

Український державний університет залізничного транспорту

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Пояснювальна записка і розрахунки
до кваліфікаційної роботи

МРЕ.793.01.06 ПЗ

Розробив: студент 2 курсу, групи 218-ЕП-Д24
спеціальності 051 «Економіка»
(роботу виконано самостійно, відповідно до
принципів академічної доброчесності)



(підпис)

Назар МИГДЕНКО

Керівник: професор, д-р екон. наук
Мирослава КОРІНЬ

Рецензент: професор, д-р екон. наук
Олена КІРДІНА

Український державний університет залізничного транспорту

Факультет економічний

Кафедра економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом

Рівень вищої освіти: магістр

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітня програма: «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри,

професор, д-р екон. наук



Володимир ДИКАНЬ

« ____ » _____ 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ Мигденку Назару Олександровичу

1 Тема «Управління потенціалом економічного зростання підприємства в умовах цифровізації»

керівник Корінь Мирослава Василівна, д-р екон. наук, професор

затверджені розпорядженням по економічному факультету

від «27» лютого 2025 року № 59/25

2 Строк подання студентом закінченої роботи «06» січня 2026 року

3 Вихідні дані: Статистичні дані про діяльність ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»»

Фінансово-економічна звітність ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»»

Науково-методична література

Періодичні видання

4 Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1 Теоретико-методологічні засади управління потенціалом економічного зростання підприємства

2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

3 Напрями вдосконалення управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства

5 Перелік графічного матеріалу

1 Мета, завдання, об'єкт, предмет та результати дослідження
2 Підходи науковців щодо визначення змісту категорії «потенціал»
3 Складові потенціалу підприємства
4 Систематизація підходів до класифікації видів потенціалу
5 Компонентний склад потенціалу економічного зростання
6 Порівняння ключових підходів до управління потенціалом економічного зростання
7 Алгоритм управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства
8 Характеристика закордонних моделей управління потенціалом економічного зростання підприємств і можливостей їх адаптації до умов вітчизняних підприємств
9 – 11 Аналіз показників ефективності діяльності підприємства
12 Ключові положення стратегії розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності
13 Ключові інструменти цифровізації та інноваційного менеджменту в управлінні потенціалом економічного зростання торговельного підприємства
14 Матриця стратегій SWOT для ТОВ «Партнер клуб «ОБС»»
15 Розрахунок капітальних витрат на формування функціонально повноцінної цифрової екосистеми в ТОВ «Партнер клуб «ОБС»»
16 Операційні витрати ТОВ «Партнер клуб «ОБС»»
17 Аналіз ефективності реалізації проєкту

6 Консультанти окремих розділів

Розділ	Прізвище, ініціали, посада та науковий ступінь консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7 Дата видачі завдання «24» лютого 2025 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Назва етапів	Строк виконання етапів	Примітка
1 Теоретико-методологічні засади управління потенціалом економічного зростання підприємства	21.05.2025	виконано
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки	31.10.2025	виконано
3 Напрями вдосконалення управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства	27.11.2025	виконано
Висновки	22.12.2025	виконано
Графічна частина	31.12.2025	виконано

Студент  Назар МИГДЕНКО

Керівник  Мирослава КОРИНЬ

Зміст

Вступ	6
1 Теоретико-методологічні засади управління потенціалом економічного зростання підприємства	10
1.1 Поняття, структура та види потенціалу підприємства	10
1.2 Теоретичні підходи до управління потенціалом економічного зростання підприємства	30
1.3 Зарубіжний досвід управління потенціалом економічного зростання	43
Висновки до розділу 1	50
2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки	53
2.1 Історія створення та характеристика напрямів діяльності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»»	53
2.2 Аналіз обсягів реалізації продукції ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки	53
2.3 Аналіз трудового потенціалу ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»»	56
2.4 Аналіз майнового потенціалу та фінансового стану ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у період 2020-2024 роки	63
2.5 Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за 2020-2024 роки	69
Висновки до розділу 2	78
3 Напрями вдосконалення управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства	80
3.1 Формування стратегії розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності	80

					<i>МРЕ.793.01.06 ПЗ</i>			
Змн.	Арк.	№ докум.	Підпис	Дата	Управління потенціалом економічного зростання підприємства в умовах цифровізації	Літ.	Арк.	Аркушів
Розроб.		Мигденко						
Перевір.		Корінь					4	124
Реценз.		Кірдіна				<i>УкрДУЗТ</i>		
Н. Контр.		Назаренко						
Затверд.		Дикань						

3.2 Використання інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту в процесі управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства	91
3.3 Розроблення та оцінювання ефективності заходів щодо розвитку потенціалу економічного зростання підприємств торгівлі ТОВ «Партнер клуб «ОБС»»	101
Висновки до розділу 3	109
Висновки	113
Список використаних джерел	117

Вступ

Актуальність теми. Сучасні умови господарювання характеризуються високим рівнем динамічності, глобалізаційними процесами та стрімким розвитком цифрових технологій. Цифровізація економіки стає ключовим чинником трансформації бізнес-середовища, змінюючи традиційні моделі функціонування підприємств та формуючи нові джерела конкурентних переваг. У таких умовах управління потенціалом економічного зростання підприємства набуває особливого значення, адже саме здатність ефективно інтегрувати цифрові інструменти у бізнес-процеси визначає рівень його адаптивності, інноваційності та стійкості до зовнішніх викликів.

В умовах цифрової трансформації потенціал економічного зростання підприємства перестає бути статичною категорією і трансформується у динамічну систему, здатну швидко реагувати на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні прориви та трансформацію споживчих потреб. Використання цифрових технологій автоматизації бізнес-процесів, впровадження CRM-систем, застосування аналітики Big Data та штучного інтелекту дозволяє підприємствам не лише оптимізувати операційну діяльність, але й формувати нові бізнес-моделі, орієнтовані на інноваційний розвиток.

Тому актуальність дослідження управління потенціалом економічного зростання в умовах цифровізації зумовлена необхідністю пошуку ефективних стратегій, які забезпечують баланс між рентабельністю та стійкістю, між використанням традиційних ресурсів і впровадженням новітніх технологій. Саме комплексний підхід до управління, що поєднує ресурсну, інноваційну та цифрову складові, створює передумови для сталого розвитку підприємства та його конкурентоспроможності у глобальному цифровому середовищі.

Зв'язок роботи з науковими програмами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалася у рамках і за тематикою наукових досліджень, що проводяться на кафедрі «Економіка та управління виробничим і комерційним

бізнесом» Українського державного університету залізничного транспорту.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління потенціалом економічного зростання підприємства в сучасних умовах здійснення господарської діяльності та розроблення напрямів підвищення ефективності його використання.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

- 1) дослідити зміст поняття, структуру та види потенціалу підприємства;
- 2) вивчити підходи до управління потенціалом економічного зростання підприємства в умовах цифровізації;
- 3) розглянути особливості світової практики управління потенціалом економічного зростання;
- 4) провести аналіз господарської діяльності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС» за 2020-2024 роки;
- 5) сформулювати стратегію розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності;
- 6) дослідити потенціал інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту в процесі управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства;
- 7) розробити та оцінити ефективність заходів щодо розвитку потенціалу економічного зростання підприємств торгівлі ТОВ «Партнер клуб «ОБС»».

Об'єктом дослідження є процес управління потенціалом економічного зростання підприємства в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та практичного інструментарію управління потенціалом економічного зростання торговельних підприємств в умовах активізації процесів цифровізації.

Інформаційною основою роботи є матеріали статистичної, фінансової та управлінської звітності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»», дослідження вітчизняних та закордонних вчених у сфері управління потенціалом суб'єктів підприємницької діяльності, у тому їх економічного зростання, статистична та

довідкова інформація, періодичні видання та відомості з мережі Інтернет, які містяться у джерелах [1 – 76], наведених у списку використаних джерел, а також інформація, отримана в результаті консультування з керівником роботи, науковими, науково-педагогічними працівниками та іншими особами, яка є неопублікованими авторськими напрацюваннями (найсучасніша інформація дослідницького, інноваційного характеру), дозволена для використання автору роботи виключно при виконанні тільки цієї кваліфікаційної роботи.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети та вирішення відповідних завдань у кваліфікаційній роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні методи: порівняльний аналіз і графічний метод – використано для з'ясування та відображення тенденцій розвитку підприємства ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»»; систематизація і класифікація – для систематизації підходів до визначення сутності поняття «потенціал» та структуризації його складових; системний підхід – для розроблення алгоритму управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства і стратегії розвитку потенціалу його економічного зростання.

Наукова новизна полягає у формуванні теоретичного базису та розробленні стратегії розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності, що містить стратегічний (операційна детермінація, технологічна імператива та цифрова конвергенція, формування когнітивного потенціалу та людського капіталу, стратегічна резильєнтність та фінансовий імунітет), інструментальний та результуючий блоки формування інтегрованого потенціалу економічного зростання, здатного забезпечити гнучкість, фінансову стабільність та технологічну конкурентоспроможність торговельного підприємства.

Практична значущість кваліфікаційної роботи полягає в обґрунтуванні доцільності цифровізації операційних процесів підприємства.

Результатами роботи є розроблення та обґрунтування підходів до управління потенціалом економічного зростання підприємства і формуванні практичних пропозицій щодо використання інструментів цифровізації та

інноваційного менеджменту в процесі нарощення його потенціалу.

Апробація результатів роботи. Основні положення і результати кваліфікаційної роботи доповідалися на 85 студентській наукової-технічній конференції (10-11 грудня 2025 р., м. Харків).

Публікації. За темою роботи опубліковано 1 статтю у збірнику науково-практичних статей «Вісник економіки транспорту і промисловості» (у співавторстві).

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Перший розділ присвячено теоретичним питанням, пов'язаним з дослідженням підходів до визначення змісту поняття, його структури та видів, формуванням теоретичного базису управління потенціалом економічного зростання підприємства, вивченням світової практики управління потенціалом економічного зростання суб'єктів підприємництва.

У другому розділі представлено характеристику підприємства, здійснено аналіз обсягів реалізації продукції, оцінено стан трудового потенціалу, майновий та фінансовий стан, а також розглянуто фінансові результати роботи.

Третій розділ роботи присвячено визначенню напрямів удосконалення управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства, зокрема формуванню стратегії розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності, дослідженню інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту в процесі управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства, розробленню та оцінюванню ефективності заходів щодо розвитку потенціалу економічного зростання підприємств торгівлі ТОВ «Партнер клуб «ОБС»».

1 Теоретико-методологічні засади управління потенціалом економічного зростання підприємства

1.1 Поняття, структура та види потенціалу підприємства

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності та посиленням конкурентної боротьби, особливого значення набуває проблема формування, розвитку та ефективного використання потенціалу підприємства. Саме рівень потенціалу визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати стабільність функціонування та досягати економічного зростання в довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим виникає необхідність ґрунтовного теоретичного осмислення сутності потенціалу підприємства, його структури та видів.

Термін «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає силу, можливість або приховану здатність до дії. В економічній науці поняття потенціалу трактується як сукупність можливостей, ресурсів і здатностей, які можуть бути використані для досягнення певних цілей розвитку. На рівні підприємства потенціал виступає узагальнюючою характеристикою його внутрішніх можливостей щодо здійснення господарської діяльності та забезпечення економічного зростання.

Термін «потенціал» знайшов широке застосування в економічній науці, де він активно використовується в поєднанні з різноманітними соціально-економічними категоріями. Проведений аналіз наукової літератури з даної проблематики показав, що серед усіх видів економічної інтерпретації саме поняття «потенціал» розглядається як самостійний об'єкт дослідження, який має певну змістовну і структурну сутність [1].

Найбільш поширеним теоретичним підходом до визначення сутності потенціалу економічної системи є ресурсна концепція. Згідно з цією концепцією

потенціал ототожнюється з наявними ресурсами і розглядається як сукупність необхідних для функціонування або розвитку систем різних видів ресурсів (виробничих, природних, трудових та ін.) [1-4]. За узагальненням Г. І. Грицаєнко, різноманітні трактування економічного потенціалу на основі ресурсної концепції зводять його сутність до економічної категорії, що об'єднує кількісні показники кожного ресурсу та їхні конкретні потенційні характеристики (можливості) [5]. Незважаючи на те, що більшість дослідників, спираючись на ресурсну структуру потенціалу, рекомендують враховувати в ньому різну кількість складових елементів, загальним для них є твердження, що основними складовими потенціалу економічної системи є виробничий і ресурсний потенціали. Розбіжності стосуються визначення співвідношення між виробничим і ресурсним потенціалами.

Так, найбільш поширеним є положення про існування ієрархічних зв'язків між виробничим і ресурсним потенціалами: основною складовою економічного потенціалу виступає виробничий потенціал, який, в свою чергу, базується на ресурсному потенціалі. Відповідно до такого підходу ресурсний потенціал трактується як складова більш ширшого поняття – виробничого потенціалу. Наприклад, розглядаючи потенціал підприємства, низка вчених визначає його ресурсний потенціал як сукупність взаємопов'язаних ресурсів, які використовуються для виробництва продукції. Схоже визначення надається і виробничому потенціалу – це сукупність виробничих ресурсів, які об'єднані в процесі виробництва та мають певні потенційні можливості в сфері виробництва матеріальних благ та послуг [6-8]. Відмінність між цими трактуваннями стосується визначення складових елементів цих потенціалів. Якщо у складі ресурсного потенціалу, як правило, розглядаються природні, матеріальні і трудові види ресурсів, то виробничий потенціал як узагальнена характеристика системи ресурсів має більш розширену структуру: до її складу входять не тільки матеріальні ресурси, але й фінансові і нематеріальні ресурси (ресурси управління та організації виробництва, інноваційні, інформаційні ресурси тощо).

Акцентування уваги на відмінностях між виробничим і ресурсним

потенціалами дозволило деяким вченим запропонувати інший підхід до визначення місця виробничого і ресурсного потенціалу у структурі потенціалу економічної системи. Так, на думку В. В. Россохи, структуру потенціалу аграрного підприємства складають три компоненти – виробничий, природний і соціальний. Виробнича складова потенціалу підприємства зумовлюється залученими у виробництво матеріально-технічними й нематеріальними ресурсами. Природний потенціал визначається наявними земельними ресурсами виробництва та сприятливими для ведення сільськогосподарського виробництва кліматичними умовами. Соціальний потенціал являє собою сукупність трудових ресурсів, здатність апарату управління, колективів і працівників до ефективного використання наявних ресурсів [9]. За таким підходом виробничий і ресурсний потенціали виступають самостійними складовими потенціалу аграрного підприємства. Саме таке трактування виробничого і ресурсного потенціалу найбільше відповідає аналізу сутності потенціалу в межах ресурсної концепції. Крім ресурсної концепції, існують і інші наукові підходи до визначення суті і структури потенціалу економічної системи. Серед дослідників існують відмінності у систематизації цих підходів. Так, Л. В. Коваль серед основних наукових підходів до визначення структури потенціалу підприємства виділяє ресурсний, функціональний та змішаний [10].

