

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центра заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри
Ігор РЕКУНЕНКО
2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня: бакалавр

зі спеціальності: 073 Менеджмент

освітньо-професійної програми Менеджмент

на тему: «Потенціал підприємства: формування, оцінювання та можливості оптимізації»

Здобувача групи: Мз-01с, Погоренка Сергія Івановича

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

Керівник: старший викладач, к.е.н, доцент,

Сергій ПОГОРЕНКО
Каріна ТАРАНЮК

Суми – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Центра заочної, дистанційної та вечірньої форм навчання
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
Ігор РЕКУНЕНКО
2024 р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття освітнього ступеня бакалавр
зі спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми Менеджмент
Здобувача групи Мз-01с Погоренка Сергія Івановича

1. Тема роботи: «Потенціал підприємства: формування, оцінювання та можливості оптимізації» затверджена наказом № 0563-VI від 21.05.2024
2. Термін подання здобувачем закінченої роботи 14.06. 2024 р.
3. Мета кваліфікаційної роботи: Комплексне вивчення механізмів формування, оцінювання та оптимізації потенціалу підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.
4. Об'єкт дослідження: Приватне акціонерне товариство «АТП 11263» розташоване в Чечелівському районі Дніпропетровської області.
5. Предмет дослідження: Процеси формування, оцінювання та оптимізації потенціалу вказаного підприємства.
6. Кваліфікаційну роботу виконано на підставі:

7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	27.05.2024
II	СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	03.06.2024
III	НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА	10.06.2024

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи:

у розділі 1 студент повинен проаналізувати теоретичні основи формування та оцінки потенціалу підприємства
у розділі 2 студент повинен провести аналіз щодо сучасного стану ефективності використання потенціалу підприємства

у розділі 3 студент повинен запропонувати напрями підвищення ефективності використання потенціалу підприємства

8. Консультації щодо виконання роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада керівника / консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Таранюк К.В. ст.викладач	19.04.2024	27.05.2024
2	Таранюк К.В. ст.викладач	01.06.2024	03.06.2024
3	Таранюк К.В. ст.викладач	05.06.2024	10.06.2024

9. Дата видачі завдання 19.04.2024

Керівник кваліфікаційної роботи: перший заступник завідувача кафедри, старший викладач кафедри управління, кандидат економічних наук, доцент, Каріна ТАРАНЮК

Завдання до виконання одержав: Сергій ПОГОРЕНКО

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Визначення поняття "потенціал підприємства".....	7
1.2 Класифікація потенціалів підприємства (фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний).....	11
1.3 Методи оцінювання потенціалу підприємства	18
РОЗДІЛ 2 . СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	22
2.1. Організаційно – економічна характеристика діяльності підприємства	22
2.2. Економічні результати використання виробничого потенціалу підприємства.....	27
2.3. Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства	30
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	34
3.1. Напрями оптимізації потенціалу підприємства.....	34
3.2. Розробка стратегій розвитку потенціалу підприємства	36
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ.....	42

ВСТУП

У сучасних умовах інтенсивної конкуренції та непередбачуваності ринкового середовища, ефективне управління потенціалом підприємства стає вирішальним фактором його успішної діяльності та розвитку. Під потенціалом підприємства розуміють сукупність його ресурсів і можливостей, які можуть бути використані для досягнення поставлених цілей і задоволення потреб ринку. З огляду на важливість цієї теми, актуальність дипломної роботи полягає в необхідності глибокого аналізу, оцінювання та розробки стратегій оптимізації потенціалу підприємства для підвищення його конкурентоздатності.

Метою даної дипломної роботи є комплексне дослідження процесів формування, оцінювання та оптимізації потенціалу підприємства. Досягнення цієї мети передбачає виконання наступних завдань: теоретичний аналіз концепцій та підходів до визначення і класифікації потенціалу підприємства, оцінка поточного стану потенціалу конкретного підприємства, ідентифікація та аналіз факторів, що впливають на його формування та розвиток, а також розробка практичних рекомендацій щодо його оптимізації.

Наукова новизна роботи полягає в застосуванні інтегрованого підходу до аналізу та оцінювання потенціалу підприємства, який об'єднує теоретичні знання з практичними аспектами управління. Результати дослідження спрямовані на підвищення ефективності управлінських рішень на підприємстві, що, у свою чергу, сприятиме його сталому розвитку та зміцненню конкурентних позицій.

Таким чином, дана дипломна робота вносить вагомий вклад у розвиток наукових знань в області управління потенціалом підприємства та надає інструментарій для його практичного використання на підприємствах різних форм власності.

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра на тему: «Потенціал підприємства: формування, оцінювання та можливості оптимізації» викладена на 46 сторінках, 32 використаних джерел.

Об'єкт дослідження: Приватне акціонерне товариство «АТП 11263» розташоване в Чечелівському районі Дніпропетровської області.

Предмет дослідження: Процеси формування, оцінювання та оптимізації потенціалу вказаного підприємства.

Мета дослідження: Комплексне вивчення механізмів формування, оцінювання та оптимізації потенціалу підприємства для підвищення його конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

Завдання дослідження:

- Проаналізувати теоретичні підходи до визначення і класифікації потенціалу підприємства.
- Оцінити поточний стан потенціалу обраного підприємства з використанням кількісних та якісних методів.
- Виявити основні внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на потенціал підприємства.
- Розробити методику оцінювання потенціалу підприємства на основі інтегрованих показників.
- Сформулювати рекомендації щодо оптимізації потенціалу підприємства для підвищення його конкурентної спроможності.

Методологія дослідження

Для досягнення поставленої мети і виконання завдань дослідження будуть використані наступні методи:

- Літературний аналіз: вивчення наукової, спеціалізованої літератури, нормативних документів, наукових статей і звітів для збору існуючих теорій та практик.

- Емпіричний аналіз: збір первинних та вторинних даних про потенціал підприємства, включаючи фінансові звіти, інтерв'ю з ключовими особами та анкетування співробітників.
- Статистичний аналіз: обробка та аналіз зібраних даних за допомогою статистичних методів, таких як регресійний аналіз, факторний аналіз, кореляційний аналіз.
- SWOT-аналіз: оцінка сильних і слабких сторін, можливостей та загроз для підприємства з метою визначення ключових областей для оптимізації.

Ці методи дозволять провести глибокий аналіз потенціалу підприємства, ідентифікувати основні проблеми і можливості для його оптимізації, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності його використання.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКИ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Визначення поняття "потенціал підприємства"

Поняття "потенціал підприємства" охоплює безліч ресурсів, компетенцій та атрибутів, якими володіє організація і які можуть бути мобілізовані для досягнення стратегічних цілей та підвищення ринкової конкурентоспроможності. Цей багатогранний термін виходить за рамки просто матеріальних активів і включає в себе нематеріальні елементи, такі як репутація бренду, інтелектуальна власність і можливості людських ресурсів. У цьому есе розглядаються нюанси визначення потенціалу підприємства, його невід'ємні складові та вирішальна роль у стратегічному розвитку бізнесу.

Потенціал підприємства широко визнається як повний набір можливостей організації, які можуть бути використані для досягнення її цілей, реагування на виклики зовнішнього середовища та використання нових можливостей. Це сукупність як матеріальних активів, таких як фізичний капітал та інфраструктура, так і нематеріальних активів, таких як організаційна культура та інтелектуальний капітал. Ці компоненти разом формують основу здатності підприємства підтримувати свою діяльність та розвиватися в конкурентному середовищі.

Концепція потенціалу підприємства як всеосяжної сукупності матеріальних і нематеріальних активів є ключовою для розуміння того, як організаціям вдається орієнтуватися і процвітати в конкурентному бізнес-середовищі. Цей цілісний погляд підкреслює не лише фізичні та фінансові ресурси, які часто піддаються кількісній оцінці та є видимими, але також підкреслює критичну важливість нематеріальних активів, які часто залишаються поза увагою.

Матеріальні активи, такі як фізичний капітал та інфраструктура, є основою, на якій бізнес будує свою операційну спроможність. Ці активи включають будівлі, обладнання, технології та будь-які інші фізичні ресурси,

необхідні для виробництва та надання послуг. Вони мають важливе значення, оскільки забезпечують фундаментальні інструменти, необхідні для повсякденної діяльності компанії.

