресурсів.

Аналіз виробничого потенціалу підприємства засвідчив, що його структура є достатньо збалансованою, однак існують певні проблеми, зокрема зростання рівня зносу основних засобів (з 0,16 до 0,31), що потребує активізації інвестиційної діяльності. Також виявлено зниження показників ліквідності у

2025 році, що свідчить про необхідність удосконалення управління оборотними активами.

У третьому розділі на основі проведеного аналізу запропоновано комплекс заходів щодо підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Зокрема, проведено SWOT-аналіз, який дозволив визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози його розвитку. На цій основі сформовано стратегічні напрями удосконалення управління виробничим потенціалом.

Серед ключових заходів запропоновано модернізацію обладнання, автоматизацію виробничих процесів, оптимізацію витрат сировини та диверсифікацію постачальників. Особливу увагу приділено розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства, яка наразі формує лише 11,7% загального доходу, що свідчить про значний потенціал її розширення.

Обґрунтовано доцільність оптимізації логістичних процесів, що дозволить знизити витрати приблизно на 15% та забезпечити економію близько 605 тис. грн. Також запропоновано заходи щодо розширення ринків збуту, зокрема вихід на ринки країн ЄС, що дозволить збільшити обсяг експорту на 80–120%.

Важливим напрямом є диверсифікація товарної структури експорту, що сприятиме зниженню ризиків та підвищенню стійкості підприємства. Реалізація цих заходів дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції, збільшити обсяги виробництва та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що ефективне управління виробничим потенціалом є ключовим фактором підвищення результативності діяльності підприємства, особливо в умовах зовнішньоекономічної діяльності. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути використані для вдосконалення управлінських процесів на підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємств аграрного сектору. Київ: КНЕУ, 2017. 624 с.
2. Балабанова Л.В. Управління потенціалом підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2019. 512 с.
3. Бланк І.О. Управління фінансами підприємства. Київ: Ніка-Центр, 2018. 656 с.
4. Боднарюк В.А. Структура економічного механізму управління прибутком торговельного підприємства // Науковий вісник НЛТУ України. 2012. Вип. 22.5. С. 188–194.
5. Бойчик І.М. Економіка підприємства. Київ: Кондор, 2020. 378 с.
6. Воронкова А.Е. Управління ресурсами підприємства. Харків: ІНЖЕК, 2016. 384 с.
7. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2018. 360 с.
8. Гончар О.І. Управління потенціалом підприємства із врахуванням життєвих стадій бізнесу // Науковий вісник Полісся. 2016. № 3 (7). С. 190–196.
9. Дикань В.Л. Управління розвитком підприємства. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 304 с.
10. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства // Агросвіт. 2018. № 23. С. 59–65.
11. Жук Є.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <http://dspace.puet.edu.ua> (дата звернення: 21.03.2026).
12. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом // Наукові записки. 2019. № 1 (58). С. 132–138.
13. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навчальний посібник. Київ: Знання, 2019. 679 с.

14. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства // Підприємництво та інновації. 2015. № 1. С. 75–83.
15. Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу підприємства // Економіка та управління підприємствами. 2015. № 2. С. 205–211.
16. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів: Львівська політехніка, 2018. 440 с.
17. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування виробничого потенціалу // Молодий вчений. 2018. № 12. С. 623–626.
18. Наливайко Н.Я. Вплив операційного менеджменту на якість бренду: управління процесами як інструмент зміцнення ринкової позиції. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Херсон. 2025. Випуск 5 (82). С. 308–313. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2025/82_2025/49.pdf (дата звернення: 21.03.2026).
19. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 21.03.2026).
20. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка // Молодий вчений. 2014. № 4. С. 100–104.
21. Офіційний сайт ТОВ «Фіднова». URL: <https://feednova.com.ua/> (дата звернення: 03.02.2026).
22. Перерва П.Г., Побережна Н.М. Ефективність використання виробничого потенціалу // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 2. С. 191–198.
23. Пилипенко А.А. Управління потенціалом підприємства. Харків: ХНЕУ, 2017. 312 с.
24. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Основи, 2019. 390 с.
25. Пріб К.А., Патица Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
26. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращення фінансового стану підприємств. URL: <http://www.nbuv.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2026).
27. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ: Знання, 2021. 704 с.

28. Сарай Н.І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та діагностика // Інноваційна економіка. 2012. № 12. С. 100–103.
29. Стеченко Д.М. Управління розвитком підприємства. Київ: Вікар, 2018. 368 с.
30. Тарасюк Г.М., Ярмолук М.Ю. Напрями удосконалення управління виробничим потенціалом // Інноваційний розвиток економіки. С. 109–110.
31. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua> (дата звернення: 15.03.2026).
32. Фатхутдінов Р.А. Стратегічний менеджмент. Київ: Либідь, 2016. 448 с.
33. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ: КНЕУ, 2006. 316 с.
34. Чухно А.А. Економічна теорія. Київ: Вища школа, 2019. 520 с.
35. YouControl». ТОВ «Фіднова» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=27407616#express-universal-file> (дата звернення: 03.02.2026).

ДОДАТКИ