В. Д. Залізко на основі систематизації типових визначень потенціалу виокремлює такі основні наукові підходи до розуміння суті потенціалу – ресурсний, виробничий, імовірнісний [11]. На думку Н. М. Побережної, існують три підходи у розвитку сучасних уявлень про поняття «потенціал»: ресурсний, соціально-спрямований та результативний [12]. Т. С. Шабатура також виділяє три основні підходи, а саме ресурсний, функціональний та результативний. На його думку, майже всі визначення потенціалу підприємства так чи інакше, з одного боку, посиляються на сукупність його ресурсів, а з іншого – на реалізацію за їх рахунок стратегічних цілей розвитку [13].

Особливої уваги заслуговує саме результативний підхід, який розглядає потенціал як здатність комплексу ресурсів економічної системи виконувати

поставлені перед нею завдання. Згідно з цією концепцією поняття потенціалу економіки регіону, галузі, підприємства слід зв'язувати не з наявними ресурсами, а з результатом їх використання. Так, за визначенням О. М. Чупир, у рамках результатної концепції потенціал підприємства може розглядатися як здатність господарської системи освоювати, переробляти ресурси для задоволення суспільних потреб і створення певного результату. Оцінка його величини в цьому випадку полягає у визначенні максимальної кількості благ, які підприємство здатне виробити за умов даної кількості, якості та структури ресурсів [14]. Таким чином, на теперішній час не існує єдиного цілісного наукового підходу до визначення такого поняття як «потенціал» економічної системи та його складових елементів. В таблиці 1.1 подано підходи науковців щодо визначення змісту категорії «потенціал».

Певним недоліком ресурсної концепції є те, що вона акцентує увагу на потенційних можливостях галузі, регіону, підприємства, не враховуючи рівня використання цих можливостей. Результативна теорія, навпаки, закладає основи для аналізу ефективності використання існуючого потенціалу, не приділяючи достатньо уваги аналізу наявних потенційних можливостей. Дослідження еволюції трактування терміна «економічний потенціал» дали змогу виділити підходи до визначення цього поняття (таблиця 1.2): виробничий підхід – потенціал в основному розглядається на рівні країни, національної економіки, галузі, суспільства як сукупність виробничих сил, матеріальних умов і ресурсів економічної системи; ресурсний підхід – потенціал підприємства трактується як сукупність ресурсів, засобів і запасів, що є й можуть бути залучені у виробничу діяльність підприємства; структурний підхід – поняття «економічний потенціал» стає більш широким, його трактується як сукупність наявних та альтернативних можливостей економічної системи, що включає цілу систему складових, таких як: трудовий, організаційний, виробничий, фінансовий потенціал і т. д.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців щодо визначення змісту категорії «потенціал»

Автор	Сутність поняття
Лапін Е. В. [15]	Потенціал – це сукупність ресурсів підприємства, що існують в його розпорядженні для здійснення виробничої діяльності
Гриньов А. В. [16]	Потенціал – це сукупність усіх наявних матеріальних і нематеріальних активів, які використовуються в процесі здійснення інноваційної діяльності
Краснокутська Н. С. [17]	Потенціал – це можливості системи ресурсів і компетенції підприємства створювати результат для зацікавлених осіб за допомогою реалізації бізнес-процесів
Лукінов І. І. [18]	Потенціал – це кількість та якість ресурсів, які має та чи інша система
Репіна І. М. [19]	Підприємницький потенціал - сукупність ресурсів, навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг, отримання максимального доходу
Кіндзерський Ю. В. [20]	Потенціал – це можливість розвитку системи, забезпечення досягнення цілей та виконання поставлених завдань, яка асоціюється з певною сукупністю ресурсів
Репіна І. М., Олексюк О. І., Федонін О. С. [17]	Потенціал – це інтегральне відображення поточних і майбутніх можливостей економічної системи трансформувати вхідні ресурси за допомогою притаманних їй персоналу підприємницьких здібностей в економічні блага, максимально задовольняючи в такий спосіб корпоративні та суспільні інтереси
Хомяков В. І., Бакум І. В. [21]	Потенціал – джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути приведеними в дію, використанні для вирішення якоїсь задачі, досягнення певної цілі, можливості окремої особи, суспільства
Ружицька Т. Д. [22]	Потенціал – сукупність наявних ресурсів, можливостей, які будуть використані для задоволення потреб користувачів, за умов оптимального використання наявних ресурсів та сприятливих макроекономічних умов господарювання
Сабадирьова А. Л. [23]	Потенціал – це сукупністю якостей системи взаємопов'язаних ресурсів, можливостей та їх мобілізації щодо досягнення цілей підприємства, конкурентних переваг з урахуванням впливу зовнішнього середовища
Шумська С. С. [24]	Потенціал – це сукупність накопичених ресурсів та їх використаних і невикористаних потенційних можливостей у сфері виробництва матеріальних благ та послуг з метою найбільш повного задоволення потреб суспільства

Отже, аналіз теоретичних поглядів на визначення змісту поняття «потенціал» (таблиця 1.2) дозволив встановити існування різнобічних точок зору

на трактування сутності даної категорії: від визначення потенціал з точки зору виробничих можливостей підприємства до розгляду його сутності з позиції складної економічної системи. Це означає, що в еволюційному розрізі змістовне наповнення категорії потенціалу відрізняється залежно від аспектів та рівнів його вивчення.

Відповідно до цього, потенціал організаційно-ресурсного забезпечення підприємств залізничного транспорту необхідно розглядати з точки зору організаційно-ресурсних здатностей і компетенцій підприємств галузі забезпечувати реалізацію проектів впровадження швидкісного руху в країні на основі використання найсучасніших транспортних технологій. При цьому організаційно-ресурсні здатності виражаються в наявності техніко-технологічних, фінансово-інвестиційних, інформаційних, кадрових та матеріальних ресурсів, підтриманні стійких комунікацій з зовнішніми учасниками процесу виробництва інноваційних транспортних технологій.

Компетенції ж підприємств виражаються через наявний науково-дослідний та інтелектуальний потенціал, що за рахунок навичок та умінь, досвіду, знань і здібностей, спроможний забезпечувати створення унікальних інноваційних розробок.

Отже, еволюція трактування дефініції «потенціал підприємства» пройшла шлях від вузького розуміння як сукупності ресурсів до сучасного системно-інноваційного підходу, де потенціал визначається як здатність підприємства до розвитку, адаптації та інтеграції у глобальне цифрове середовище.

Класичний етап (1960–1980-ті роки). Потенціал підприємства розглядався переважно як сукупність ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових), якими володіє підприємство. Основний акцент робився на кількісних показниках: обсягах виробничих фондів, чисельності персоналу, фінансових ресурсах. Потенціал ототожнювався з виробничою потужністю та можливістю випуску продукції.

Таблиця 1.2 – Підходи до трактування поняття «потенціал» [12]

Підхід	Сутність потенціалу	Представники	Переваги	Недоліки
Ресурсний	сукупність наявних ресурсів, якими володіє певна соціо-економічна система	І. Лукінов, А. Онищенко, Б. Пасхавер, Е. Фігурнов, В. Гусаков, А. Анчишкін, Л. Костирко, Л. Абалкін, Д. Черніков, С. Белова, В. Авдєєнко	враховує ресурсну його складову як базу для формування потенціалу	не враховуються інші складові потенціалу, а також не конкретизуються результати в перспективі
Функціональний	можливості виконувати певні функції (здійснювати виробничу діяльність, задовольняти суспільні потреби)	К. Воблий, А. Воронов, О. Федонін, І. Рєпіна, О. Олексик, І. Оленко, І. Должанська, Т. Загорна, С. Радько	враховує можливості, які має господарська система, що дають їй спроможність виконувати конкретизовану функцію	ігноруються складові потенціалу
Цільовий	здатність досягати поставлених цілей	Р. Марушков, Л. Сосненко, В. Ковальов, О. Волкова, М. Іванов, Ю. Одегов, К. Андрєєв	цільова орієнтація потенціалу	не конкретизуються ресурси та можливості, які є необхідними для досягнення поставлених цілей та можливих результатів
Результативний	отриманий результат за певних умов	Б. Мочалова, Л. Рєвущий, Є. Лапіна, Б. Бачевський, І. Заблоцька, О. Решетняк	окреслює результати, що можуть бути отримані в перспективі	не приділяється увага складовим
Діяльнісний	сукупність відносин між суб'єктами господарювання з приводу створення матеріальних благ і послуг	Л. Самоукін, М. Чумаченко	врахування взаємовідносин у ході формування та використання потенціалу	неврахування складових потенціалу

Ресурсно-функціональний підхід (1980-1990-ті роки). Поняття почало включати не лише ресурси, а й здатність підприємства їх ефективно використовувати. Потенціал трактувався як комбінація ресурсів і функцій, що забезпечують досягнення цілей підприємства. З'являється розмежування між «наявним» та «реалізованим» потенціалом.

Системний підхід (1990-2000 роки). Потенціал підприємства визначається як цілісна система взаємопов'язаних елементів: виробничих, фінансових, інноваційних, кадрових, організаційних. Акцент робиться на взаємодії внутрішніх і зовнішніх чинників. Потенціал розглядається як динамічна категорія, що змінюється під впливом ринкового середовища.

Інноваційно-стратегічний підхід (2000–2010-ті роки). Потенціал трактується як здатність підприємства до розвитку та адаптації, включаючи інноваційні можливості. Важливим стає поняття «стратегічного потенціалу» – здатності підприємства забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність. У структурі виділяються інтелектуальний, інформаційний та інноваційний компоненти.

Сучасний етап (2010-ті – сьогодні). Потенціал підприємства розглядається як комплексна інтегрована категорія, що включає ресурси, компетенції, знання, інноваційні можливості та здатність до цифрової трансформації. Визначається як можливість підприємства досягати цілей у мінливому середовищі, використовуючи внутрішні та зовнішні фактори. Особливий акцент робиться на інтелектуальному та цифровому потенціалі, що стають ключовими у забезпеченні конкурентоспроможності.

Етапи еволюції трактування поняття «потенціал підприємства» подано в таблиці 1.3.

Таким чином, поняття «потенціал підприємства» еволюціонувало від ресурсного розуміння до системно-інноваційного та цифрового, де головним стає не лише наявність ресурсів, а й здатність їх ефективно трансформувати у конкурентні переваги.

Узагальнюючи наявні підходи, потенціал підприємства доцільно визначити як інтегровану сукупність ресурсів, можливостей та управлінських здатностей підприємства, що забезпечують його ефективне функціонування та створюють передумови для сталого економічного зростання в умовах змінного ринкового середовища.

Таблиця 1.3 – Етапи еволюції трактування поняття «потенціал

підприємства»

Етап	Основне трактування	Ключові характеристики	Приклади авторів
Ресурсний підхід (1960-1980-ті)	Потенціал – сукупність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	Кількісна оцінка ресурсів, виробнича потужність	С. Шамаріна – «сукупність усіх ресурсів виробництва»
Ресурсно-функціональний підхід (1980-1990-ті)	Потенціал – ресурси та здатність їх ефективно використовувати	Розмежування «наявного» та «реалізованого» потенціалу	Н.І. Сарай – «виробничий потенціал як оцінка можливостей»
Системний підхід (1990-2000-ні)	Потенціал - це цілісна система взаємопов'язаних елементів	Взаємодія внутрішніх і зовнішніх чинників, багатокomпонентність	О. Красноручський, Т. Маренич, Г. Прусова – «узагальнена економічна категорія»
Стратегічний та інноваційний підхід (2000-2010-ті)	Потенціал – здатність підприємства до розвитку й адаптації	Інтелектуальний, інформаційний та інноваційний компоненти	А. Пилипенко, А. Литвиненко - «здатність формувати ефективну комбінацію ресурсів і компетенцій»
Сучасний інноваційно-цифровий підхід (2010-ті – сьогодення)	Потенціал – інтегрована категорія, що включає ресурси, компетенції, знання, інноваційні та цифрові можливості	Адаптивність, цифровізація, використання Big Data, AI, IoT	О. Завора – «стратегічний ресурс, що визначає розвиток підприємства»; А. Турило – «багатокomпонентна категорія з економічним, виробничим, ринковим та інноваційним потенціалом»

Поряд з існуванням різноманітних поглядів щодо трактування сутності поняття «потенціал» в літературі сформувалося досить значна кількість підходів до структурування складових даної категорії. Потенціал підприємства має складну багаторівневу структуру, що обумовлено різноманітністю ресурсів, процесів і функцій, які забезпечують його діяльність. Структуризація потенціалу дозволяє більш детально дослідити його складові, визначити їх роль у забезпеченні економічного зростання та розробити ефективні управлінські рішення. Однією з ключових складових є виробничий потенціал, який характеризує здатність підприємства здійснювати виробничу діяльність у

визначених обсягах і з належною якістю. Він охоплює основні засоби, технології, виробничі площі та рівень їх використання. Складові потенціалу підприємства подано в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Складові потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Економічний зміст	Роль у забезпеченні зростання
Виробничий	Потужності, технології, основні засоби	Забезпечення обсягів і якості виробництва
Трудовий	Кадровий склад, кваліфікація, мотивація	Підвищення продуктивності праці
Фінансовий	Власні та залучені фінансові ресурси	Фінансова стійкість і інвестиційна спроможність
Інноваційний	Здатність до впровадження нововведень	Довгострокова конкурентоспроможність
Управлінський	Система управління, стиль керівництва	Ефективність прийняття рішень
Маркетинговий	Канали збуту, бренд, ринкові позиції	Розширення ринку та клієнтської бази
Інформаційний	Дані, ІТ-системи, аналітика	Підтримка управлінських рішень
Майновий	Активи підприємства	Матеріальна основа діяльності

Трудовий потенціал відображає кількісні та якісні характеристики персоналу підприємства, рівень його професійної підготовки, мотивації та здатності до інноваційної діяльності. Саме людський капітал є визначальним чинником ефективного використання інших складових потенціалу.

Фінансовий потенціал характеризує можливості підприємства щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, забезпечення платоспроможності, фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

Важливу роль відіграє інноваційний потенціал, який відображає здатність підприємства до впровадження нових технологій, продуктів і методів управління. Інноваційний потенціал є основою довгострокового економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності. До структури потенціалу також належать управлінський, маркетинговий, інформаційний та майновий потенціали, які у взаємодії формують цілісну систему забезпечення розвитку

підприємства.