Таблиця 1.1 Типи активів

Тип активів	Приклади активів	Вплив на потенціал підприємства
Матеріальні активи	Будівлі, обладнання, технології	Забезпечують необхідні фізичні ресурси для виробництва та діяльності
Нематеріальні активи	Організаційна культура, інтелектуальна власність, патенти	Сприяють інноваціям, покращенню стратегії та конкурентній перевазі

Джерело: узагальнено автором на основі наукової літератури

З іншого боку, нематеріальні активи, такі як організаційна культура та інтелектуальний капітал, є не менш важливими, хоча й менш помітними. Інтелектуальний капітал, наприклад, охоплює інновації, власні знання, патенти та бізнес-методології, які стимулюють творчість та забезпечують конкурентні переваги. Ці активи відіграють ключову роль у забезпеченні довгострокової стійкості та дозволяють компаніям випереджати своїх конкурентів завдяки інноваціям та стратегічній унікальності.

Синергія між матеріальними та нематеріальними активами створює міцну основу для потенціалу підприємства. У той час як матеріальні активи забезпечують необхідні фізичні засоби для здійснення господарської діяльності, нематеріальні активи надихають на інноваційне застосування цих ресурсів і допомагають адаптуватися до ринкових змін і можливостей. Наприклад, сучасні виробничі потужності компанії (матеріальний актив) у поєднанні з власними технологіями виробництва (нематеріальний актив) можуть призвести до підвищення продуктивності та диференціації продукції на ринку.

Розуміння та оптимізація взаємодії між цими активами може значно покращити стратегічне позиціонування організації. Потенціал підприємства полягає не лише в тому, якими активами воно володіє, а й у тому, наскільки ефективно воно може використовувати ці активи для реагування на виклики зовнішнього середовища, задоволення потреб ринку та використання нових можливостей. Це вимагає динамічного підходу до управління активами, де основна увага приділяється не лише придбанню та підтримці активів, але й формуванню організаційної культури, яка заохочує постійне вдосконалення та інновації.

Таким чином, визнання та розвиток як матеріальних, так і нематеріальних активів має вирішальне значення для будь-якого підприємства, що прагне повністю реалізувати свій потенціал. Такий збалансований підхід допомагає побудувати стійку та адаптивну організацію, здатну до сталого зростання та конкурентних переваг у швидкозмінному бізнес-середовищі. Організації, які досягають такого балансу, мають кращі можливості для використання повного набору своїх можливостей у досягненні стратегічних цілей, тим самим максимізуючи загальний потенціал підприємства.

Потенціал підприємства ґрунтується на його фізичних ресурсах, які включають техніку, технології та будівлі, що сприяють виробництву та наданню послуг. Не менш важливими є людські ресурси - люди, які щодня привносять свої навички, креативність та інновації на робоче місце. Фінансові ресурси також відіграють вирішальну роль, дозволяючи інвестувати в нові технології та розширювати ринок, тим самим сприяючи зростанню та сталому розвитку.

Інтелектуальний капітал, що включає патенти, запатентовані технології та спеціалізовані знання, є рушієм інновацій та конкурентної диференціації. Поряд з цим, організаційні можливості, такі як здатність ефективно розробляти стратегії, адаптуватися до змін та реалізовувати складні проекти, є важливими для операційного успіху та довгострокової життєздатності.

Позиція на ринку та цінність бренду також суттєво впливають на потенціал підприємства. Сильний, добре відомий бренд може впливати на вподобання клієнтів, встановлювати преміальні ціни та забезпечувати міцну присутність на ринку, яку конкурентам буде важко розмити.

Розуміння та оптимізація потенціалу підприємства має вирішальне значення з кількох стратегічних причин. Він безпосередньо впливає на здатність організації утримувати конкурентну перевагу, диференціюючи себе на ринку. Глибоке розуміння свого потенціалу підвищує організаційну стійкість та адаптивність, дозволяючи бізнесу ефективніше долати економічні спади та ринкові потрясіння.

Більше того, використання інноваційного потенціалу, притаманного інтелектуальним та людським ресурсам, може призвести до значного прогресу в розробці продуктів та операційних процесах. Це допомагає не лише завоювати нові ринки, але й утримати існуючі клієнтські бази завдяки вдосконаленню пропозицій.

У процесі прийняття стратегічних рішень всебічна обізнаність про потенціал підприємства дозволяє керівникам більш ефективно розподіляти ресурси, визначати пріоритети проектів, які відповідають довгостроковим цілям, і робити обґрунтований вибір, який максимізує віддачу від інвестицій.

Потенціал підприємства являє собою критичну оцінку всього, що організація може зробити з ресурсами, які є в її розпорядженні. Він впливає майже на всі аспекти бізнес-операцій - від стратегічного планування до щоденних управлінських практик. Для будь-якої організації, яка прагне процвітати в сучасному динамічному бізнес-середовищі, розуміння та управління своїм потенціалом є не просто корисним, але й необхідним. Це гарантує, що підприємство залишатиметься конкурентоспроможним, гнучким і готовим до майбутніх викликів і можливостей, що в кінцевому підсумку призведе до стійкого зростання і створення цінності для всіх зацікавлених сторін.

1.2 Класифікація потенціалів підприємства (фінансовий, виробничий, кадровий, інноваційний)

Класифікація потенціалу підприємства на окремі категорії, такі як фінансовий, виробничий, кадровий та інноваційний, допомагає бізнесу ефективніше управляти та оптимізувати свої ресурси. Кожен вид потенціалу відіграє вирішальну роль у загальному успіху та стійкості організації і стратегічно спрямований на підвищення ефективності діяльності.

Фінансовий потенціал - це здатність бізнесу генерувати грошові потоки, забезпечувати фінансування та ефективно управляти фінансами для підтримки економічної стабільності. Цей потенціал гарантує, що підприємство може інвестувати в нові проекти, розширювати діяльність та протистояти економічним викликам. Він передбачає не лише генерування доходів, але й вміле управління структурою капіталу та контроль витрат для оптимізації фінансового стану та конкурентоспроможності.

Останнім часом ми все частіше стикаємося з поняттям економічного потенціалу підприємства. І, дійсно, економічно ефективне підприємство, яке створює, розробляє та виводить на ринок нові продукти, в найкоротші терміни реагує на зміни внутрішніх та зовнішніх факторів, може розкрити свій економічний потенціал.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня розвитку його потенціалу та його основних складових. Оскільки підприємство функціонує в макросистемі, очевидно, що розвиток кожної складової економічного потенціалу необхідно розглядати разом з потенціалом ринку (характеризується ємністю, рівнем і темпами розвитку), потенціалом конкурентів і потенціалом держави.

Для того, щоб зрозуміти, що таке економічний потенціал підприємства, розглянемо різні трактування різних авторів та науковців.

Віханський О. С. під економічним потенціалом організації розуміє склад її ресурсів - трудових, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, якими

володіє організація для виробництва запланованих товарів і послуг (Амосов О.Ю. 2012)

Друкер П. Ф. визначає економічний потенціал організації через сукупність ресурсів, як наявних, так і з виявлених резервів (2. Ареф'єва О., Коренков О. 2004).

Зуб А. Т. характеризує економічний потенціал підприємства, як оптимальне використання всіх наявних ресурсів організації з метою отримання максимального прибутку (Бабина О.Є. 2013).

Литвак Б. Г. розглядає економічний потенціал як джерела, можливості, ресурси, запаси, які можуть бути використані організацією для вирішення завдань і досягнення цілей у певній сфері (Барановський Д.М. 2010).

Портер М. Й. описує економічний потенціал як здатність організації реалізувати наявні конкурентні переваги, використання структурних особливостей, географічного розташування, соціальних та інституційних факторів (Біліченко В.В., Смирнов Є.В. 2017).

Решетов К. Ю. під економічним потенціалом організації розуміє сукупну здатність виробляти певні блага, що відрізняються якісно та кількісно у певний період (Василик Н. М. 2018)

Сгоршин А. П. визначає економічний потенціал організації як здатність окупити початкові інвестиції у власний розвиток (Аулін В.В., Голуб Д.В., Гриньків А.В., Лисенко С.В. 2017)

Таким чином, на основі цих трактувань можна сформулювати визначення: економічний потенціал організації - це планування, організація, керівництво та контроль за формуванням і використанням наявних ресурсів в рамках стратегічного орієнтиру з урахуванням впливу зовнішніх факторів і майбутніх можливостей для досягнення стратегічних цілей організації.

Аналізуючи економічний потенціал конкретного підприємства в ряді промислових підприємств за його основними елементами, можна виявити рівень його конкурентоспроможності, а отже, звести аналіз економічного потенціалу підприємства в ринкових умовах до аналізу його

конкурентоспроможності. Тому можна говорити про конкурентоспроможність потенціалу підприємства, під якою розуміють порівняльну комплексну оцінку стану найважливіших параметрів його потенціалу відносно обраних еталонів (аналогічного підприємства, галузі, світових аналогів) (Бабина О.Є. 2015).

Щодо конкурентоспроможності підприємства, то потенціал безпосередньо пов'язаний з цілями розвитку, а тому планування розвитку потенціалу підприємства передбачає включення декількох етапів, таких як

Аналіз структури, динаміки та ефективності використання виробничих ресурсів.

Визначення рівня конкурентоспроможності основних видів продукції, самого підприємства та його сукупного капіталу

Аналіз наявних виробничих резервів.

Вибір основної стратегії і тактики розвитку потенціалу підприємства.

Реалізація запланованих заходів, пов'язаних із забезпеченням економічного зростання та розвитку потенціалу підприємства.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства безпосередньо пов'язана з підвищенням рівня розвитку його потенціалу та його основних складових. Оскільки підприємство функціонує в макросистемі, то очевидно, що розвиток кожної складової економічного потенціалу необхідно розглядати разом з потенціалом ринку (характеризується ємністю, рівнем і темпами розвитку), потенціалом конкурентів і потенціалом держави.

Успіх підприємства визначається не тільки раціональним скороченням обсягів виробництва, зниженням витрат, розвитком спеціалізації, тобто впливом менеджменту на внутрішні фактори виробництва. Повноцінне використання гнучкості та адаптивності до постійних змін зовнішнього середовища, що представляє собою всі ті змінні, які знаходяться за межами підприємства і не входять до сфери безпосереднього впливу його менеджменту (постачальники, споживачі, акціонери, кредиторі, торговельні організації, споживчі товариства, управлінські структури), визначає можливості розвитку підприємства.

Крім того, до факторів зовнішнього середовища відносяться соціальні фактори, які зумовлюють багато стратегічно важливих рішень підприємства. Ключову роль тут відіграють економічні, політичні, правові, культурні, екологічні, технологічні обставини. Зовнішні фактори у все зростаючій мірі диктують стратегію і тактику підприємств.

Приймаючи управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства, менеджера насамперед цікавить, яким економічним потенціалом володіє підприємство зараз, як його можна збільшити. Під економічним потенціалом розуміється сукупність активів (майновий потенціал) та фінансового стану підприємства (Бабина О.Є. 2015).

Зростання потреби в оцінці та аналізі фінансового стану суб'єкта господарювання (організації, підприємства) зумовило розвиток економічного аналізу господарської діяльності в поєднанні з фінансовим аналізом. Набуваючи системного характеру, економічний аналіз господарської діяльності приносить все більший ефект в управлінні підприємством. Фінансовий стан підприємства визначається результатом його фінансово-господарської діяльності. Тому завданням системного аналізу на сучасному етапі має бути розгляд усіх факторів, що забезпечують фінансову стійкість підприємства.

Оцінка економічного потенціалу є невід'ємною частиною економічного аналізу. Вона необхідна для різних цілей:

- Оцінка наявних ресурсів та їх використання;
- Визначення ефективного функціонування підприємства в майбутньому;
- Стратегічне планування на основі результатів оцінки;
- Залучення інвестицій ззовні.

При оцінці економічного потенціалу організації слід проводити аналіз за наступними напрямками (Бердникова Л.Ф. 2011):

- Майновий потенціал;
- Фінансовий потенціал;
- Виробничий потенціал;
- Науково-технічний потенціал;

- Кадровий потенціал
- Організаційно-управлінський потенціал;
- маркетинговий потенціал.

Якщо всі сфери економічного потенціалу організації знаходяться на належному рівні, виникає синергетичний ефект. Тобто в сукупності елементи приносять більше користі, ніж окремо, ефективне використання всіх видів потенціалу робить організацію конкурентоспроможною. Ефективна реалізація загального потенціалу залежить від стану кожної з його частин, а також від їх взаємодії. Саме збалансованість частин загального потенціалу є головною умовою його повної реалізації. Майновий потенціал можна збільшити за рахунок заміни старого обладнання на більш технологічне, ефективного використання орендованих або наявних приміщень (суборенда, розширення діяльності, продаж). У кожному конкретному випадку рішення приймаються з урахуванням особливостей організації.

Фінансовий потенціал характеризується фінансовими показниками (прибутковість, ліквідність, платоспроможність, доступні інвестиції, можливості). Існують також інші показники, необхідні для опису фінансового потенціалу. Наприклад, фінансова стійкість організації, рентабельність за кількома факторами (за товарами, регіонами, каналами збуту і посередниками), співвідношення власних і позикових коштів та інші показники, що характеризують фінансову складову діяльності.

Виробничий потенціал відображається в потенційному обсязі виробленої продукції, потенційному використанні сировини та матеріалів. Цей потенціал тісно пов'язаний з майновим потенціалом, оскільки обсяг випуску продукції залежить від основних засобів, їх потужності. При аналізі виробничого потенціалу не менш важливою є структура виробництва.

Науково-технічний (інноваційний) потенціал наразі має великий вплив на діяльність організації та її конкурентоспроможність. Деякі автори не виділяють його як окрему складову економічного потенціалу, вважаючи, що він нерозривно пов'язаний з іншими елементами, тобто нові технології необхідно

враховувати у всіх видах потенціалу. Тут же виділяється інноваційний потенціал, оскільки цьому необхідно приділяти належну увагу для забезпечення ефективного функціонування організації. Це цілий напрямок в діяльності будь-якої сучасної організації. Науково-технічний потенціал виражається і в технологічній новизні, і в нових методах управління, і у використанні передових комунікаційних технологій, і в багато чому іншому.

Організаційно-управлінський потенціал безпосередньо пов'язаний з кадровим потенціалом. Цей потенціал характеризується рівнем менеджменту, лідерськими якостями керівників, умінням керівника як вищого, так і нижчого рівня організувати роботу співробітників. Професійно побудована система управління в організації впливає на роботу всього персоналу та організації в цілому.

Маркетинговий потенціал включає аналіз потенційного обсягу попиту на товари та аналіз частки ринку, яку займає організація, організації та ринку праці, організації та ринку факторів виробництва

Цей напрям характеризує взаємодію організації з її зовнішнім середовищем.

Економічний потенціал, включаючи його складові елементи, і механізм його розвитку необхідні для підтримки конкурентоспроможності організації. При цьому загальний потенціал розглядається організацією, зачіпаючи всі аспекти з різних точок зору. Економічний потенціал, що відповідає за дослідження та розвиток організації з економічної точки зору. У той же час, інші види потенціалу, такі як правовий, екологічний, можуть бути досліджені в рамках загального потенціалу організації.

Таким чином, існують різні думки щодо того, як оцінювати економічний потенціал організації. Наразі існує досить значна кількість робіт, присвячених методам оцінки економічного потенціалу та його складових, але всі методи мають спільні риси, які дозволяють їх використовувати. для різних сфер діяльності організацій і підприємств національної економіки, в тому числі і в соціокультурній сфері. Оцінка використання економічного потенціалу

підприємства передбачає дослідження стану економічного потенціалу в цілому та його складових, а також ефективності його використання в середовищі функціонування суб'єкта господарювання. Ключовим показником використання економічного потенціалу є обґрунтований чистий прибуток підприємства.

Виробничий потенціал фокусується на можливостях, пов'язаних з виробничими та операційними процесами підприємства. Сюди входить максимізація ефективності та якості виробництва для ефективного задоволення ринкового попиту. Посилення виробничого потенціалу передбачає інвестиції в новітні технології, обслуговування основного обладнання та оптимізацію процесів з метою зменшення відходів і підвищення продуктивності, забезпечення операційної досконалості.