Узагальнення підходів науковців щодо структурування складових потенціалу, дозволило встановити існування блочно-модульного та функціонального підходів до структурування потенціалу, що розкрито в [25]. В рамках першого – блочно-модульного – структура потенціалу розглядається через систему блоків, що характеризують стан певної складової підприємства. Так, Краснокутською Н.С. запропоновано багаторівневу структурну модель формування потенціалу підприємства, яка включає в себе виробничий, ринковий і сукупний потенціали (рисунок 1.1) [17].

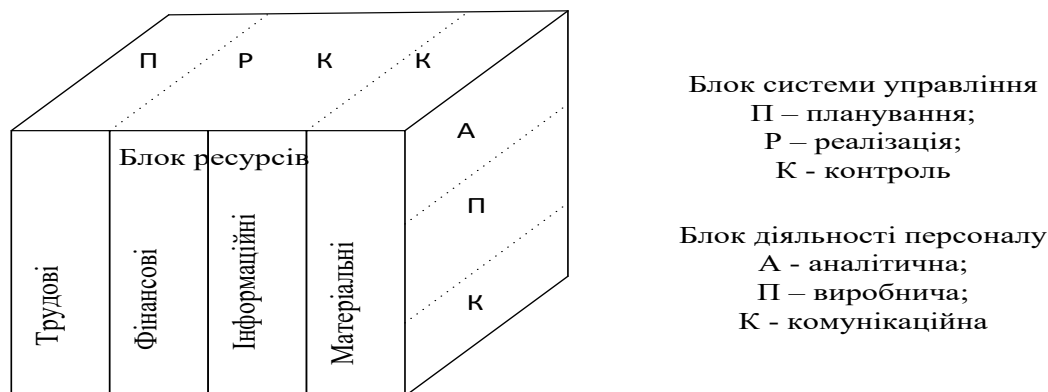


Рисунок 1.1 – Блочно-модульна структуризація потенціалу підприємства [17]

В рамках функціонального підходу в якості основних системо утворюючих елементів потенціалу більшість науковців виділяють такі його складові, як виробничий потенціал, інтелектуальний, фінансовий, кадровий, підприємницький, інформаційний, інноваційний тощо. В роботі Гончар О. І. наводиться базова структура потенціалу підприємства, яка на думку цього автора включає: інформаційний, інноваційний, організаційно-управлінський, інвестиційний, трудовий, ринковий, фінансовий, ресурсний та функціональний (виробничий) потенціалу [26].

До елементів потенціалу підприємства деякі вчені відносять все, що пов'язане з функціонуванням і розвитком підприємства. Відбір найважливіших

із цих елементів становить дуже складну проблему, що підтверджується безліччю різних думок науковців з цього приводу. На рисунку 1.2 зображено структуру потенціалу підприємства з розмежуванням його об'єктних та суб'єктних складових.

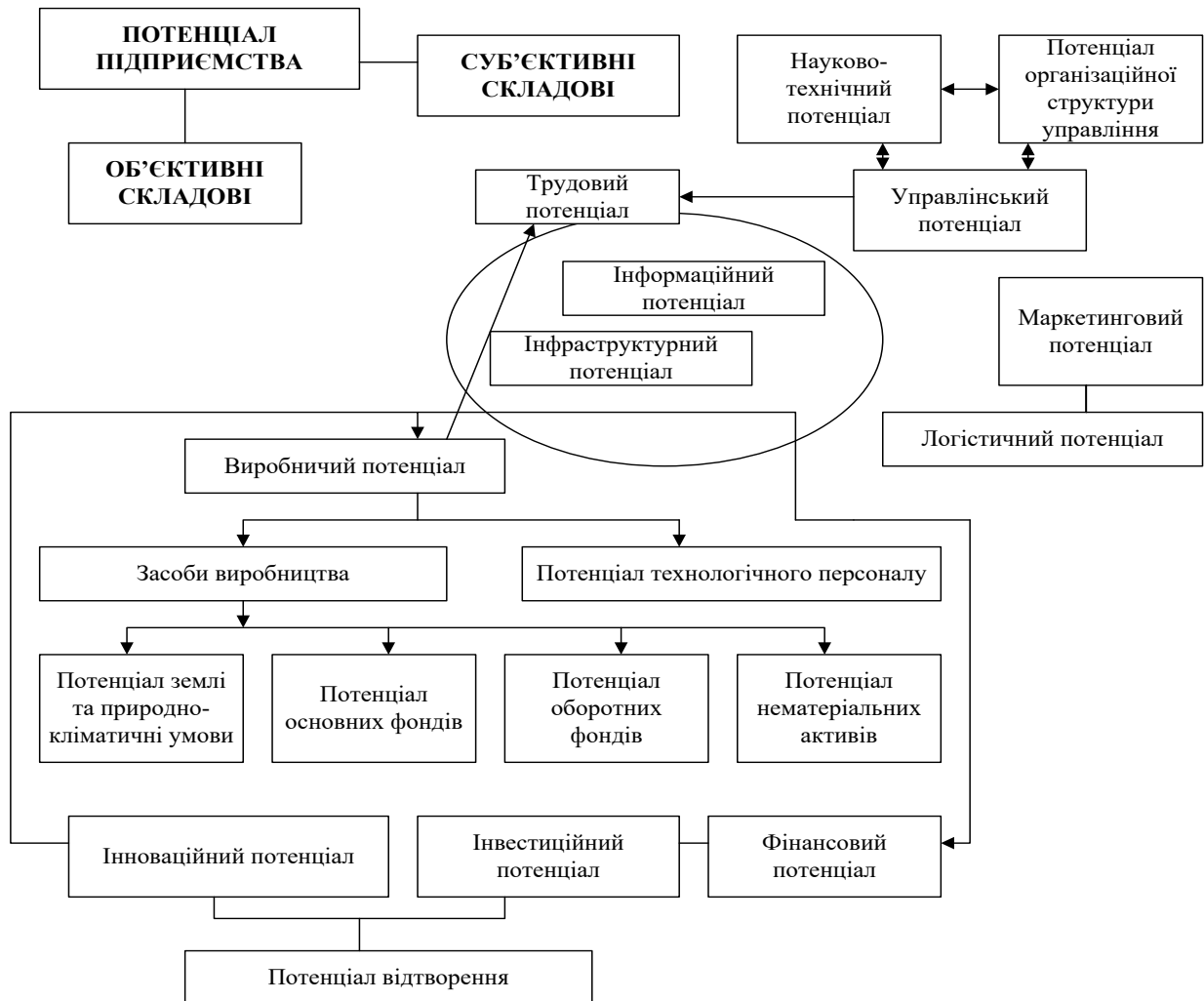


Рисунок 1.2 – Структура потенціалу підприємства з розмежуванням його об'єктних та суб'єктних складових [27]

Такий підхід пропонується Кулаковою С. Ю. та Міняйленко І. В., які об'єктні складові пов'язують з матеріально-речовинною та особовою формою потенціалу підприємства. До них належить: інноваційний потенціал, виробничий потенціал, фінансовий потенціал та потенціал відтворення. Суб'єктні складові, на думку цих науковців, пов'язані із суспільною формою їх

виявлення. Вони не споживаються, а становлять передумову, загальноекономічний, загальногосподарський соціальний чинник раціонального споживання об'єктних складових [27].

Варто значити, що різні науковці виділяють широкий спектр видів потенціалу підприємства – від класичних ресурсних (виробничий, трудовий, фінансовий) до сучасних інноваційних, інформаційних, екологічних та цифрових. Це відображає еволюцію економічної думки від вузького ресурсного підходу до комплексного системно-інноваційного бачення.

Так, з метою систематизації та поглиблення аналізу потенціалу підприємства в наукових дослідженнях застосовується його класифікація за різними ознаками, що дозволяє комплексно оцінити можливості суб'єкта господарювання та підвищити ефективність управління ними.

За сферою формування розрізняють внутрішній та зовнішній потенціал. Внутрішній потенціал формується за рахунок власних ресурсів і можливостей підприємства, тоді як зовнішній потенціал пов'язаний із можливістю залучення ресурсів та використання сприятливих умов зовнішнього середовища.

За рівнем реалізації виділяють реалізований, нереалізований та прихований потенціал. Реалізований потенціал відображає фактично використані можливості підприємства, тоді як нереалізований і прихований потенціали свідчать про наявність резервів подальшого розвитку.

За часовим горизонтом розрізняють поточний, перспективний та стратегічний потенціал, що дає змогу враховувати як короткострокові результати діяльності, так і довгострокові цілі економічного зростання підприємства.

За ступенем керованості потенціал підприємства поділяється на керований, частково керований та некерований. Керований потенціал перебуває під безпосереднім впливом управлінських рішень підприємства, частково керований формується під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників, тоді як некерований потенціал визначається переважно умовами зовнішнього середовища. За функціональним призначенням виокремлюють виробничий,

фінансовий, трудовий, інноваційний, інвестиційний, маркетинговий, управлінський, інформаційний та майновий потенціали, кожен з яких виконує окрему функцію у забезпеченні ефективної діяльності та економічного зростання підприємства.

Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. в роботі [18] класифікують потенціал підприємства за ознаками:

- за галузевою ознакою виділяють промисловий потенціал, науковий потенціал, будівельний потенціал, сільськогосподарський потенціал, транспортно-комунікаційний потенціал, потенціал сфери обслуговування тощо;

- залежно від рівня абстрагованості: економічний потенціал, потенціал людства, природний потенціал, соціокультурний потенціал, психофізіологічний потенціал;

- за рівнем агрегованості оцінки: потенціал світового господарства, потенціал національної економіки, галузевий потенціал, регіональний потенціал, територіальний потенціал, потенціал добровільних об'єднань, потенціал підприємств, потенціал структурних підрозділів, потенціал операційних ділень та окремих робочих місць;

- залежно від елементного складу: інформаційний потенціал, потенціал основних виробничих засобів, потенціал оборотних засобів, технологічний потенціал, кадровий потенціал, земельний потенціал;

- за функціональною сферою виникнення: виробничий потенціал, маркетинговий потенціал, фінансовий потенціал, науково-технічний потенціал, інфраструктурний потенціал.

Турило А. М., Богачевська К. В. поділяють потенціал за рівнем виявлення на явний і прихований (латентний) [28].

Явний характеризує виявлені можливості та ресурси, а прихований (латентний) потенціал характеризує ті можливості і ресурси, які підприємство не виявило або не може виявити.

Загальноприйнятною є класифікація видів потенціалів за такими ознаками, як об'єкт дослідження; ступінь реалізації; сфера реалізації; принцип ієрархії;

функції (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Систематизація підходів до класифікації видів потенціалу
[27]

Класифікаційна ознака	Різновиди потенціалу
За характером прояву	прихований; явний
За призначенням	основний; допоміжний / (такий, що забезпечує)
За середовищем виникнення	внутрішній; зовнішній
Залежно від виконуваних завдань	базовий; індивідуальний / цільовий
За економічною складовою	збитковий; прибутковий
Залежно від міри реалізації	фактичний (досягнутий результат); перспективний
За актуальністю	актуальний; неактуальний
За періодичністю дії	тимчасовий (короткостроковий; довгостроковий); постійний
За можливістю виміру	вимірний; слабо вимірний; невимірний
За ступенем доцільності та економічної віддачі	корисний; некорисний
За характером прийняття управлінського рішення	релевантний; не релевантний
За ступенем забезпечення	достатній; обмежений
За можливістю використання	відносний; максимально реальний
За ступенем використання	активний; пасивний
За періодом охоплення можливостей підприємства	поточний; тактичний; стратегічний
За властивостями	типовий; специфічний
За структурою	складний; простий
За здатністю до розвитку	статичний; динамічний
За ступенем прояву/активності	гіперактивний; активний; пасивний
За природою виникнення	об'єктивний; суб'єктивний
За характером впливу на діяльність	чистий; спекулятивний
За можливістю передбачення	передбачений; непередбачений
За рівнем ефективності	ефективний; неефективний
За масштабністю мінімальний;	незначний; значний; максимальний
За ймовірністю формування/реалізації/розвитку	неможливий; малоімовірний; ймовірний; досить ймовірний; можливий
За наслідками позитивний;	нейтральний; негативний
За особливостями управління	реляційний; не реляційний
За видом основних груп ресурсів	природний; інтелектуально-інформаційний; фінансовий; кадровий (трудовий); матеріальний
За ступенем реалізації	реалізований (використаний); частково реалізований (частково використаний); нереалізований (невикористаний)
За залученням	здіяний; нездійняний

За об'єктами дослідження деякі автори пропонують розрізняти ресурсну,

організаційно-технічну та управлінську складові, виокремивши поряд з ними і бізнес-процеси.

За ступенем реалізації потенціал традиційно поділяють на фактичний та перспективний. При цьому, фактичним вважається потенціал, досягнутий у даний момент часу, а перспективним – стратегічний потенціал, орієнтований на досягнення довгострокових цілей. Також пропонується виділяти наступні види потенціалу, а саме реалізований, нереалізований потенціал та потенціал розвитку. На думку науковця, реалізований потенціал підприємства – існуючий потенціал, що безпосередньо використовується для досягнення певної мети на момент оцінки. Нереалізований потенціал підприємства – це частина існуючого потенціалу, який на момент оцінки не використовується, що зумовлено внутрішніми або зовнішніми чинниками й існування якого доцільно лише як тимчасове становище, або як резерв. Щодо потенціалу розвитку, то він може проявлятися як здатність забезпечити додатковий прибуток за рахунок підвищення кількісних або якісних характеристик ресурсів [29].

Якщо розглядати види потенціалу за такою класифікаційною ознакою, як сфера реалізації, то в рамках цієї класифікації виділяють внутрішній та зовнішній потенціал. Щодо внутрішнього або внутрішньосистемного потенціалу, то він обумовлений ресурсами та внутрішніми можливостями соціально-економічної системи, що розглядається. Якщо говорити про зовнішній потенціал, то він характеризує можливості соціально-економічної системи, що розглядається, продиктовані ринком.

Деякі науковці заміняють класифікаційну ознаку «сфера реалізації» ознакою «спектр урахованих можливостей» виділяючи при цьому ті ж саме види потенціалу [10, 30].

Класифікаційна ознака «принцип ієрархії» застосовується, переважно, на мікрорівні. За цією ознакою виділяється потенціал підприємства як системи глобального рівня та потенціали бізнес-одиниць або підсистем нижчого рівня. Розглядається також потенціал за функціональними напрямками його формування та використання, хоча думки науковців стосовно виділення видів

потенціалу в рамках цієї класифікаційної ознаки дещо різняться. Так, деякі науковці виділяють виробничий, маркетинговий, фінансовий, науковотехнічний, організаційний, управлінський та інші види потенціалу, інші доповнюють такими видами потенціалу, як науково-технічний, інфраструктурний та інші [31].

Окрім вказаних вище класифікаційних ознак, пропонується використовувати також класифікаційні ознаки потенціалу за рівнем агрегованості оцінки, галузями господарства, рівнем абстрагованості, за елементним складом [3].

За рівнем абстрагованості перераховані науковці виділяють потенціал людства, природний, економічний, соціокультурний та психофізіологічний потенціал. Залежно від рівня агрегованості оцінки, виділяють потенціал світового господарства, потенціал національної економіки, галузевий потенціал, регіональний потенціал, територіальний потенціал, потенціал добровільних об'єднань, потенціал підприємств, потенціал структурних підрозділів, операційних (виробничих) ділянок та окремих робочих місць.

На нашу думку, за рівнем суб'єкту потенціал можна розподілити на наступні види: потенціал людини (особистісний рівень), потенціал підприємства (мікроекономічний рівень), потенціал галузі, потенціал регіону (мезоекономічний рівень) та потенціал країни (макроекономічний рівень). При цьому потенціал суб'єктів більш високого рівня може бути представлений як агрегований потенціал суб'єктів нижчого рівня з врахуванням ефектів адитивності та синергії.

Цікавим є виділення потенціалу за галузевою ознакою. Згідно цієї ознаки традиційно виокремлюють промисловий, транспортно-комунікаційний, науковий, будівельний, сільськогосподарський, потенціал сфери обслуговування тощо.

За елементним складом виокремлюють потенціал основних виробничих фондів (засобів), потенціал оборотних фондів (засобів), земельний потенціал, інформаційний потенціал, технологічний потенціал, кадровий (трудовий) потенціал тощо [32]. Стосовно потенціалу підприємства застосовується

класифікація потенціалу з огляду на спрямованість діяльності. За цією ознакою виділяють експортний та імпорتنний потенціал.

Доповнити класифікацію потенціалу можна наступними ознаками: за типом взаємодії з зовнішнім середовищем (умовно-ізолюваний та залежний потенціал), за варіацією властивостей при зміні умов (дивергентний, що має інваріантні властивості за різних умов; латентний, що має приховані властивості; незмінний потенціал); за обсягом функцій, що виконуються (вузькопрофільний та багатоцільовий потенціал); за джерелом формування (відновлений та залучений потенціал); за способом поєднання (сукупний; консолідований та мережевий потенціал); за типом бізнес-процесів (основний, допоміжний, забезпечуючий та підтримуючий потенціал) [2].

Цікавими є також ознаки за участю у створенні додаткової вартості або прибутку, де виділяється постійна частину ресурсного потенціалу, яка не змінює своєї вартості і не створює додаткової вартості, та змінну частину ресурсного потенціалу, до якої автор відносить трудовий, інтелектуальний та підприємницький потенціали. В залежності від природного середовища та волі людини можна виділити об'єктивні складові потенціалу, тобто природно-кліматичні умови, демографічна ситуація, наявні основні та оборотні засоби та інші ресурси і суб'єктивні складові – в основному організаційні, які сприяють покращенню ефективності господарювання і залежать від управлінських рішень [33, 34].

За видами ефективності виділяється економічний та соціальний потенціал. Економічний потенціал забезпечує високі показники обсягів виробництва при найменших витратах. Щодо соціального потенціалу, то він забезпечує відповідність результатів економічної діяльності потребам людей. За видом економічних відносин виділяється організаційно-економічний, соціально-економічний та техніко-економічний потенціал. Організаційно-економічний потенціал формується під впливом організаційних заходів, соціально-економічний – визначається відносинами власності, а техніко-економічний – залежить від рівня розвитку технологій [35].

Перелік видів потенціалу за господарсько-функціональним призначення розділено на виробничий; фондовий; невиробничий; організаційно-управлінський; трудовий (людський); кадровий; кваліфікаційний (освітній); творчий; фінансовий; інвестиційний; податковий; ресурсний; науково-технічний (науковий); технологічний, технічний; інтелектуальний (промислової та інтелектуальної власності); інноваційний; інформаційний; експортний; природно-ресурсний; екологічний; асиміляційний потенціал [36].

Таким чином, класифікація видів потенціалу підприємства створює теоретичне підґрунтя для комплексного оцінювання його можливостей і формування дієвого механізму управління потенціалом економічного зростання.

Потенціал економічного зростання торговельного підприємства будемо розглядати як інтегральну характеристику, яка відображає його здатність забезпечувати стійкий розвиток і підвищення конкурентоспроможності за рахунок ефективного використання ресурсів, інновацій та адаптації до змін ринкового середовища. Потенціал економічного зростання торговельного підприємства є багатокomпонентною системою, що поєднує різні аспекти його діяльності та визначає здатність до стійкого розвитку й підвищення конкурентоспроможності. Він формується за рахунок взаємодії кількох ключових блоків (таблиця 1.6).

Ресурсний потенціал. Включає фінансові ресурси, матеріально-технічну базу та кадровий склад із його інтелектуальним капіталом. Саме ці елементи забезпечують основу для функціонування підприємства, визначають його можливості інвестувати у розвиток, модернізацію та розширення діяльності.

Інноваційно-цифровий потенціал. Характеризує рівень цифровізації бізнес-процесів, використання сучасних технологій у торгівлі (CRM-системи, ERP-рішення, електронна комерція) та здатність підприємства впроваджувати інноваційні формати обслуговування клієнтів. Цей блок визначає швидкість адаптації підприємства до цифрової економіки та його готовність до технологічних змін.

Таблиця 1.6 – Компонентна структура потенціалу підприємства

Блок потенціалу	Складові елементи	Значення для розвитку
Ресурсний потенціал	- фінансові ресурси; - матеріально-технічна база; - кадровий склад та інтелектуальний капітал	Забезпечує основу функціонування, інвестиційні можливості та професійний розвиток персоналу
Інноваційно-цифровий потенціал	- рівень цифровізації бізнес-процесів; - використання CRM, ERP, e-commerce; - впровадження інноваційних форматів обслуговування	Підвищує ефективність, швидкість адаптації та конкурентоспроможність у цифровій економіці
Організаційно-управлінський потенціал	- ефективність системи управління; - гнучкість організаційної структури; - здатність до стратегічного планування та адаптації	Забезпечує узгодженість дій, швидке реагування на зміни та довгострокове планування
Маркетинговий потенціал	- частка ринку та конкурентні позиції; - ефективність комунікацій із клієнтами; - формування лояльності споживачів	Гарантує стабільний попит, розширення клієнтської бази та зміцнення бренду
Соціально-психологічний потенціал	- мотивація та навчання персоналу; - корпоративна культура; довіра клієнтів і партнерів	Формує внутрішню стійкість, підвищує продуктивність та створює позитивний імідж підприємства

Організаційно-управлінський потенціал. Відображає ефективність системи управління, гнучкість організаційної структури та здатність підприємства до стратегічного планування й адаптації. Він забезпечує узгодженість дій усіх підрозділів, швидке реагування на зміни ринку та формування довгострокових стратегій розвитку.

Маркетинговий потенціал. Визначається часткою ринку та позиціями підприємства у конкурентному середовищі, ефективністю комунікацій із клієнтами та здатністю формувати їхню лояльність. Цей блок забезпечує підприємству стабільний попит, розширення клієнтської бази та зміцнення бренду.

Соціально-психологічний потенціал. Охоплює мотивацію та навчання персоналу, розвиток корпоративної культури та рівень довіри клієнтів і

партнерів. Він формує внутрішню стійкість підприємства, сприяє підвищенню продуктивності праці та створює позитивний імідж у зовнішньому середовищі (рисунок 1.4).



Рисунок 1.4 – Компонентний склад потенціалу економічного зростання

Таким чином, потенціал економічного зростання торговельного підприємства є інтегрованим показником, що поєднує ресурсні, інноваційні, управлінські, маркетингові та соціально-психологічні складові. Його комплексна оцінка дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, обґрунтувати оптимальну стратегію розвитку та забезпечити довгострокову конкурентоспроможність у мінливих умовах ринку.

1.2. Теоретичні підходи до управління потенціалом економічного зростання підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки управління потенціалом економічного зростання підприємства виступає одним із ключових завдань стратегічного менеджменту, оскільки саме рівень та ефективність використання потенціалу визначають здатність суб'єкта господарювання до стабільного функціонування, адаптації до змін ринкового середовища та досягнення довгострокових конкурентних переваг. Поглиблення глобалізаційних процесів,

прискорення науково-технічного прогресу, динамічність зовнішнього середовища, посилення конкурентного тиску, обмеженість фінансових і матеріальних ресурсів, а також зростання ролі інновацій та інтелектуального капіталу зумовлюють необхідність формування науково обґрунтованих підходів до управління потенціалом підприємства як цілісною інтегрованою системою, здатною забезпечити стає економічне зростання та підвищення конкурентоспроможності.

Управління потенціалом економічного зростання передбачає цілеспрямований і системний вплив на процеси формування, раціонального використання та розвитку ресурсів і можливостей підприємства з метою досягнення визначених стратегічних і тактичних цілей. У цьому контексті потенціал розглядається не лише як сукупність наявних ресурсів, а як динамічна категорія, що змінюється під впливом внутрішніх управлінських рішень та зовнішніх чинників. Водночас у науковій літературі відсутній єдиний універсальний підхід до управління потенціалом підприємства, що пояснюється складністю, багатовимірністю та міждисциплінарним характером цієї економічної категорії. Саме тому доцільним є дослідження й узагальнення основних теоретичних підходів до управління потенціалом економічного зростання, які сформувалися в економічній науці та створюють методологічну основу для розроблення ефективних управлінських рішень.

Управління потенціалом економічного зростання підприємства доцільно розглядати як безперервний, цілеспрямований і системний процес прийняття та реалізації управлінських рішень, спрямованих на формування, раціональне використання та розвиток сукупності ресурсів, можливостей і компетенцій підприємства з метою забезпечення стабільного функціонування та досягнення позитивної динаміки результатів господарської діяльності. У межах цього процесу потенціал виступає не лише об'єктом аналізу й оцінювання, а й активним інструментом реалізації стратегії розвитку, який забезпечує узгодження поточних дій підприємства з його довгостроковими цілями.

Особливістю управління потенціалом економічного зростання є його

орієнтація на перспективу, що передбачає не лише підтримання наявного рівня ресурсного забезпечення, а й цілеспрямоване нарощення та якісне оновлення складових потенціалу відповідно до змін зовнішнього середовища. У цьому контексті управлінські рішення мають враховувати як внутрішні можливості підприємства, так і зовнішні обмеження та загрози, що дозволяє забезпечити гнучкість і адаптивність системи управління. Економічне зростання підприємства є результатом комплексної та взаємопов'язаної дії всіх складових потенціалу – трудової, фінансової, виробничої, інноваційної, управлінської, маркетингової та інформаційної. Кожна з них виконує окрему функцію у забезпеченні господарської діяльності, проте лише їх узгоджена взаємодія створює передумови для досягнення синергетичного ефекту та підвищення загальної ефективності функціонування підприємства. Відповідно, управління потенціалом має інтегрований характер і ґрунтується на поєднанні стратегічних і тактичних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення цілісності, збалансованості та результативності розвитку підприємства. Таким чином, управління потенціалом економічного зростання підприємства є складним багаторівневим процесом, що охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль використання потенціалу й потребує застосування сучасних теоретико-методологічних підходів і інструментів стратегічного менеджменту.

Сьогодні в науковій літературі сформувало декілька підходів до управління потенціалом економічного зростання (таблиця 1.7).

Ресурсний підхід є одним із базових та найбільш поширених у теорії управління потенціалом підприємства. Його методологічна основа ґрунтується на положенні про те, що економічне зростання підприємства визначається передусім обсягом, структурою та ефективністю використання наявних ресурсів. У межах цього підходу потенціал економічного зростання трактується як сукупність матеріальних, трудових, фінансових, інформаційних та інших ресурсів, які підприємство залучає у процесі здійснення господарської діяльності.

Таблиця 1.7 – Порівняння ключових підходів до управління потенціалом економічного зростання

Підхід	Сутність	Основні інструменти	Переваги	Недоліки
Ресурсний	Орієнтація на наявність і використання ресурсів (природних, трудових, фінансових, інноваційних)	Інвестиції у виробничі потужності, модернізація фондів, розвиток людського капіталу	Простота, зрозумілість, акцент на матеріальній базі	Зосередженість на кількості, а не на ефективності використання ресурсів
Функціональний	Акцент на функції та ролі економічних суб'єктів у процесі зростання	Управління виробництвом, фінансами, інноваціями, маркетингом	Дозволяє оцінити ефективність управлінських рішень, взаємодію між елементами економіки	Може ігнорувати зовнішні фактори та системні взаємозв'язки
Системний	Розгляд економічного зростання як цілісної системи з внутрішніми та зовнішніми зв'язками	Стратегічне планування, інноваційна політика, інтеграція у глобальні ринки, врахування соціальних та екологічних факторів	Комплексність, довгострокова стійкість, адаптивність до змін	Складність реалізації, потреба у значних управлінських та аналітичних ресурсах

Відповідно до ресурсного підходу, управління потенціалом економічного зростання спрямоване на забезпечення оптимального формування ресурсної бази підприємства, раціонального розподілу ресурсів між видами діяльності, підвищення рівня їх використання та мінімізацію втрат. Особлива увага при цьому приділяється ресурсній збалансованості, що передбачає узгодженість обсягів і структури ресурсів із виробничими можливостями та стратегічними цілями розвитку підприємства. У результаті ефективного управління ресурсами створює передумови для підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції та зростання фінансових результатів діяльності [37, 38].

Перевагою ресурсного підходу є його прикладна спрямованість та

можливість використання кількісних методів оцінювання потенціалу. Застосування економіко-статистичних, аналітичних і розрахункових методів дозволяє здійснювати детальний аналіз ресурсного забезпечення підприємства, визначати рівень завантаженості виробничих потужностей, ефективність використання трудових і фінансових ресурсів, а також обґрунтовувати управлінські рішення щодо їх оптимізації.

Ресурсний підхід має певні обмеження, оскільки зосереджується переважно на кількісних характеристиках потенціалу та недостатньо враховує роль нематеріальних чинників економічного зростання. Зокрема, поза межами детального аналізу часто залишаються управлінські компетенції, організаційна культура, інноваційна спроможність, репутація підприємства та інші фактори, що суттєво впливають на довгострокову конкурентоспроможність. У сучасних умовах розвитку економіки це зумовлює необхідність поєднання ресурсного підходу з іншими теоретичними концепціями управління потенціалом економічного зростання підприємства.