Кадровий потенціал зосереджується на використанні навичок, знань та компетенцій працівників організації. Здатність бізнесу залучати, розвивати та утримувати талановитих професіоналів безпосередньо впливає на його продуктивність та інноваційний потенціал. Ефективне управління людськими ресурсами створює сприятливе та заохочувальне робоче середовище, що сприяє задоволенню працівників та формує культуру постійного вдосконалення та відданості справі.

Нарешті, інноваційний потенціал - це здатність організації розробляти нові ідеї, продукти та процеси, які ведуть до диференціації на ринку та отримання конкурентних переваг. Цей потенціал забезпечує довгострокову стійкість, сприяючи зростанню через інновації. Це передбачає значні інвестиції в дослідження та розробки, захист інтелектуальної власності, а також швидку адаптивність до ринкових змін та вподобань споживачів, що дозволяє бізнесу залишатися лідером у своїй галузі.

Розуміючи та стратегічно керуючи цими різними аспектами потенціалу підприємства, бізнес може забезпечити всебічне зростання та стійкість у конкурентному середовищі. Такий підхід не лише ефективно розподіляє ресурси, але й гарантує, що кожен аспект діяльності організації сприяє досягненню її всеохоплюючих стратегічних цілей.

1.3 Методи оцінювання потенціалу підприємства

Оцінка потенціалу підприємства - це складний і багатогранний процес, який вимагає комплексного підходу, щоб реально оцінити його можливості та спрогнозувати майбутній успіх. Цей процес є критично важливим, оскільки допомагає організаціям визначити свої сильні та слабкі сторони, ефективно розподілити ресурси та розробити стратегію зростання. Для проведення комплексної оцінки можна використовувати різні методології та методи, кожна з яких робить свій унікальний внесок у розуміння різних аспектів потенціалу підприємства.

Процес фінансового аналізу як відправна точка для оцінки потенціалу підприємства має вирішальне значення, оскільки він закладає основу для розуміння економічної стабільності та спроможності бізнесу. Детальне вивчення фінансових звітів, таких як баланси, звіти про прибутки і збитки та звіти про рух грошових коштів, є невід'ємною частиною виявлення основних фінансових показників, які визначають стан підприємства.

Зосередившись на ліквідності, аналітики можуть оцінити, наскільки добре компанія може покрити свої короткострокові зобов'язання короткостроковими активами. Це життєво важливо для розуміння повсякденної операційної життєздатності бізнесу. Аналіз платоспроможності йде далі, досліджуючи здатність бізнесу виконувати свої довгострокові зобов'язання. Це відображає довгострокову фінансову стабільність і здатність компанії продовжувати свою діяльність на безперервній основі.

Аналіз прибутковості є, мабуть, одним з найбільш прямих показників ефективності та потенціалу зростання підприємства. Він включає в себе аналіз таких показників, як маржа валового прибутку, операційна маржа та маржа чистого прибутку. Ці показники допомагають оцінити, наскільки ефективно компанія перетворює продажі на прибуток, що має вирішальне значення для будь-якого бізнесу, який прагне процвітати на конкурентних ринках.

Операційна ефективність - ще один важливий аспект, який розглядається під час цієї фінансової оцінки - передбачає аналіз того, наскільки ефективно підприємство використовує свої активи для отримання прибутку. Такі показники, як оборотність активів, дають уявлення про цю сферу, забезпечуючи лінзу, через яку можна оцінити загальну ефективність стратегій управління та використання активів.

Процес порівняння цих фінансових показників у часі та порівняно з галузевими показниками відкриває ширшу перспективу. Він не лише допомагає визначити фінансові сильні сторони підприємства, але й виявити потенційні слабкі місця, які можуть потребувати стратегічного втручання. Наприклад, якщо коефіцієнти ліквідності компанії нижчі за галузеві норми, це може свідчити про необхідність кращого управління оборотним капіталом.

Таким чином, фінансовий аналіз слугує наріжним каменем в оцінці потенціалу підприємства, пропонуючи чіткий, кількісно вимірюваний набір даних, на основі яких можна приймати більш тонкі стратегічні рішення. Цей аналіз сприяє глибшому вивченню інших аспектів діяльності підприємства, таких як виробничі можливості, людські ресурси та інноваційний потенціал, які є важливими для створення комплексного уявлення про можливості підприємства та перспективи його зростання.

Оцінка часто починається з фінансового аналізу, який передбачає детальний огляд фінансової звітності компанії - балансів, звітів про прибутки і збитки та звітів про рух грошових коштів. Цей аналіз дає уявлення про фінансовий стан компанії, оцінюючи такі аспекти, як ліквідність, платоспроможність, прибутковість та операційну ефективність. Вивчаючи тенденції в часі та порівнюючи їх з галузевими показниками, аналітики можуть визначити сильні фінансові сторони та сфери, що потребують покращення.

Іншою важливою сферою оцінки є оцінка виробничих можливостей. Зазвичай це передбачає аналіз операційних процесів, щоб визначити, наскільки ефективно і раціонально підприємство використовує свої ресурси для виробництва товарів і послуг. Для оцінки операційного потенціалу

використовуються такі методи, як аналіз пропускної здатності, коефіцієнт використання потужностей та оцінка якості виробництва. Мета полягає в тому, щоб виявити вузькі місця, які можуть перешкоджати ефективності виробництва, або сфери, де можуть бути надлишкові потужності, які можна було б краще використати.

Людські ресурси часто вважаються найважливішим активом будь-якої організації, і оцінка цього потенціалу передбачає більше, ніж просто аналіз цифр. Вона вимагає глибокого занурення в якість управління робочою силою, задоволеність працівників і практики розвитку талантів. Це може включати проведення опитувань працівників для визначення рівня їхньої задоволеності роботою та залученості, аналіз показників плинності кадрів та оцінку ефективності програм навчання і розвитку. Мета - визначити, наскільки добре підприємство залучає, утримує та розвиває свої таланти, що має вирішальне значення для довгострокового успіху.

Інновації є ще одним ключовим аспектом потенціалу підприємства. Оцінка інноваційного потенціалу передбачає аналіз досвіду компанії у розробці нових продуктів, її інвестицій у дослідження та розробки, а також її здатності подавати патенти. Однак, більш якісні показники, такі як культура інновацій в компанії, також мають вирішальне значення. Це може включати оцінку внутрішньої політики, заохочення керівництвом творчих процесів та загального середовища, що сприяє або перешкоджає інноваціям.

Потенціал ринку - ще один важливий компонент, який необхідно оцінити. Це передбачає аналіз розміру ринку, тенденцій зростання, конкурентного середовища та частки ринку. Такий аналіз допомагає визначити здатність підприємства зростати в межах своєї галузі та виявити нові ринкові можливості. Він часто вимагає збору та аналізу звітів ринкової розвідки, відгуків клієнтів та конкурентного аналізу, щоб краще зрозуміти динаміку ринку та позицію підприємства на ньому.

Нарешті, стратегічне узгодження всіх цих факторів відіграє вирішальну роль в оцінці потенціалу підприємства. Це передбачає оцінку того, наскільки

добре стратегічні цілі організації узгоджуються з її операційними можливостями, ринковими можливостями та фінансовими ресурсами. Стратегічне узгодження має вирішальне значення, оскільки вказує на здатність організації успішно реалізувати свою бізнес-модель і досягати своїх довгострокових цілей.

Кожна з цих методологій дає важливу інформацію, але справжня сила полягає в їх інтеграції. Поєднуючи ці підходи, організації можуть отримати комплексне уявлення про свій потенціал, що має вирішальне значення для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та забезпечення сталого зростання. Такий цілісний підхід до оцінки потенціалу підприємства не лише висвітлює поточні можливості, але й визначає сфери для майбутнього розвитку, тим самим прокладаючи шлях до подальшого успіху та інновацій у бізнес-середовищі, що постійно змінюється.

РОЗДІЛ 2 . СУЧАСНИЙ СТАН ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно – економічна характеристика діяльності підприємства

Сучасне бізнес-середовище для автотранспортних підприємств характеризується високою динамікою та зростаючою конкуренцією. Нестабільність економічних умов стала постійною, і вона визначається протиріччями між економічними інтересами учасників ринку. В такому середовищі стабільність автотранспортних компаній залежить не стільки від наявності ресурсів, скільки від їхньої здатності розвивати нові конкурентні переваги, що сприяє зміцненню їхньої позиції у майбутньому. Розуміння цього аспекту активізує економічний аналіз діяльності підприємства, впровадження заходів щодо зменшення витрат, оптимізації робочих процесів, пошуку внутрішніх резервів та запобігання втратам, що все разом впливає на раціональне використання ресурсів.