Функціональний підхід до управління потенціалом економічного зростання підприємства ґрунтується на розгляді діяльності підприємства як сукупності взаємопов'язаних функцій, реалізація яких забезпечує досягнення стратегічних і тактичних цілей розвитку. У межах цього підходу управління потенціалом здійснюється через підвищення ефективності виконання основних функцій підприємства, зокрема виробничої, фінансової, маркетингової, інноваційної та управлінської. З позицій функціонального підходу потенціал підприємства трактується як його здатність трансформувати наявні ресурси у конкретні результати діяльності – обсяги виробництва, фінансові показники, ринкові позиції, інноваційні продукти та конкурентні переваги. Відповідно, економічне зростання розглядається як наслідок результативного виконання кожної функції та їх узгодженої взаємодії в межах єдиного управлінського механізму. Основний акцент у функціональному підході робиться на координації та збалансованості функцій, оптимізації внутрішніх бізнес-процесів, чіткому розподілі повноважень і відповідальності між структурними підрозділами, а

також підвищенні ефективності управлінських рішень. Це дозволяє ідентифікувати проблемні зони у функціонуванні підприємства, так звані «вузькі місця», які стримують реалізацію потенціалу економічного зростання та негативно впливають на загальні результати діяльності [39, 40].

Перевагою функціонального підходу є можливість детального аналізу результативності окремих напрямів діяльності підприємства та оцінювання їх внеску у формування загального потенціалу зростання. Водночас його обмеження полягає у фрагментарності аналізу, оскільки зосередження на окремих функціях може не повною мірою відображати системний характер потенціалу підприємства та взаємозв'язки між його складовими. У зв'язку з цим функціональний підхід доцільно застосовувати у поєднанні з ресурсним, процесним і системним підходами, що забезпечує комплексність управління потенціалом економічного зростання підприємства.

Системний підхід є одним із найбільш поширених, концептуально обґрунтованих і методологічно значущих у сучасній теорії управління підприємством. Відповідно до цього підходу потенціал підприємства розглядається як цілісна, ієрархічно структурована система взаємопов'язаних елементів, що перебувають у постійній взаємодії між собою та з зовнішнім середовищем. Кожна складова потенціалу виконує певну функцію, а їх взаємодія формує інтегральну здатність підприємства до економічного зростання [41-44].

У межах системного підходу управління потенціалом економічного зростання передбачає узгодження цілей, ресурсів, функцій і результатів діяльності підприємства, а також врахування взаємозалежності між окремими елементами потенціалу. Особлива увага приділяється досягненню синергетичного ефекту, коли сукупний результат спільного використання складових потенціалу перевищує суму результатів їх ізольованого функціонування. Це забезпечує підвищення ефективності управління та створює додаткові можливості для розвитку підприємства.

Важливою характеристикою системного підходу є його орієнтація на адаптацію підприємства до змін зовнішнього середовища, зокрема коливань

ринкової кон'юнктури, технологічних зрушень, змін у конкурентному середовищі та нормативно-правовому регулюванні. Управління потенціалом у цьому контексті розглядається як динамічний процес, що потребує постійного моніторингу стану системи, своєчасного коригування управлінських рішень та забезпечення гнучкості організаційної структури. Таким чином, системний підхід створює методологічну основу для комплексного управління потенціалом економічного зростання підприємства в умовах нестабільності та невизначеності. Його застосування дозволяє поєднати переваги ресурсного, функціонального та процесного підходів, забезпечуючи цілісне бачення потенціалу як стратегічного чинника сталого розвитку підприємства.

Стратегічний підхід до управління потенціалом економічного зростання підприємства орієнтований на довгострокову перспективу розвитку та передбачає тісне узгодження процесів формування, використання й розвитку потенціалу із загальною стратегією підприємства. У межах цього підходу потенціал розглядається не лише як сукупність наявних ресурсів і можливостей, а як стратегічний актив, що визначає здатність підприємства формувати та підтримувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища. Стратегічне управління потенціалом ґрунтується на ідентифікації ключових факторів економічного зростання, оцінюванні внутрішніх можливостей підприємства та прогнозуванні впливу зовнішніх чинників на його розвиток. Особлива увага приділяється вибору пріоритетних напрямів розвитку, які відповідають стратегічним цілям підприємства та забезпечують найвищу віддачу від використання потенціалу. У цьому контексті важливим завданням є концентрація ресурсів на стратегічно значущих видах діяльності та формування довгострокових програм розвитку потенціалу [45].

Одним із ключових елементів стратегічного підходу є орієнтація на інноваційну модель економічного зростання, що передбачає постійне оновлення технологій, розвиток людського капіталу, удосконалення управлінських процесів і впровадження сучасних організаційних рішень. Управління потенціалом у стратегічному вимірі забезпечує підвищення адаптивності

підприємства, його готовність до змін та здатність ефективно реагувати на виклики зовнішнього середовища [46, 47].

Таким чином, стратегічний підхід дозволяє забезпечити цілісність і спрямованість управління потенціалом економічного зростання, поєднуючи короткострокові результати з довгостроковими цілями розвитку. Його застосування сприяє формуванню стійкої траєкторії зростання підприємства та підвищенню рівня його конкурентоспроможності у стратегічній перспективі.

Інноваційно-орієнтований підхід до управління потенціалом економічного зростання підприємства ґрунтується на визнанні визначальної ролі інновацій як ключового чинника підвищення ефективності господарської діяльності та забезпечення сталого розвитку в довгостроковій перспективі. У межах цього підходу економічне зростання підприємства розглядається як результат цілеспрямованого розвитку інноваційного, інтелектуального та інформаційного потенціалів, які формують основу для створення нових продуктів, технологій і управлінських рішень.

Управління потенціалом за інноваційно-орієнтованим підходом передбачає формування сприятливого внутрішнього середовища для генерації та впровадження інновацій, розвиток людського капіталу, стимулювання творчої активності персоналу та ефективне використання знань і інформації. Особлива увага приділяється інвестиціям у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, цифровізації бізнес-процесів, впровадженню сучасних інформаційних технологій і розвитку інноваційної інфраструктури підприємства [48, 49].

Застосування інноваційно-орієнтованого підходу дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін ринкового середовища, підвищувати гнучкість виробничих і управлінських процесів, а також забезпечувати зростання доданої вартості продукції та послуг. Інновації виступають не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й важливим фактором формування довгострокових стратегічних переваг, що забезпечують стабільні позиції підприємства на ринку. Таким чином, інноваційно-орієнтований підхід до управління потенціалом економічного зростання створює умови для переходу

підприємства на якісно новий рівень розвитку. Його поєднання з ресурсним, системним і стратегічним підходами дозволяє сформувати комплексну модель управління потенціалом [50], орієнтовану на досягнення сталого економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної економіки (таблиця 1.8).

Таблиця 1.8 – Характеристика стратегічного, інноваційного, процесного та комплексного підходів до управління потенціалом економічного зростання

Підхід	Сутність	Основні інструменти	Переваги	Недоліки
Стратегічний	Довгострокове планування розвитку економіки	Стратегії, сценарне моделювання, прогнозування, державна політика	Системність, орієнтація на майбутнє, узгодженість дій	Складність реалізації, потреба в стабільності та політичній волі
Інноваційний	Створення нових технологій, знань, продуктів	НДДКР, підтримка стартапів, цифровізація, інтелектуальний капітал	Висока адаптивність, конкурентоспроможність, технологічне лідерство	Високі витрати, довгий цикл окупності, потреба в кваліфікованих кадрах
Процесний	Оптимізація внутрішніх процесів управління та виробництва	Бізнес-процеси, логістика, управління якістю, стандартизація, цифрові платформи	Підвищення ефективності, зниження витрат, гнучкість	Обмежена стратегічність, ризик ізоляції від зовнішніх змін
Комплексний	Поєднання стратегічного, інноваційного та процесного підходів у єдиній системі	Інтеграція стратегій, інновацій та процесів; міжгалузеві програми; кластерний розвиток	Забезпечує цілісність, довгострокову стійкість, баланс між ресурсами та ефективністю	Вимагає високого рівня координації, складний у реалізації, потребує значних ресурсів

Процесний підхід до управління потенціалом економічного зростання підприємства передбачає розгляд управлінської діяльності як сукупності взаємопов'язаних і послідовних процесів, зокрема формування, оцінювання, використання та розвитку потенціалу. У межах цього підходу потенціал трактується як динамічна категорія, стан і ефективність якої змінюються під

впливом управлінських рішень та результатів виконання окремих бізнес-процесів [51-53].

Застосування процесного підходу сприяє підвищенню прозорості управління потенціалом, оскільки дозволяє чітко ідентифікувати етапи управлінського впливу, відповідальних осіб, ресурси та очікувані результати на кожному з них. Це створює передумови для системного контролю реалізації управлінських рішень, своєчасного виявлення відхилень від запланованих показників та оперативного коригування управлінських дій [54].

Важливою перевагою процесного підходу є можливість інтеграції управління потенціалом у загальну систему менеджменту підприємства, зокрема в систему стратегічного планування, бюджетування та контролінгу. Орієнтація на процеси дозволяє забезпечити узгодженість цілей економічного зростання з поточною діяльністю підприємства та підвищити ефективність використання потенціалу на всіх рівнях управління [56].

Таким чином, процесний підхід забезпечує логічну структурування управління потенціалом економічного зростання підприємства та підвищує результативність управлінських рішень. Водночас для досягнення комплексного ефекту його доцільно застосовувати у поєднанні з системним і стратегічним підходами, що дозволяє врахувати як динамічний характер потенціалу, так і довгострокові цілі розвитку підприємства.

Комплексний підхід до управління потенціалом економічного зростання підприємства ґрунтується на поєднанні положень ресурсного, функціонального, системного, стратегічного, процесного та інноваційно-орієнтованого підходів. Його застосування зумовлене багатовимірністю та складністю потенціалу підприємства, який формується під впливом взаємопов'язаних економічних, організаційних, технологічних та соціальних чинників. У межах комплексного підходу управління потенціалом розглядається як інтегрований процес, що охоплює всі рівні та напрями діяльності підприємства [57-59].

З позицій комплексного підходу потенціал економічного зростання трактується як єдина система ресурсів, можливостей, компетенцій і процесів,

ефективність використання яких визначає здатність підприємства досягати стратегічних цілей розвитку. Управління потенціалом у цьому контексті передбачає узгодження короткострокових і довгострокових управлінських рішень, балансування між поточними результатами діяльності та інвестиціями у майбутній розвиток, а також забезпечення синергії між окремими складовими потенціалу. Перевагою комплексного підходу є можливість формування цілісної моделі управління потенціалом економічного зростання підприємства, орієнтованої на досягнення стратегічних результатів та підвищення конкурентоспроможності. Така модель дозволяє враховувати вплив зовнішнього середовища, адаптувати управлінські механізми до змін ринкової кон'юнктури, забезпечувати ефективне використання ресурсів і стимулювати інноваційний розвиток. Таким чином, комплексний підхід виступає методологічною основою сучасної системи управління потенціалом економічного зростання підприємства. Його впровадження сприяє формуванню стійкої траєкторії розвитку, підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпеченню довгострокового економічного зростання в умовах динамічного й конкурентного середовища.

Отже, управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства – це системний процес, спрямований на виявлення, мобілізацію та ефективне використання ресурсів (фінансових, кадрових, технологічних) для забезпечення стабільного розвитку. Алгоритм такого управління можна представити у вигляді послідовних етапів (рисунки 1.5).

1 Моніторинг та діагностика вихідного стану. Перш ніж планувати ріст, необхідно зрозуміти поточні можливості. Для цього важливо провести:

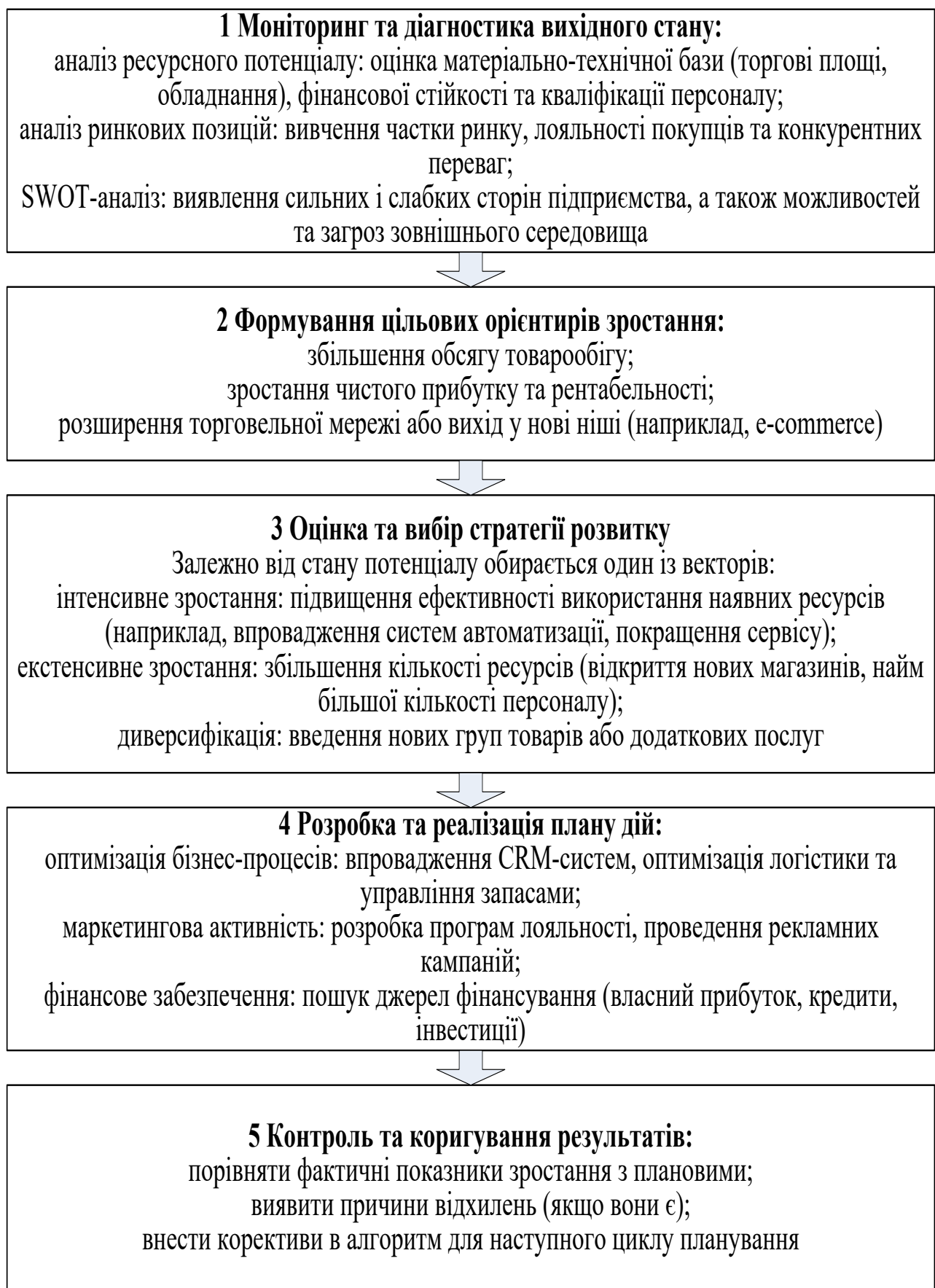


Рисунок 1.5 – Алгоритм управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства

- аналіз ресурсного потенціалу: оцінка матеріально-технічної бази (торгові площі, обладнання), фінансової стійкості та кваліфікації персоналу;
- аналіз ринкових позицій: вивчення частки ринку, лояльності покупців та конкурентних переваг;
- SWOT-аналіз: виявлення сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей та загроз зовнішнього середовища.

2 Формування цільових орієнтирів зростання. На основі діагностики визначаються конкретні показники, яких підприємство має досягти:

- збільшення обсягу товарообігу;
- зростання чистого прибутку та рентабельності;
- розширення торговельної мережі або вихід у нові ніші (наприклад, e-commerce).

3 Оцінка та вибір стратегії розвитку. Залежно від стану потенціалу обирається один із векторів:

- інтенсивне зростання: підвищення ефективності використання наявних ресурсів (наприклад, впровадження систем автоматизації, покращення сервісу);
- екстенсивне зростання: збільшення кількості ресурсів (відкриття нових магазинів, найм більшої кількості персоналу);
- диверсифікація: введення нових груп товарів або додаткових послуг.

4 Розробка та реалізація плану дій. На цьому етапі алгоритм переходить у площину конкретних заходів:

- оптимізація бізнес-процесів: впровадження CRM-систем, оптимізація логістики та управління запасами;
- маркетингова активність: розробка програм лояльності, проведення рекламних кампаній;
- фінансове забезпечення: пошук джерел фінансування (власний прибуток, кредити, інвестиції).

5 Контроль та коригування результатів. Управління – це циклічний процес. На завершальному етапі необхідно:

- порівняти фактичні показники зростання з плановими;
- виявити причини відхилень (якщо вони є);
- внести корективи в алгоритм для наступного циклу планування.

Таким чином, управління потенціалом економічного зростання підприємства є складним багаторівневим процесом, що потребує використання сукупності теоретичних підходів, кожен з яких акцентує увагу на окремих аспектах формування та реалізації потенціалу розвитку. Системний підхід дозволяє розглядати підприємство як цілісну соціально-економічну систему з взаємопов'язаними елементами, ресурсний – зосереджується на ефективності залучення та використання наявних і прихованих ресурсів, процесний – забезпечує безперервність і узгодженість управлінських дій, а стратегічний – орієнтує підприємство на досягнення довгострокових цілей та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічного зовнішнього середовища. Найбільш ефективним у сучасних умовах господарювання є комплексний підхід до управління потенціалом економічного зростання, який поєднує переваги зазначених концепцій, забезпечує узгодженість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів, адаптивність до змін ринкового середовища та створення передумов для сталого й збалансованого розвитку підприємства.

1.3 Зарубіжний досвід управління потенціалом економічного зростання

У сучасних умовах глобалізації та посилення міжнародної конкуренції особливого значення набуває вивчення зарубіжного досвіду управління потенціалом економічного зростання підприємств. Практика функціонування провідних компаній світу свідчить про те, що стале економічне зростання досягається не лише за рахунок нарощування обсягів виробництва, а насамперед завдяки ефективному управлінню ресурсним, інноваційним, кадровим та

організаційним потенціалом. Аналіз міжнародного досвіду дозволяє виявити універсальні управлінські підходи та інструменти, які можуть бути адаптовані до умов функціонування вітчизняних підприємств.

У країнах з розвиненою ринковою економікою управління потенціалом економічного зростання ґрунтується на стратегічному підході, що передбачає чітке формулювання довгострокових цілей розвитку підприємства, оцінювання внутрішніх можливостей та зовнішніх загроз, а також систематичне коригування стратегії відповідно до змін ринкового середовища. Особлива увага приділяється формуванню конкурентних переваг, заснованих на унікальних ресурсах, технологіях та компетенціях.

Значний внесок у розвиток теорії та практики управління потенціалом економічного зростання зробили підприємства США. Американська модель управління характеризується орієнтацією на інновації, підприємницьку ініціативу та ефективне використання людського капіталу. Компанії активно інвестують у науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи, впровадження цифрових технологій, автоматизацію бізнес-процесів, що сприяє підвищенню продуктивності праці та розширенню потенціалу зростання. Важливим елементом є система мотивації персоналу, яка стимулює креативність, відповідальність та орієнтацію на результат.

Європейський підхід до управління потенціалом економічного зростання відзначається більшою соціальною спрямованістю та орієнтацією на принципи сталого розвитку. Підприємства країн Європейського Союзу приділяють значну увагу екологічним аспектам діяльності, корпоративній соціальній відповідальності, розвитку партнерських відносин із зацікавленими сторонами. Управління потенціалом зростання здійснюється з урахуванням балансу між економічною ефективністю, соціальною стабільністю та збереженням навколишнього середовища [60].

Особливий інтерес становить досвід Японії, де управління потенціалом економічного зростання базується на концепціях безперервного вдосконалення (kaizen), ощадливого виробництва (lean production) та колективної

відповідальності. Японські підприємства зосереджуються на оптимізації внутрішніх процесів, мінімізації втрат, підвищенні якості продукції та залученні персоналу до процесів прийняття управлінських рішень. Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову стабільність та поступове нарощування економічного потенціалу.

Досвід країн Південно-Східної Азії, зокрема Південної Кореї та Сінгапуру, свідчить про ефективність державної підтримки у формуванні потенціалу економічного зростання підприємств. Тут широко застосовуються програми стимулювання інновацій, розвитку експортного потенціалу, підтримки малого та середнього бізнесу. Співпраця держави та бізнесу сприяє концентрації ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку та підвищенню міжнародної конкурентоспроможності підприємств [61, 62].

Важливою складовою зарубіжного досвіду є використання сучасних методів оцінювання та управління потенціалом економічного зростання. До таких методів належать збалансована система показників (BSC), управління за цілями (MBO), бенчмаркінг, сценарне планування та ризик-менеджмент. Їх застосування дозволяє комплексно оцінювати результати діяльності підприємства, виявляти резерви зростання та забезпечувати обґрунтованість управлінських рішень.

У розвинених країнах головним чинником економічного зростання є інновації та технологічний розвиток. США, Японія та країни ЄС активно інвестують у науково-дослідні роботи, створюють технопарки та інноваційні кластери, що забезпечують швидке впровадження нових технологій у виробництво. Це дозволяє підвищувати продуктивність праці та конкурентоспроможність на світових ринках.

Важливу роль відіграє людський капітал. Скандинавські країни роблять акцент на якісній освіті, професійній підготовці та соціальних гарантіях, що забезпечує високий рівень продуктивності та соціальної стабільності. Південна Корея та Сінгапур демонструють приклад інтенсивних інвестицій у цифрові навички та STEM-освіту, що дозволило їм стати лідерами у високотехнологічних

галузях.

Державне регулювання також має значення. У Німеччині діє модель «соціального ринкового господарства», яка поєднує свободу бізнесу з соціальними гарантіями. Китай робить ставку на масштабні інфраструктурні інвестиції та стратегічне планування, що забезпечує високі темпи зростання ВВП. Не менш важливими є фінансові інструменти. Ізраїль, наприклад, має потужну систему підтримки стартапів через гранти та співфінансування приватних інвесторів, що дозволило країні стати одним із світових центрів інновацій.

Зарубіжний досвід показує, що економічне зростання формується завдяки поєднанню кількох факторів: розвитку інновацій та технологій, інвестицій у людський капітал, ефективного державного регулювання, використання фінансових стимулів для бізнесу. Для України корисним може бути поєднання скандинавської моделі освіти, німецької системи кластерів та ізраїльського досвіду підтримки стартапів, що дозволить створити власну стратегію сталого економічного розвитку. Характеристика закордонних моделей управління потенціалом економічного зростання підприємств подано в таблиці 1.9.

Отже, зарубіжний досвід показує, що економічне зростання забезпечується комплексом заходів: розвитком інновацій, інвестиціями у людський капітал, ефективним державним регулюванням та інтеграцією у світову економіку. Для України корисним є поєднання скандинавської моделі освіти, німецької системи кластерів та ізраїльського досвіду підтримки стартапів.

У контексті управління потенціалом економічного зростання підприємства дедалі більшого значення набуває цифрова трансформація, яка активно впроваджується у провідних країнах світу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Таблиця 1.9 – Характеристика закордонних моделей управління потенціалом економічного зростання підприємств

Країна/region	Основний	Інструменти	Результат
---------------	----------	-------------	-----------

	акцент		
США	Інновації та венчурний капітал	Податкові пільги, технопарки, венчурні фонди	Лідер у технологіях
ЄС (Німеччина, Франція)	Соціальний ринок + інновації	Державні програми, кластери, підтримка МСП	Стійке зростання, високий рівень життя
Китай	Державне планування	Інфраструктурні інвестиції, експортна орієнтація	Високі темпи зростання ВВП
Скандинавія	Людський капітал	Освіта, соціальні гарантії, інновації	Висока продуктивність, соціальна стабільність
Ізраїль	Стартапи та технології	Гранти, співфінансування, інкубатори	Лідер у сфері інновацій

Цифровізація охоплює не лише впровадження окремих інформаційних технологій, а й комплексну зміну бізнес-процесів, організаційної структури та управлінських підходів (таблиця 1.10). Використання технологій великих даних (Big Data) дає змогу здійснювати глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх інформаційних потоків, прогнозувати тенденції розвитку ринку та виявляти резерви економічного зростання. Застосування інструментів штучного інтелекту та машинного навчання сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації виробничих і логістичних процесів, а також зниженню рівня ризиків. Хмарні технології забезпечують гнучкість та масштабованість управлінських систем, зменшують витрати на ІТ-інфраструктуру та підвищують доступність інформаційних ресурсів. У свою чергу, впровадження автоматизованих систем управління підприємством (ERP, CRM, SCM) дозволяє інтегрувати всі функціональні підсистеми в єдиний інформаційний простір, що сприяє раціональному використанню ресурсного потенціалу, підвищенню оперативності управління та адаптації підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища, створюючи передумови для сталого економічного зростання в довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.10 – Цифрові інструменти управління потенціалом економічного зростання, що застосовуються в зарубіжній практиці

Інструмент	Країни-лідери	Основні результати
Big Data, аналітика	США, ЄС	Прогнозування ринку, оптимізація виробництва
AI, машинне навчання	Китай, США	Автоматизація, персоналізація, управління ризиками
ERP/CRM-системи	Німеччина, США	Інтеграція бізнес-процесів, ефективність
FinTech, блокчейн	Ізраїль, Великобританія	Доступність фінансів, інноваційні моделі
Цифрові платформи	США, Китай	Глобальна експансія бізнесу
Хмарні технології	США, ЄС	Масштабованість, гнучкість, безпека

Аналіз зарубіжного досвіду управління потенціалом економічного зростання підприємств свідчить про те, що досягнення стійких позитивних результатів можливе лише за умови комплексної інтеграції стратегічних, ресурсних та інноваційних підходів до управління. У провідних країнах світу управлінські рішення формуються на основі довгострокових стратегій розвитку, ефективного використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів, а також активного впровадження інновацій і сучасних управлінських технологій. Водночас безсистемне або механічне копіювання іноземних моделей управління є недоцільним і може призвести до зниження ефективності діяльності підприємств, оскільки кожна країна характеризується специфічними економічними умовами, рівнем розвитку інституційного середовища, особливостями державного регулювання, а також соціальними та культурними чинниками. У зв'язку з цим ключовим завданням для вітчизняних підприємств є не запозичення окремих інструментів управління, а адаптація найкращих зарубіжних практик із урахуванням національних особливостей господарювання, галузевої специфіки та стратегічних цілей розвитку, що дозволить забезпечити ефективне використання потенціалу економічного зростання та підвищити конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі (таблиця 1.11).

Таблиця 1.11 – Можливості адаптації зарубіжного досвіду до умов вітчизняних підприємств

Зарубіжний досвід	Приклади країн	Суть практики	Можливості адаптації для України
Електронна комерція та маркетплейси	США (Amazon), Китай (Alibaba)	Глобальні платформи для торгівлі, інтеграція логістики та фінансів	Розвиток українських маркетплейсів (Rozetka, Prom.ua), інтеграція з міжнародними платформами, омніканальні стратегії
Big Data та аналітика	США, ЄС	Прогнозування попиту, управління запасами, персоналізація маркетингу	Використання аналітики для оптимізації асортименту, управління ланцюгами постачання, аналізу поведінки споживачів
Інноваційні бізнес-моделі	Японія («just-in-time», «кайдзен»), Ізраїль (стартапи)	Оптимізація процесів, безперервне вдосконалення, нові формати торгівлі	Впровадження lean-менеджменту, розвиток форматів dark stores, click&collect
Фінансові технології (FinTech)	Великобританія, Ізраїль	Мобільні платежі, блокчейн, цифрові банки	Розширення безготівкових платежів, інтеграція мобільних додатків, цифрові програми лояльності
Людський капітал та клієнтоорієнтованість	Скандинавські країни	Інвестиції в освіту, висока культура обслуговування	Навчання персоналу, розвиток soft skills, впровадження клієнтоорієнтованих стратегій

Узагальнюючи вищевикладене, слід зазначити, що зарубіжний досвід управління потенціалом економічного зростання підприємств виступає важливим теоретико-практичним підґрунтям для формування сучасних управлінських підходів в умовах трансформації національної економіки. Практика діяльності провідних зарубіжних компаній засвідчує, що ефективне управління потенціалом зростання базується на поєднанні стратегічного бачення розвитку, раціонального використання ресурсів, інноваційної активності та застосування сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій. Вивчення міжнародного досвіду дозволяє ідентифікувати ключові чинники

економічного зростання підприємств, визначити пріоритетні напрями розвитку та сформувати ефективні механізми управління потенціалом з урахуванням змін зовнішнього середовища. Водночас результативність використання зарубіжних управлінських практик значною мірою залежить від рівня їх адаптації до національних особливостей господарювання, інституційного середовища та галузевої специфіки діяльності підприємств. Саме тому впровадження кращих світових практик управління потенціалом економічного зростання, з урахуванням вітчизняних умов, сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств, забезпеченню їх сталого розвитку та зміцненню конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Висновки до 1 розділу

Встановлено, що в сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та посиленням конкурентної боротьби, ключовим чинником забезпечення стабільності функціонування підприємства та його довгострокового економічного зростання є рівень сформованого потенціалу. Саме він визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та трансформувати їх у конкурентні переваги.