Приватне акціонерне товариство «АТП 11263» розташоване в Чечелівському районі Дніпропетровської області на вулиці Орловська, 21 і займає площу в 40 гектарів. Засновником та керівником підприємства є Тараненко Олег Іванович. Підприємство було засноване у 1957 році як парк вантажних таксомоторів і протягом 65 років своєї історії пройшло значну еволюцію від автомобілів «ГАЗ-51» і «МАЗ-500» до сучасних моделей «Skoda» та інших. Воно брало участь у важливих будівельних проектах, таких як будівництво набережної, метрополітену, автовокзалу, мостів через річку Дніпро та об'їзної дороги, а також здійснювало міжнародні перевезення, включно з доставкою гуманітарної допомоги до країн Європи та СНД. З 1994 року підприємство змінило свою організаційно-правову форму на акціонерне товариство, а пізніше на приватне акціонерне товариство зі статутним капіталом у 33 673,20 грн. «АТП №11263» отримало звання «Лідер транспортної галузі України» в 2005, 2008, 2009 роках і стало лауреатом акції

«Лідер товарів та послуг Україна 2009», а також отримало нагороду «Підприємство року 2013».

Основною діяльністю підприємства є перевезення вантажів автомобільним транспортом. Крім того, підприємство пропонує послуги з технічного обслуговування та ремонту транспортних засобів, пасажирські перевезення міського та приміського сполучення, установлення та монтаж машин і устаткування, ремонт і технічне обслуговування електронного й оптичного устаткування. Загальний парк автомобілів станом на 2021 рік складає 65 одиниць, що включає машини класу Євро-3, Євро-5 для міжнародних перевезень, самоскиди та легкові таксомотори.



Рисунок 2.1. Структура управління ПрАТ «АТП 11263»

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації

Плановий відділ займається розробкою поточних планів щодо виробничо-господарської та фінансової діяльності підприємства, привертаючи до цього процесу співробітників з інших відділів, служб та виробничих підрозділів. Відділ також відповідає за донесення планів до виконавців, організацію статистичного обліку та контроль, складання звітів, аналіз виконання планів та розробку пропозицій для усунення недоліків у роботі та забезпечення виконання планових завдань. Цей відділ також бере участь у розробці планів підвищення ефективності виробництва та контролює їх виконання, а також оцінює економічну ефективність організаційно-технічних заходів.

Відділ праці та зарплати займається розробкою пропозицій для покращення організації праці водіїв та ремонтного персоналу. Вони також вдосконалюють системи оплати праці та преміювання, організують нормування праці, встановлюють норми виробітку та розцінки, та ведуть роботу з підготовки колективних договорів з боку адміністрації, забезпечуючи контроль за їх виконанням.

Бухгалтерія відповідає за фінансову діяльність підприємства, веде облік коштів, контролює їх збереження та витрачання, перевіряє фінансовий стан підприємства та організовує розрахунки з клієнтами та постачальниками.

Відділ перевезень відповідає за процес перевезення, приймаючи заявки, розробляючи графіки руху, складаючи оперативні плани перевезень, випуску та повернення автомобілів. Цей відділ також розробляє заходи щодо покращення використання рухомого складу, виписує дорожні листи, контролює випуск автомобілів на лінію, приймає від водіїв дорожні листи та інші документи, веде щоденний облік виконання роботи по кожному автомобілю і в цілому по автотранспортному підприємству, складаючи змінно-добові звіти про роботу автопарку.

Виробничі структури, що відповідають за вантажні перевезення, представлені автоколонами №1 та №2, кожна з яких поділена на бригади залежно від виду перевезень. Так, автоколона №1 складається з двох бригад: одна займається міськими, інша — приміськими перевезеннями. Водночас,

автоколону №2 розділена на три бригади, які забезпечують міжнародні перевезення та інші відповідні послуги.

Організаційна структура підприємства виявляє деякі особливості, які можуть ускладнювати управління та знижувати ефективність. Перевантаженість керівника, спричинена прямим підпорядкуванням йому більшості служб, включаючи організацію перевезень, технологічну підготовку виробництва, кадрову та економічну служби, є значною проблемою. Крім того, існує проблема структурної неузгодженості, особливо помітна між відділами, що відповідають за кадрові питання та бухгалтерію, де відсутній єдиний підхід до організації та оплати праці.

Відсутність спеціалізованої служби маркетингу або особи, відповідальної за стратегічне планування та розвиток підприємства, також є значним недоліком. Це призводить до розсіювання цілей і недоліків у функціональному поділі праці, що загалом ускладнює досягнення злагодженої роботи підприємства.

У своїй діяльності підприємство керується законодавством України, що включає закони та постанови Верховної Ради, укази Президента, постанови та розпорядження Кабінету Міністрів, нормативні документи відомств і міністерств, а також внутрішній статут і облікову політику, затверджену наказом.

Звіт про фінансовий стан підприємства за 2023 рік дає змогу оцінити його економічне здоров'я, а також ефективність використання ресурсів. Основні показники, включені в баланс (звіт про фінансовий стан), дозволяють зрозуміти динаміку змін активів та пасивів підприємства протягом звітного періоду.

Основні показники активів:

- Необоротні активи включають основні засоби, довгострокові фінансові інвестиції, та інші необоротні активи. Основні засоби показують злегка збільшення з 15,504 тис. грн на початок періоду до 15,519 тис. грн на кінець періоду, що може відображати незначні інвестиції у фізичні активи або низький рівень амортизації. Інвестиційна активність підприємства в

довгострокові фінансові інвестиції зменшилась з 85 тис. грн до 35 тис. грн, що може свідчити про продаж частини активів або реалізацію інвестицій.

- Оборотні активи включають запаси, дебіторську заборгованість та грошові кошти. Значне зростання запасів з 570 тис. грн до 1,312 тис. грн може свідчити про підготовку до збільшення виробництва або про проблеми з їх реалізацією. Дебіторська заборгованість також зросла, що може вказувати на затримки зі сторони контрагентів у розрахунках. Грошові кошти значно скоротились з 4,688 тис. грн до 519 тис. грн, що може бути ознакою фінансових труднощів.

Основні показники пасивів:

- Власний капітал відображає збільшення нерозподіленого прибутку з 10,203 тис. грн до 11,687 тис. грн, що свідчить про позитивний фінансовий результат діяльності підприємства. Резервний капітал зменшився, що може бути пов'язано з використанням цих коштів на поточну діяльність або на покриття збитків.
- Довгострокові зобов'язання практично відсутні, що може свідчити про консервативний підхід у фінансуванні, але зменшення інших довгострокових зобов'язань може вказувати на погашення боргів.
- Поточні зобов'язання знизились, особливо виділяється скорочення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги, що може вказувати на зменшення обсягів закупівлі або покращення умов оплати.

Загальне зменшення активів підприємства з 23,849 тис. грн до 22,161 тис. грн вказує на скорочення масштабів діяльності або на продаж частини активів. Зниження загальних зобов'язань також підтверджує це припущення. Прибутковість і збільшення власного капіталу свідчать про позитивну динаміку, але значне скорочення грошових коштів може викликати питання щодо ліквідності та фінансової стабільності на майбутнє.

Таблиця 2.2 Активи та зобов'язання підприємства

Категорія	Код рядка	На початок звітної періоду, тис. грн	На кінець звітної періоду, тис. грн
Необоротні активи	1095	15,612	15,577
Оборотні активи	1195	8,237	6,584
Власний капітал	1495	18,285	19,119
Довгострокові зобов'язання	1595	754	471
Поточні зобов'язання	1695	4,810	2,571
Баланс	1300	23,849	22,161

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації

2.2. Економічні результати використання виробничого потенціалу підприємства

Фінансово-господарська діяльність комерційного підприємства базується на прийнятті рішень, які можуть ґрунтуватися на інтуїції або розрахунках. Ризик у таких рішеннях полягає у можливості невідповідності отриманих результатів поставленим цілям.

ПрАТ "АТП 11263" активно використовує цифрові технології, зокрема GPS систему в автомобілях, для надання клієнтам повної інформації про їхні вантажі та розташування автомобілів. У такому нестабільному ринковому середовищі важливою задачею для керівництва є аналіз та оцінка поточних та майбутніх можливостей підприємства, включаючи його потенціал. Трудові ресурси виступають однією з ключових складових виробничого потенціалу, вони мають значний вплив на ефективність діяльності підприємства та його конкурентоспроможність.

Трудові ресурси є основою для інновацій та прогресивних змін в діяльності підприємства. Компетентність працівників безпосередньо впливає на

результати підприємства, навіть у ситуаціях, коли є обмеження матеріально-технічного забезпечення або фінансові труднощі. Недостатність або надмір трудових ресурсів може вплинути на обсяг виробництва та продуктивність праці. Таким чином, ефективне управління трудовими ресурсами є важливим завданням як на рівні підприємства, так і на рівні макросистеми.

Для оцінки стану транспортних засобів компанії використовуються як абсолютні, так і відносні показники. Абсолютні показники включають загальну кількість транспортних засобів та кількість справних одиниць, тоді як відносні показники охоплюють коефіцієнти зношування та придатності. Результати цих розрахунків представлені в оновленій таблиці.

Таблиця 2.3: Стан транспортних засобів компанії

Показник	2020	2021	2022	2022 у % до 2020
Транспортних засобів – всього	70	67	65	92,9
В т.ч. справні	67	67	65	97,0
Коефіцієнт зносу	0,66	0,64	0,66	100,0
Коефіцієнт готовності	0,34	0,36	0,34	100,0

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації

Спостерігається зменшення кількості автотранспортних засобів на 7,1% (на 5 одиниць) порівняно з 2020 роком до 2022 року. Чисельність справних транспортних засобів за аналогічний період зменшилася на 3% (на 2 одиниці). Це можна пояснити високим рівнем зносу активних об'єктів основних засобів, що підтверджено стабільно високими коефіцієнтами зносу і готовності, а також недостатньою кількістю висококваліфікованих кадрів для проведення ремонтних робіт.

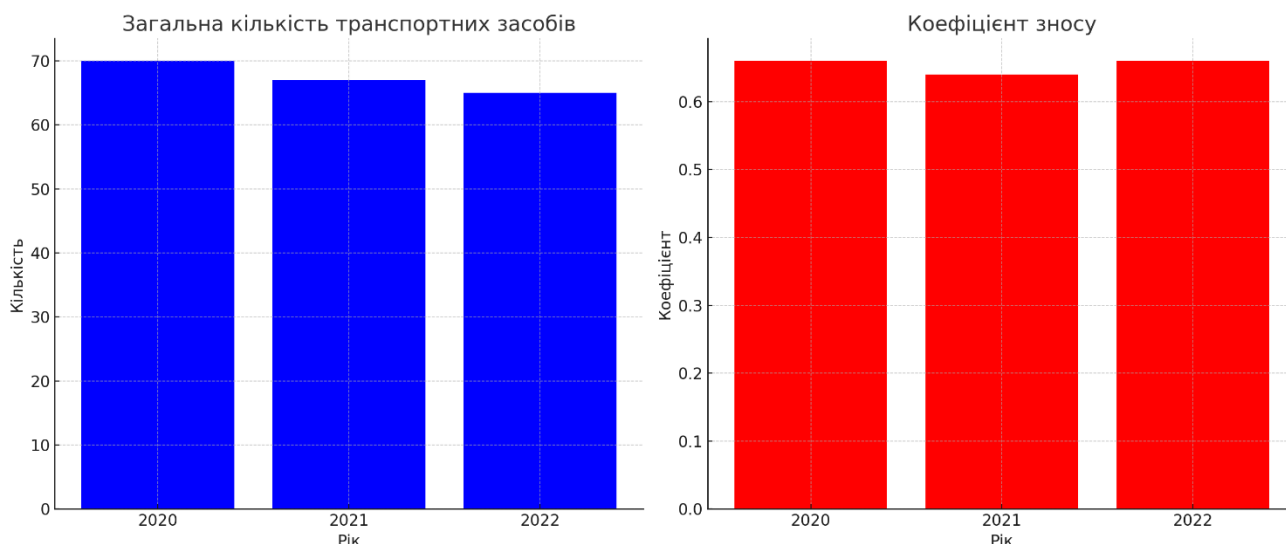


Рисунок 2.1 Загальна кількість транспортних засобів

Технічний стан основних засобів є незадовільним, що не змінилося з 2020 року, і негативно впливає на фактичний обсяг вантажоперевезень. Оновлені показники експлуатації рухомого складу компанії дозволяють глибше аналізувати динаміку й потенційні напрями покращення стану автопарку.

Для оцінки стану транспортних засобів на підприємстві використовуються як абсолютні, так і відносні показники. Абсолютні показники включають загальну кількість транспортних засобів та кількість справних одиниць, тоді як відносні показники охоплюють коефіцієнти зношування та придатності. Ось як можна представити ці дані з актуалізованими роками:

Таблиця 2.4: Стан транспортних засобів компанії

Показник	2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Транспортних засобів – всього	70	67	65	92,9
В т.ч. справні	67	67	65	97,0
Коефіцієнт зносу	0,66	0,64	0,66	100,0
Коефіцієнт готовності	0,34	0,36	0,34	100,0

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації

Аналізуючи показники, можна зазначити, що число транспортних засобів зменшилось на 7,1% (на 5 одиниць) від 2021 до 2023 року. Кількість справних

машин також скоротилась на 3% (на 2 одиниці). Високий рівень зносу і стабільні коефіцієнти готовності свідчать про значні витрати на ремонт та обслуговування, що веде до зниження ефективності використання автопарку.

Крім того, динаміка ділової активності підприємства також підтверджує недостатнє використання транспортного потенціалу. Розглянемо показники:

Таблиця 2.5: Динаміка показників ділової активності підприємства

Показник 2021	2022	2023	2023 у % до 2021
Ресурсовіддача	4,2	4,9	5,1
Коефіцієнт оборненості оборотних фондів	9,46	10,43	9,58
Тривалість обороту оборотних фондів, дні	39	35	38

Джерело: узагальнено автором на основі внутрішньої документації

Показники ділової активності виявляють позитивну тенденцію до зростання, хоча тривалість обороту зменшується. Це свідчить про покращення управління активами, але водночас підкреслює необхідність оновлення транспортного парку для забезпечення сталого розвитку підприємства.

2.3. Оцінка ефективності використання потенціалу підприємства

Оцінюючи фінансовий стан та ефективність використання потенціалу підприємства, ми спираємося на ключові показники його активів, пасивів та власного капіталу, зазначені у балансі на початок та кінець звітного періоду. Розглянемо динаміку цих показників, щоб визначити, наскільки ефективно підприємство використовує свій фінансовий та виробничий потенціал.

Необоротні активи підприємства на кінець звітного періоду зазнали незначного зниження з 15,612 тис. грн до 15,577 тис. грн. Це зменшення може свідчити про повільне амортизування основних засобів або про незначні продажі активів. Стабільність у цьому сегменті говорить про консервативний

підхід до інвестицій в основні фонди, що може бути обумовлено як обережністю так і обмеженими інвестиційними можливостями.

Значне зниження оборотних активів з 8,237 тис. грн до 6,584 тис. грн, особливо в грошових коштах та дебіторській заборгованості, свідчить про фінансові труднощі. Зменшення грошових коштів може бути сигналом не лише про зменшення ліквідності, а й про потенційні проблеми з платоспроможністю. Це також може вказувати на необхідність перегляду стратегії управління оборотними активами, щоб підвищити ефективність грошових потоків та кредитної політики.

Зростання власного капіталу з 18,285 тис. грн до 19,119 тис. грн, зокрема завдяки збільшенню нерозподіленого прибутку, є позитивним сигналом. Це свідчить про те, що підприємство здатне генерувати прибуток, не зважаючи на зниження оборотних активів. Збільшення власного капіталу може також вказувати на ефективне використання інвестицій та капіталу для стратегічного розвитку.

Попри певні позитивні тенденції у власному капіталі, зниження ліквідності та зменшення оборотних активів є тривожними. Важливо вжити заходів для покращення управління грошовими потоками та оптимізації витрат. Підприємству необхідно також зосередити увагу на розвитку стратегій, які б збільшили його інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність, а також на розробці програми з виявлення і використання внутрішніх резервів для забезпечення сталого росту.