Наведено результати аналізу наукових джерел, які засвідчили, що поняття «потенціал» у економічній науці розглядається як самостійний об'єкт дослідження зі змістовною та структурною сутністю. Систематизовано підходи до його визначення: ресурсний, функціональний, цільовий, результативний та діяльнісний. Показано еволюцію трактування поняття «потенціал підприємства» від традиційного ресурсного розуміння до сучасного системно-інноваційного та цифрового, що враховує здатність підприємства не лише володіти ресурсами, а й ефективно їх трансформувати у стійкі конкурентні переваги.

Досліджено багаторівневу структуру потенціалу підприємства, яка охоплює різноманітні ресурси, процеси та функції, що забезпечують його діяльність. Визначено та охарактеризовано ключові складові, серед яких виробничий потенціал, що відображає здатність підприємства здійснювати виробничу діяльність у необхідних обсягах та з належною якістю. Сформовано компонентну структуру потенціалу підприємства та компонентний склад потенціалу економічного зростання, що дозволяє більш детально дослідити його елементи та визначити їх роль у забезпеченні розвитку.

Обґрунтовано доцільність використання комплексного підходу до управління потенціалом економічного зростання, який поєднує ресурсний, функціональний, системний, процесний та стратегічний підходи. Такий підхід забезпечує узгодженість управлінських рішень, раціональне використання ресурсів, адаптивність до змін ринкового середовища та створює передумови для сталого й збалансованого розвитку підприємства.

Розроблено алгоритм управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства, що включає етапи моніторингу та діагностики вихідного стану, формування цільових орієнтирів, оцінки та вибору стратегії розвитку, розробки та реалізації плану дій, а також контролю та коригування результатів. Такий алгоритм дозволяє системно організувати процес управління та забезпечити його результативність.

Доведено, що зарубіжний досвід управління потенціалом економічного зростання підприємств є важливим теоретико-практичним підґрунтям для формування сучасних управлінських підходів у вітчизняних умовах. Практика провідних компаній світу засвідчує, що ефективне управління потенціалом базується на поєднанні стратегічного бачення розвитку, раціонального використання ресурсів, інноваційної активності та застосування сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій.

Узагальнено, що результативність використання зарубіжних управлінських практик значною мірою залежить від рівня їх адаптації до національних особливостей господарювання, інституційного середовища та

галузевої специфіки діяльності підприємств. Саме тому впровадження кращих світових практик управління потенціалом економічного зростання з урахуванням вітчизняних умов сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств, забезпеченню їх сталого розвитку та зміцненню конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

2 Аналіз господарської діяльності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

2.1 Історія створення та характеристика напрямів діяльності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»»

ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» – це українське товариство з обмеженою відповідальністю, зареєстроване в Івано-Франківську у 2011 році.

Компанія спеціалізується на наданні допоміжних комерційних послуг (основний напрямок), діяльності агентств працевлаштування, роздрібній торгівлі побутовими електротоварами, інших видах роздрібною торгівлі в магазинах та поза ними. ТОВ «ПАРТНЕР-КЛУБ «ОБС»» – це невелике сервісно-торговельне підприємство, яке працює у сфері комерційних послуг та роздрібною торгівлі, зосереджене на локальному ринку Івано-Франківська, але має можливість здійснювати діяльність по всій Україні. З 2016 року підприємство перебуває на спрощеній системі оподаткування (єдиний податок, 3 група, ставка 5%).

ТОВ «ПАРТНЕР-КЛУБ «ОБС»» працює як посередник і сервісний партнер для бізнесу, поєднуючи функції кадрового агентства, консультанта та торговельної компанії. Його співпраця охоплює локальні підприємства, дистриб'юторів техніки, торговельні мережі та бізнес-організації.

2.2 Аналіз обсягів реалізації продукції ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» – це торгова компанія, що спеціалізується на реалізації святкової продукції та декоративних товарів. Асортимент включає надувні кульки, композиції та букети з кульок, святкові свічки, а також інший

дрібний декор для урочистих подій. Підприємство орієнтоване на забезпечення клієнтів товарами для організації свят, вечірок та різноманітних заходів.

Протягом 2020-2024 років попри погіршення економічної ситуації в країні та регіонів ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» все ж таки вдавалося більш менш утримувати стабільний попит на товари (таблиця 2.1, рисунок 2.1).

Таблиця 2.1 - Аналіз виручки від реалізації продукції ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	8280	9270	6720	7156	7890

Виручка ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2020–2024 роках демонструє хвилеподібну динаміку з періодами зростання та падіння.

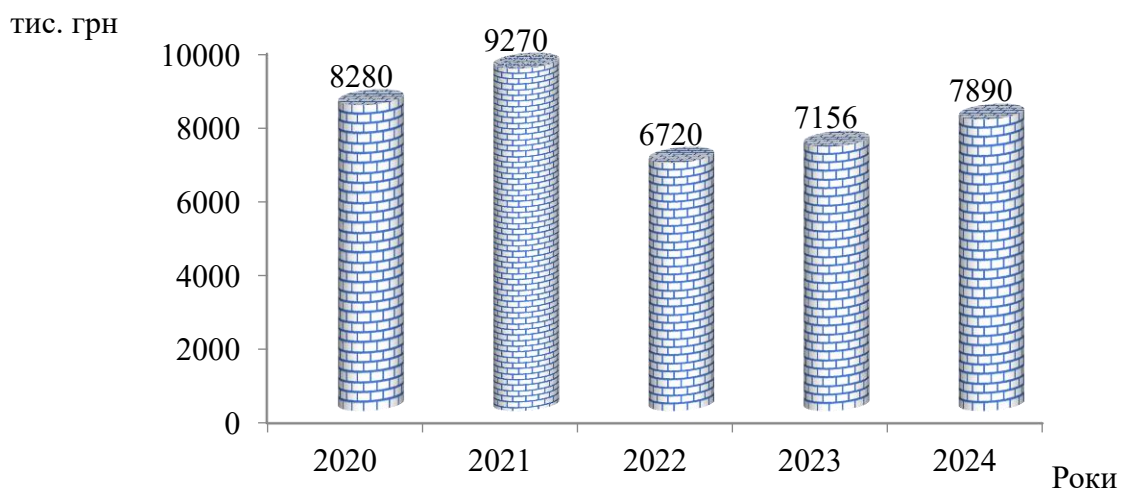


Рисунок 2.1 - Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

У 2020 році підприємство отримало 8,28 млн грн виручки. Наступного року показник зріс до 9,27 млн грн, що свідчить про відновлення після пандемічних обмежень і активізацію попиту на святкові товари. Проте у

2022 році відбулося різке скорочення – до 6,72 млн грн, тобто майже на третину менше, ніж у попередньому році. Це падіння пов’язане з воєнними подіями та загальним спадом економічної активності. У 2023 році компанія змогла частково відновити позиції: виручка зросла до 7,16 млн грн, а у 2024 році – до 7,89 млн грн. Це означає, що бізнес поступово адаптується до нових умов і повертає клієнтів, хоча рівень 2021 року ще не досягнуто.

Загалом, за п’ятирічний період можна виділити три етапи:

- зростання (2020-2021 роки) – стабільне нарощування продажів;
- криза (2022 рік) – різке падіння через зовнішні фактори;
- відновлення (2023-2024 роки) – поступове повернення до довоєнних показників.

Таким чином, компанія показала стійкість і здатність адаптуватися, але її виручка у 2024 році все ще на 15% нижча, ніж у найуспішнішому 2021 році (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Динаміка виручки від реалізації продукції ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

Показник	Абсолютна зміна					Темп росту, %				
	Роки					Роки				
	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	990	-2550	436	734	-390	111,96	72,49	106,49	110,26	95,29

Виручка ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2020–2024 роках була нестабільною. Головними причинами змін стали пандемія, війна, падіння купівельної спроможності та поступове відновлення ринку святкових товарів. У період 2020-2024 років виручка підприємства демонструвала нестабільну динаміку, що відображає вплив як внутрішніх, так і зовнішніх чинників на діяльність малого бізнесу в Україні. 2021 рік став позитивним для компанії: виручка зросла на 990 тис. грн порівняно з 2020 роком, а темп росту склав

111,96 %. Це було зумовлено поступовим відновленням економічної активності після пандемічних обмежень, зростанням попиту на святкові товари та адаптацією бізнесу до нових умов торгівлі. 2022 рік приніс різке падіння – виручка скоротилася на 2 550 тис. грн, а темп росту знизився до 72,49 %. Основними причинами стали початок повномасштабної війни, зниження купівельної спроможності населення, проблеми з логістикою та загальне скорочення попиту на товари не першої необхідності. У 2023 році компанія продемонструвала ознаки відновлення: виручка зросла на 436 тис. грн, а темп росту склав 106,49%. Це свідчить про адаптацію бізнесу до нових умов, активізацію онлайн-продажів та поступове повернення клієнтів. 2024 рік закріпив позитивну тенденцію: виручка збільшилася на 734 тис. грн, а темп росту досяг 110,26%. Проте у порівнянні з базовим 2020 роком показник залишився нижчим на 390 тис. грн (95,29%), що означає неповне відновлення довоєнних позицій.

2.3 Аналіз трудового потенціалу ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»»

Кадрова політика ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» здійснюється відділом управління персоналу. В межах своєї компетенції працівником виконуються такі задачі та функції: розробка і впровадження кадрової політики і стратегії підприємства; створення системи підбору, адаптації та соціалізації співробітників підприємства; розробка, впровадження і контроль корпоративної системи навчання, атестації і формування кадрового резерву; формування, підтримка і розвиток корпоративної культури підприємства поточне і перспективне планування потреби підприємства в робочій силі [63].

У складі відділу персоналу на підприємстві є функціональні групи: оформлення приймання на роботу, переведень і звільнень; обліку і звітності; аналізу якісного складу та плинності; військового обліку; діловодства;

соціологічних досліджень. Управління кадрами контролює всі підрозділи і функції підприємництва та виробництва: виробництво, торгівля, фінанси.

Відділ кадрів створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник виробничого підрозділу. На відділ кадрів покладені такі завдання:

- здійснення добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними властивостями, контроль за його правильним використанням на роботі;
- формування стабільного трудового колективу, зниження плинності персоналу та зміцнення трудової дисципліни;
- забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу керівного складу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу потрібних професій та кваліфікацій відповідно до затверджених штатів.;
- участь у роботі щодо виховання трудового колективу підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання дисципліни та непримиренності до недоліків;
- формування резерву спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади, що входять до номенклатури керівника підприємства, організація підготовки резерву персоналу.

В управлінні персоналом використовується принцип добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними рисами, який передбачає: спадкоємність персоналу на підставі систематичного добору енергійних, творчих працівників та підготовки нових кадрів; забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації; чітке визначення функцій, прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника; поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами; забезпечення умов для професійного та посадового просування працівників на підставі встановлених критеріїв оцінки їх

діяльності та особистісних властивостей; поєднання довіри до працівників з перевіркою виконання [64].

Підприємство формує стабільний трудовий колектив, здатний в умовах ринкових відносин досягати високих кінцевих результатів. Працівники усіх категорій, з точки зору функціонального поділу праці, поділяються за професіями, спеціальностями, кваліфікацією. Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань, практичних навичок і характеризує ступінь складності виконуваного ним виду робіт. Ці знання та навички набуваються у процесі спеціального навчання та безпосередньо практики.

Якість персоналу підприємства є одним з головних факторів, який обумовлює темпи розвитку підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому. Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Аналіз чисельності працівників та фонду оплати праці ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	32	23	24	26
Фонд оплати праці, тис. грн	5501,16	6447	3959,2	4547,5	5690,6
Середньомісячна заробітна плата, грн	13098	16789	14345	15790	18239

У 2020-2024 роках чисельність працівників та фонд оплати праці ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» демонстрували помітні коливання, що відображають загальну економічну ситуацію в країні та адаптацію підприємства до кризових умов. У 2020 році середньооблікова чисельність працівників становила 35 осіб, фонд оплати праці – 5,5 млн грн, а середньомісячна заробітна плата – 13098 грн. Це був базовий рівень, який відповідав стабільній роботі

компанії. У 2021 році чисельність персоналу скоротилася до 32 осіб, проте фонд оплати праці зріс до 6,45 млн грн, а середня зарплата – до 16789 грн. Це свідчить про політику утримання ключових кадрів шляхом підвищення оплати праці, навіть за умов зменшення штату.

У 2022 році відбулося різке скорочення чисельності працівників до 23 осіб, а фонд оплати праці знизився до 3,96 млн грн. Середня зарплата також зменшилася – до 14345 грн. Причиною стало воєнне вторгнення та економічна криза, що призвели до падіння обсягів діяльності та оптимізації витрат. У 2023 році підприємство почало поступово відновлюватися: чисельність працівників зросла до 24 осіб, фонд оплати праці – до 4,55 млн грн, а середня заробітна плата – до 15790 грн. Це свідчить про стабілізацію бізнесу та часткове повернення клієнтів. У 2024 році відновлення продовжилося: чисельність працівників зросла до 26 осіб, фонд оплати праці – до 5,69 млн грн, а середня заробітна плата досягла 18239 грн, перевищивши довоєнний рівень. Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки подана в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка чисельності працівників та фонду оплати праці ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

Показник	Абсолютний приріст					Темп росту, %				
	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Середньо-облікова чисельність, люд.	-3	-9	1	2	-9	91,43	71,88	104,35	108,33	74,29
Фонд оплати праці, тис. грн	945,816	-2487,76	588,3	1143,048	189,408	117,19	61,41	114,86	125,14	103,44
Середньо-місячна заробітна плата, грн	3691	-2444	1445	2449	5141	128,18	85,44	110,07	115,51	139,25

У період 2020–2024 років підприємство демонструвало суттєві коливання у чисельності персоналу, фонді оплати праці та рівні середньомісячної заробітної

плати, що відображає вплив кризових явищ та поступове відновлення бізнесу. Динаміка середньооблікової чисельності працівників та фонду оплати праці ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки подана на рисунках 2.2-2.3.