Розрахунок коефіцієнта поточної ліквідності

Коефіцієнт поточної ліквідності (Current Ratio) вимірює здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за допомогою своїх короткострокових активів. Це важливий показник фінансової стабільності компанії.

Формула 2.1

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} =}{\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} =}$$

Згідно з даними:

- Оборотні активи на кінець періоду = 6,584 тис. грн
- Поточні зобов'язання на кінець періоду = 2,445 тис. грн

Розрахунок:

$$\text{Коефіцієнт поточної ліквідності} = \frac{6,584}{2,445} \approx 2.69$$

Це означає, що на кожну гривню поточних зобов'язань припадає приблизно 2.69 гривень оборотних активів, що свідчить про високу ліквідність компанії.

Аналіз змін у балансі

1. Необоротні активи зменшились з 15,612 тис. грн до 15,577 тис. грн. Це незначне зниження може свідчити про повільне амортизування основних засобів або незначні продажі активів.
2. Оборотні активи знизились значно з 8,237 тис. грн до 6,584 тис. грн. Зменшення грошових коштів та дебіторської заборгованості може вказувати на проблеми з ліквідністю та платоспроможністю.
3. Зростання власного капіталу з 18,285 тис. грн до 19,119 тис. грн є позитивним сигналом і вказує на здатність підприємства генерувати прибуток.

Ці результати підкреслюють важливість зосередження уваги на стратегіях для покращення грошових потоків та оптимізації витрат.



Рис.2.2 Коефіцієнт поточної ліквідності протягом року

РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Напрями оптимізації потенціалу підприємства

Автотранспортні підприємства виступають суб'єктами пропозиції на ринку, надаючи автотранспортні послуги. Ефективний розвиток цього ринку та відповідної інфраструктури залежить від численних умов, таких як економічна політика держави та конкурентне середовище.

Одним із ключових факторів стратегічного розвитку автотранспортного підприємства є аналіз витрат і управління ними. Систематичний аналіз витрат дозволяє вчасно реагувати на зміни та підвищувати ефективність діяльності підприємства. Розглядаючи собівартість транспортних послуг, ми отримуємо важливий показник економічної ефективності підприємства.

Аналіз витрат дозволяє виявити можливості зниження собівартості транспортних послуг. Починаючи з найбільших статей витрат, таких як фонд оплати праці, ПММ, шини та запасні частини, навіть невелике зниження витрат може принести значну економію підприємству.

Надання транспортних послуг - основна діяльність підприємства, тому ефективне використання потенціалу та підвищення рентабельності послуг - ключові питання. Розглянемо економічні ефекти кожного фактора зниження витрат:

Витрати на запчастини є значною частиною загальних витрат підприємства. Ці витрати залежать від числа транспортних засобів, які вони обслуговують, їх якості та технічного стану, а також від обсягу послуг, які вони надають. До цього часу закупка запчастин проводилася без попереднього планування, що призводило до недооптимізованих витрат та перевитрат. Для ефективного контролю витрат та оптимізації запасів запчастин був розроблений новий підхід, який передбачав планування, контроль та облік використання

запасних частин. Це дозволило знизити витрати на запчастини на 20% на кожен кілометр пробігу.

Витрати на ремонт техніки сторонніми організаціями також складають значну частину загальних витрат. Оптимізація цього процесу, шляхом укладання вигідних договорів зі спеціалізованими організаціями та раціонального використання їх послуг, дозволила зменшити витрати на ремонт на 13% на кожен кілометр пробігу.

Ефективне управління запасами матеріалів та запчастин також є ключовим для оптимізації витрат. Це включає зменшення запасів, які блокують кошти, підбір економічно обгрунтованих матеріалів та регулярне списання неліквідних запасів. Заходи, спрямовані на оптимізацію управління запасами, забезпечили зниження витрат на кількість запчастин до 20%.

Підвищення техніко-експлуатаційних показників також сприяє зниженню собівартості. Це можливо завдяки ефективному плануванню використання техніки, контролю за технічним станом і своєчасному проведенню технічного обслуговування та ремонту.

Організація ремонтних робіт у майстернях та водіїв на лініях, а також активна участь у кадрових питаннях сприяли зростанню показника КТГ до 0,89. Отже, одним із ключових ресурсів підприємства є ефективне використання людського потенціалу. Проте забезпечення трудовими ресурсами в умовах ринку праці стає складнішим через тенденцію до дроблення професій, де пріоритет віддається високооплачуваним спеціалізаціям, в той час як робітничі професії відходять на задній план, можливо, через переважаючу споживацьку поведінку суспільства. Незважаючи на поширену думку про надлишок економістів і менеджерів, реальність показує, що потреба в кваліфікованих працівниках продовжує залишатися високою.

Збільшення продуктивності роботи на автотранспортному підприємстві та використання трудових ресурсів можна визначити за допомогою наступних факторів:

- Професійна надійність водіїв має важливий вплив на конкурентоспроможність підприємства, впливаючи на обсяг перевезень, доходи і прибутковість.
- Трудовий потенціал впливає безпосередньо на продуктивність праці.
- Продуктивність праці працівників і трудомісткість виконаних робіт мають прямий вплив на собівартість транспортних послуг, яка знижується при швидшому зростанні продуктивності праці порівняно зі зростанням заробітної плати.

Загалом, професійна надійність персоналу має значний вплив на результати діяльності транспортного підприємства. Фактори, які сприяють підвищенню професійної надійності, численні та часто складно керовані.

3.2. Розробка стратегій розвитку потенціалу підприємства

Розробка стратегій розвитку потенціалу підприємства є ключовим компонентом його успішності та конкурентоспроможності на ринку. Вона обумовлюється не лише внутрішніми ресурсами та можливостями організації, а й зовнішніми викликами та змінами в галузевому середовищі.

Перш за все, стратегія розвитку потенціалу має базуватися на глибокому аналізі існуючих ресурсів підприємства, включаючи фінансові, людські, технологічні та інтелектуальні активи. Цей аналіз допомагає визначити сильні сторони, які можуть стати основою для розвитку, а також слабкі місця, які потребують удосконалення або реструктуризації.

Розробка стратегій для зміцнення та розвитку потенціалу підприємства починається з глибокого і всебічного аналізу його ресурсів. Оцінка фінансового стану, кваліфікації персоналу, наявних технологій та інтелектуальних активів дозволяє виявити ключові переваги, на які можна опиратися у майбутньому.

Водночас, такий аналіз виявляє слабкі зони, які потребують негайної уваги, чи то через модернізацію, чи через реструктуризацію чи інновації.

Виявлення сильних сторін підприємства, таких як унікальні технології, висококваліфікований персонал або стратегічно важливі інтелектуальні активи, є основою для формування стратегій, які можуть підсилити ринкову позицію підприємства. Наприклад, компанія може використовувати інноваційні технології для розробки нових продуктів або оптимізації виробничих процесів, що забезпечить їй перевагу над конкурентами.

З іншого боку, ідентифікація слабких місць спонукає до розробки заходів щодо їх усунення або мінімізації їх впливу на діяльність підприємства. Це може включати реструктуризацію відділів, навчання та розвиток персоналу, інвестування в нові технології або пошук нових ринкових ніш.

Збалансований підхід до розвитку потенціалу забезпечує підприємству стійкість та гнучкість, необхідні для адаптації до постійно змінювальних умов господарювання. Це вимагає стратегічного бачення та здатності до інноваційного мислення на всіх рівнях організації.

Ключовим аспектом є розуміння зовнішніх умов, зокрема ринкових тенденцій, конкурентного середовища та регуляторних вимог. Знання цих аспектів дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію таким чином, щоб максимально використовувати можливості зовнішнього середовища та мінімізувати потенційні загрози.

Інновації відіграють вирішальну роль у стратегіях розвитку потенціалу. Впровадження нових технологій, розробка нових продуктів або послуг та оптимізація внутрішніх процесів можуть значно підсилити конкурентоспроможність підприємства. Це також включає поліпшення управлінських практик та корпоративної культури, що сприяє залученню та утриманню талантів, підвищенню мотивації співробітників і, відповідно, зростанню продуктивності.

Розробка стратегії також має враховувати стійкість бізнесу. Практики сталого розвитку, які включають екологічні, соціальні та управлінські

ініціативи, дозволяють підприємству зменшити свій вплив на довкілля та покращити відносини зі спільнотами та державними органами.

Таблиця 3.1 SWOT-аналіз:

Категорія	Опис
Сильні сторони (Strengths)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Довга історія на ринку та досвід у сфері автотранспортних перевезень. 2. Розроблена інфраструктура та власний автопарк. 3. Висока професійна надійність водіїв. 4. Нагороди та визнання в галузі, зміцнення репутації.
Слабкі сторони (Weaknesses)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Старіючий автопарк із великими потребами у ремонті. 2. Висока залежність від внутрішнього ринку. 3. Обмежені маркетингові ініціативи та інноваційна активність. 4. Недостатня увага до розвитку технологій.
Можливості (Opportunities)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення географії перевезень і вихід на міжнародні ринки. 2. Оновлення автопарку за допомогою сучасних транспортних засобів. 3. Розвиток нових послуг, наприклад, логістичних або експрес-доставок. 4. Використання державних програм підтримки транспортних підприємств.
Загрози (Threats)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання цін на паливо і запчастини, що підвищує витрати. 2. Збільшення конкуренції на внутрішньому ринку. 3. Політична та економічна нестабільність, що може вплинути на ведення бізнесу. 4. Зміни в законодавстві, які можуть накласти додаткові обмеження на діяльність.

Джерело: створено на основі проведеного аналізу

Таким чином, стратегія розвитку потенціалу підприємства вимагає комплексного підходу, який охоплює аналіз, інновації та стійкість. Це вимагає від керівництва відданості ідеї безперервного вдосконалення та готовності до адаптації стратегічного бачення з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

ВИСНОВКИ

Формування потенціалу підприємства: Дослідження показало, що формування потенціалу підприємства "АТП 11263" тісно пов'язане з якістю управління, використанням сучасних технологій і кваліфікацією персоналу. Залучення кваліфікованих фахівців та інвестиції у високоефективне обладнання і технології є ключовими чинниками підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Оцінювання потенціалу: Оцінка потенціалу на підставі фінансових показників виявила певні проблеми, такі як застарілість основних фондів і низька ефективність використання ресурсів. Систематичний аналіз здійснювався за допомогою розрахунків показників ліквідності, рентабельності та інших критичних фінансових індикаторів.

Можливості оптимізації: Пропонується ряд стратегічних ініціатив, спрямованих на модернізацію обладнання, підвищення кваліфікації персоналу та оптимізацію логістичних процесів. Важливим аспектом оптимізації є впровадження ІТ-систем, що дозволяють автоматизувати контроль і управління процесами.

SWOT-аналіз: SWOT-аналіз підкреслив не тільки внутрішні сильні і слабкі сторони підприємства, але й виявив зовнішні можливості та загрози. Виявлено, що ключовими напрямками для розвитку є розширення послуг і залучення нових технологій.

Економічне обґрунтування: Реалізація запропонованих стратегій вимагає значних капіталовкладень, однак прогнозований довгостроковий ефект від їх впровадження перевищує початкові витрати, що робить інвестиції економічно обґрунтованими.

Ці висновки підтверджують, що стратегічне управління потенціалом підприємства є ключовим для забезпечення його сталого розвитку і конкурентоспроможності на ринку. Важливо забезпечити постійний моніторинг впроваджених змін і коригування стратегії відповідно до змінюваних умов господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Амосов, О.Ю. (2012). Формування потенціалу підприємства: організаційний та управлінський аспект. *Бізнес Інформ*, (12), 337-340.
2. Арєф'єва, О., & Корєнков, О. (2004). *Управління потенціалом розвитку підприємств: монографія*. Київ: ГРОТ.
3. Аулін, В.В., Голуб, Д.В., Гриньків, А.В., & Лисєнко, С.В. (2017). *Методологічні і теоретичні основи забезпечення та підвищення надійності функціонування автомобільних транспортних систем*. Кропивницький: КОД.
4. Бабина, О.Є. (2013). Багатовимірність прояву результатів формування та реалізації екологічної складової потенціалу підприємства. *Проблеми економіки*, (1), 197-204.
5. Бабина, О.Є. (2015). Ефективність формування та реалізації потенціалу транспортних підприємств. *Ефективна економіка*, (10). Запитано з <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4427>
6. Барановський, Д.М. (2010). Підвищення ефективності вантажних перевезень автомобільним транспортом. *Вісник Донецького акад. автомобільного транспорту*, (3), 4-12.
7. Бердникова, Л.Ф. (2011). Ресурсний потенціал організації: поняття і структура. *Вектор науки ТГУ*, (1), 201–203.
8. Біліченко, В.В., & Смирнов, Є.В. (2017). Визначення стратегії технічного розвитку автотранспортного підприємства (на прикладі ПП «АВТОТРАНССКОМ»). *ВМТ*, (2), 29–36.
9. Василик, Н.М. (2018). Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економічний аналіз*, Том 28(3), 154-161.
10. Волошин, Л. (2010). Використання інноваційних ресурсів в Україні: проблеми та шляхи їх усунення. *Наукові записки. Серія «Економіка»*, (15), 145–151.
11. Гетьман, О., & Шаповал, В. (2010). *Економіка підприємства: навчальний посібник*. Київ: ЦНЛ.

- 12.Гладій, М.В. (1998). *Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: монографія*. Львів: ІРД НАН України.
- 13.Грещак, М., Гребішкова, О., & Коцюба, О. (2001). *Внутрішній економічний механізм підприємства: навчальний посібник*. Київ: КНЕУ.
- 14.Державна служба статистики України. Запитано з http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/tr.htm
- 15.Должанський, І., & Загорна, Т. (2006). *Конкурентоспроможність підприємства*. Київ: Центр навчальної літератури.
- 16.Дунда, С.П. (2013). Підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу як напрям розвитку підприємства. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*, (2), 83-89.
- 17.Іванілов, О. (2009). *Економіка підприємства*. Київ: Центр учбової літератури.
- 18.Кирпиченко, К. (2001). Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. *Вісник економіки, транспорту і промисловості*, (36), 345–347.
- 19.Ковальчук, І. (2008). *Економіка підприємства: навчальний посібник*. Київ: Знання.
- 20.Козаченко, С., & Акімова, І. (2010). Управлінський інструмент підвищення конкурентоспроможності компаній. *Вісник міжн. наук.-техн. ун-ту ім. акад. Ю. Бугая. Серія «Економіка»*, (1), 49–55.
- 21.Косянчук, Т.Ф. (ред.). (2007). *Економічна діагностика: Навчальний посібник*. Львів: Новий Світ - 2000.
- 22.Краснокутська, Н.С. (2005). *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури.
- 23.Лісовська, Л., & Іванець, Л. (2009). Сучасна парадигма конкурентоспроможності підприємства. *Вісник ун-ту «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*, (640), 143–149.

24. Янковий, О.Г. (ред.). (2010). *Економіка підприємства в умовах ринкових перетворень: монографія*. Одеса: Атлант.
25. Бусел, В.Т. (гол. ред.). (2005). *Великий тлумачний словник сучасної української мови*. Київ; Ірпінь: Перун.
26. Завадський, Й.С., Осовська, Т.В., & Юшкевич, О.О. (2006). *Економічний словник*. Київ. Запитано з 3
http://library.nlu.edu.ua/po1n_text/knigi/kondor/ekonomic_sl_2006.pdf
27. Ждан, О.М. (2010). Економічне обґрунтування терміну «потенціал підприємства». *Науковий вісник НЛТУ України*, (20.3), 139–142.
28. Пастошук, О.В. (2010). Визначення сутності понять потенціал та вартість. *Вісник Хмельницького національного університету*, (4), 305–308.
29. Материнська, О.А., & Ярова, А.О. (n.d.). Ресурсний потенціал підприємства: проблеми та шляхи його вирішення. Запитано з <https://nauka.kushnir.mk.ua>
30. Краснокутська, Н.С. (2005). *Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб.* Київ: Центр навчальної літератури.
31. Березін, О.В., & Плотник, О.Д. (2012). *Економічний потенціал аграрних підприємств: механізми формування та розвитку*. Полтава: Інтер Графіка.
32. Квасній, Л.Г. (2012). Антикризове управління економічним потенціалом. *Бізнес Інформ*, (5), 248–250.