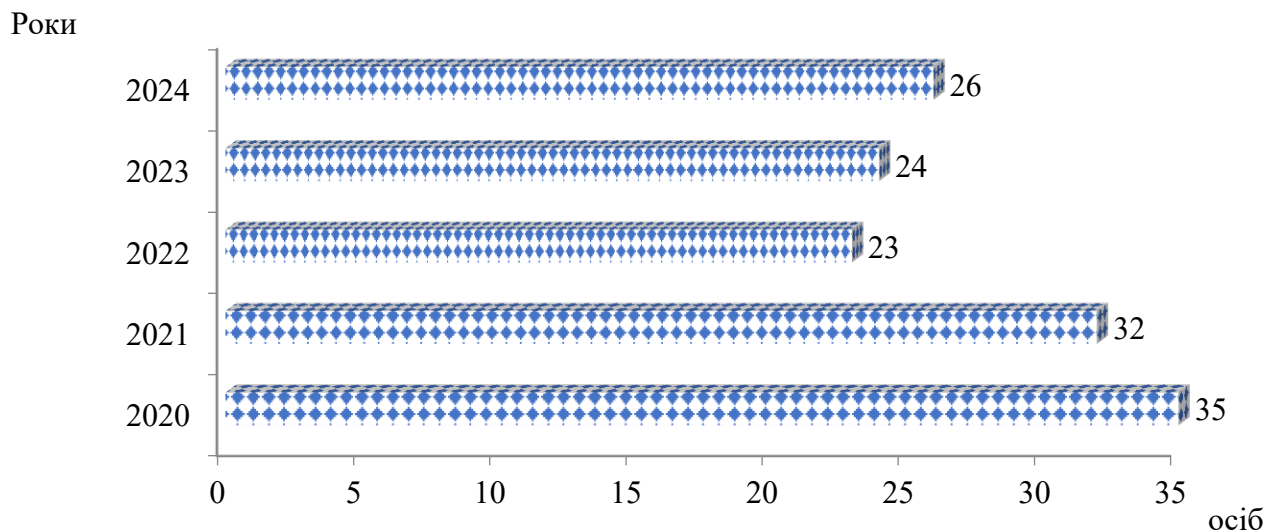


Рисунок 2.2 – Динаміка середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

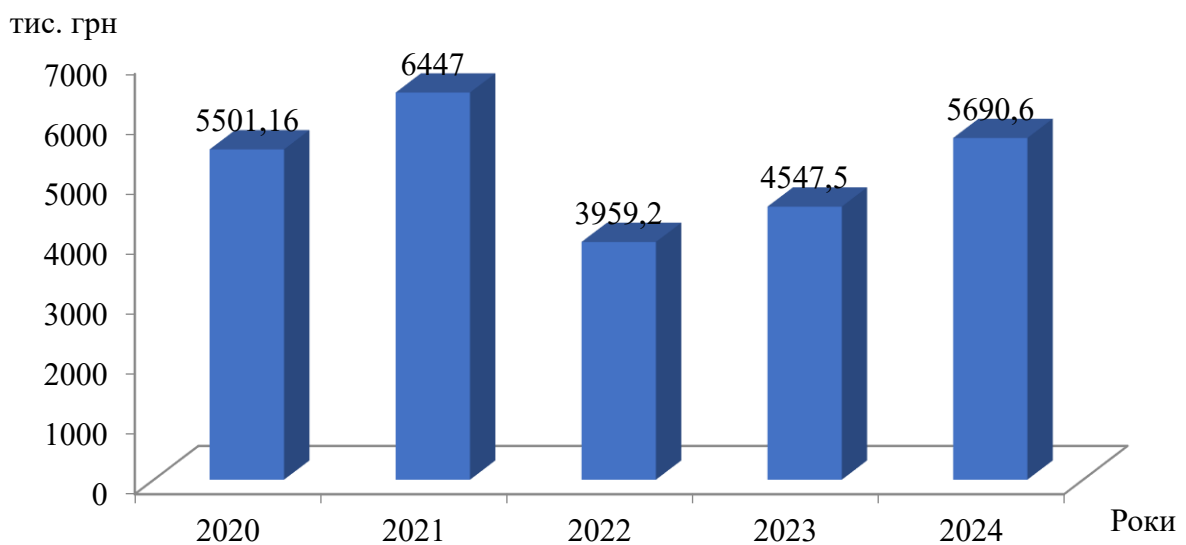


Рисунок 2.3 – Динаміка фонду оплати праці ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

Середньооблікова чисельність працівників мала тенденцію до скорочення: з 35 осіб у 2020 році до 23 у 2022 році (зменшення на 34 %). Це було зумовлено війсьними подіями та падінням економічної активності.

У 2023–2024 роках спостерігалось поступове відновлення – чисельність зросла до 26 осіб, проте залишилася нижчою за довоєнний рівень.

Фонд оплати праці у 2021 році зріс на 945,8 тис. грн (117,2% до 2020 року), що пояснюється підвищенням заробітних плат при скороченні штату. У 2022 році відбулося різке падіння – на 2487,8 тис. грн (61,4% до 2021 року), що відображає кризу та оптимізацію витрат.

У 2023–2024 роках фонд поступово відновлювався: приріст становив 588,3 тис. грн у 2023 році та 1143 тис. грн у 2024 році. Загалом у 2024 році фонд оплати праці перевищив рівень 2020 року на 3,4%.

Середньомісячна заробітна плата демонструвала більш стійку тенденцію до зростання. У 2021 році вона збільшилася на 3 691 грн (128,2% до 2020 року), що свідчить про політику утримання ключових кадрів.

У кризовому 2022 році зарплата знизилася на 2 444 грн (85,4% до 2021 року), проте вже у 2023–2024 роках відновилася та перевищила довоєнний рівень: у 2024 році середня зарплата становила 18 239 грн, що на 39,3% більше, ніж у 2020 році.

Ефективність використання трудових ресурсів оцінюється продуктивністю праці.

Продуктивність праці – це показник ефективності праці, її результативності, що характеризується співвідношенням обсягу продукції, робіт чи послуг, з одного боку, та кількості праці, витраченої на виробництво цього обсягу, з іншого боку [65].

На підприємстві продуктивність праці може визначатися різними способами залежно від того, якими одиницями вимірюється обсяг продукції і затрати праці.

Динаміка рівня продуктивності праці по ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки. подана в таблиця 2.5 та на рисунку 2.4.

Таблиця 2.5 – Аналіз рівня продуктивності праці по ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за період 2020-2024 роки

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	8280	9270	6720	7156	7890
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	35	32	23	24	26
Продуктивність праці тис. грн / люд.	236,5714	289,6875	292,1739	298,1667	303,4615

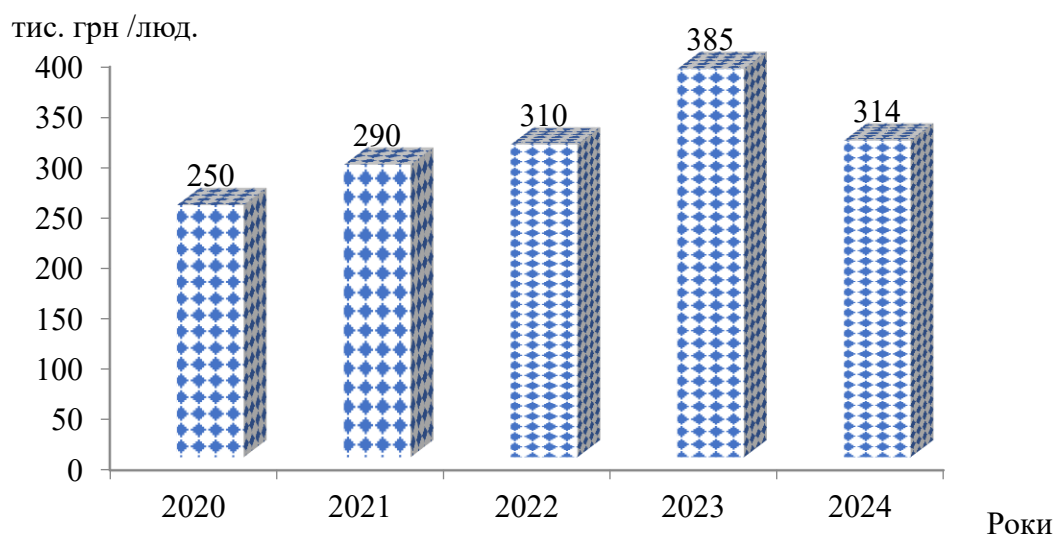


Рисунок 2.4 – Динаміка рівня продуктивності праці по ТОВ «Партнер-клуб
«ОБС»» за період 2020-2024 роки

За період 2020-2024 років продуктивність праці підприємства демонструє стійку позитивну динаміку. У 2020 році показник становив 236,57 тис. грн на одного працівника, а вже у 2021 році відбулося різке зростання до 289,69 тис. грн, що свідчить про ефективні управлінські рішення та інвестиції у розвиток. У наступні роки темпи приросту стабілізувалися: у 2022 році продуктивність зросла до 292,17 тис. грн, у 2023 році – до 298,17 тис. грн, а у 2024 році – до 303,46 тис. грн. Таким чином, після значного стрибка у 2021 році підприємство перейшло до поступового нарощування ефективності, забезпечивши середньорічний темп зростання близько 6,4 %. Це свідчить про стабільність бізнес-процесів, ефективне використання ресурсів та поступове підвищення

результативності праці, що створює основу для подальшого економічного зростання.

2.4 Аналіз майнового потенціалу та фінансового стану ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у період 2020-2024 роки

Майновий потенціал підприємства – це сукупність матеріальних, фінансових та нематеріальних ресурсів, які забезпечують його діяльність і розвиток. Для оцінки майнового потенціалу зазвичай аналізують структуру активів, їх динаміку та ефективність використання [66].

Основні складові майнового потенціалу.

1 Необоротні активи: основні засоби (будівлі, обладнання, транспорт), інші довгострокові інвестиції та нематеріальні активи, визначають виробничу базу та довгострокові можливості підприємства.

2 Оборотні активи включають запаси товарів (основний елемент для торгової компанії), грошові кошти та дебіторська заборгованість та визначають ліквідність та здатність швидко реагувати на зміни ринку.

3 Фінансові ресурси включають власний капітал (статутний фонд, нерозподілений прибуток), залучені кошти (кредити, позики) та визначають фінансову стійкість та можливості інвестування.

Аналіз майнового стану починається із дослідження капіталу котрим володіє підприємство та визначення змін які відбулися за аналізований період. Тенденції зміни майна підприємства слід пов'язувати з основними джерелами його формування. Для цього розглядаються показники пасиву балансу: підсумок, власний і позиковий капітал. Також слід перевірити правильність вкладення коштів в активи підприємства.

За інших рівних умов, ознаками позитивного майнового стану досліджуваного підприємства є: збільшення підсумку балансу в кінці звітного

періоду в порівнянні з початковим; перевищення темпів приросту оборотних активів над необоротними; перевищення величини і темпів росту власного капіталу над позиковим; зразкова рівність темпів приросту кредиторської та дебіторської заборгованості.

Основними підходами до аналізу майна підприємства є вертикальний і горизонтальний аналіз фінансової звітності; факторний аналіз, ступені взаємного впливу на діяльність підприємства причинно-наслідкових зв'язків, технічні прийоми аналізу майна. Вертикальний аналіз показує структуру майна підприємства та його джерел. Як правило, показники структури розраховуються у відсотках до валюти балансу. Відносні показники згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які істотно утруднюють зіставлення абсолютних показників у динаміці [67].

Горизонтальний аналіз звітності полягає в побудові однієї чи кількох аналітичних таблиць, в яких абсолютні показники доповнюються відносними темпами зростання (зниження). Слід зауважити, що в умовах інфляції цінність результатів горизонтального аналізу знижується. Структура вартості майна не визначає фінансового стану підприємства.

Аналіз структури майна підприємства, її динаміки не дає відповіді на питання скільки вигідно для інвестора вкладення коштів у дане підприємство, лише оцінює стан активів і наявність коштів для погашення зобов'язань. Кожне підприємство, враховуючи характер основних господарських операцій та особливості діяльності, вирішує питання про доцільність поділу активів на оборотні та необоротні. Однак, згідно з НП(С)БО 1 «Звіт про фінансовий стан» до структури майна (активів) підприємства належать три обов'язкові складові: необоротні активи; оборотні активи; витрати майбутніх періодів [68].

Основними показниками, за допомогою яких здійснюють оцінку майнового стану підприємства є: коефіцієнт реальної вартості основних засобів; коефіцієнт зносу основних засобів; коефіцієнт придатності основних засобів; частка оборотних виробничих фондів в обігових коштах; частка основних засобів в активах; коефіцієнт мобільності активів; фондомісткість;

фондовіддача. На основі аналізу цих показників, ми можемо визначити поточний майновий стан діяльності підприємства.

Аналіз активів та майнового стану ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за 2020-2024 роки подано в таблиці 2.6.

Проведене дослідження динаміки обсягу активів ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» вказує, що необоротні активи підприємства формуються за рахунок основних засобів і зросли у 2024 році порівняно з 2023 роком на 785,1 тис. грн або 92,65 %. Оборотні активи підприємства формуються за рахунок запасів, дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги та наявних грошових коштів на рахунках підприємства.

Таблиця 2.6 – Аналіз активів та майнового стану ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за 2020-2024 роки

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Необоротні активи (основні засоби)	500	560	630	630	1415,1
Оборотні активи	1800	1950	2260	2260	2563
Власні основні засоби виробничого призначення	520	570	630	630	1210
Будівлі та споруди (виробничого призначення)	350	380	420	420	850
Орендовані основні засоби (виробничого призначення)	40	48	55	55	66
Інші орендовані основні засоби	15	18	22	22	32
Питома вага власних основних засобів виробничого призначення	64	65	66	66,32	69,74
Питома вага будівель та споруд виробничого призначення	42	43	44	44,21	48,99
Фондоємність	0,28	0,30	0,32	0,33	0,35

Оборотні активи підприємства також зросли у 2024 році в порівнянні з 2023 роком на 303 тис. грн. або 13,40%, зростання відбулося за рахунок нарощення грошових коштів та їх еквівалентів, що є позитивною тенденцією для

підприємства, а також позитивно вплинуло зниження дебіторської заборгованості підприємства за досліджуваний період. Найбільше в основних засобах становлять власні основні засоби виробничого призначення, так у 2023 році – 630 тис. грн., у 2024 році – 1210 тис. грн., із них будівлі та споруди у 2023 - 2019 рр 420 тис. грн. та 850 тис. грн. відповідно.

Фондоозброєність – це показник оснащеності праці виробничими основними засобами [66]. Визначається відношенням середньорічної балансової вартості виробничих основних засобів до середньооблікової чисельності робітників або працівників. Фондоозброєність вказує на вартість основних засобів, що припадає на одну особу персоналу на підприємстві.

Динаміка активів та майнового стану ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за 2020-2024 роки подана на рисунку 2.5.

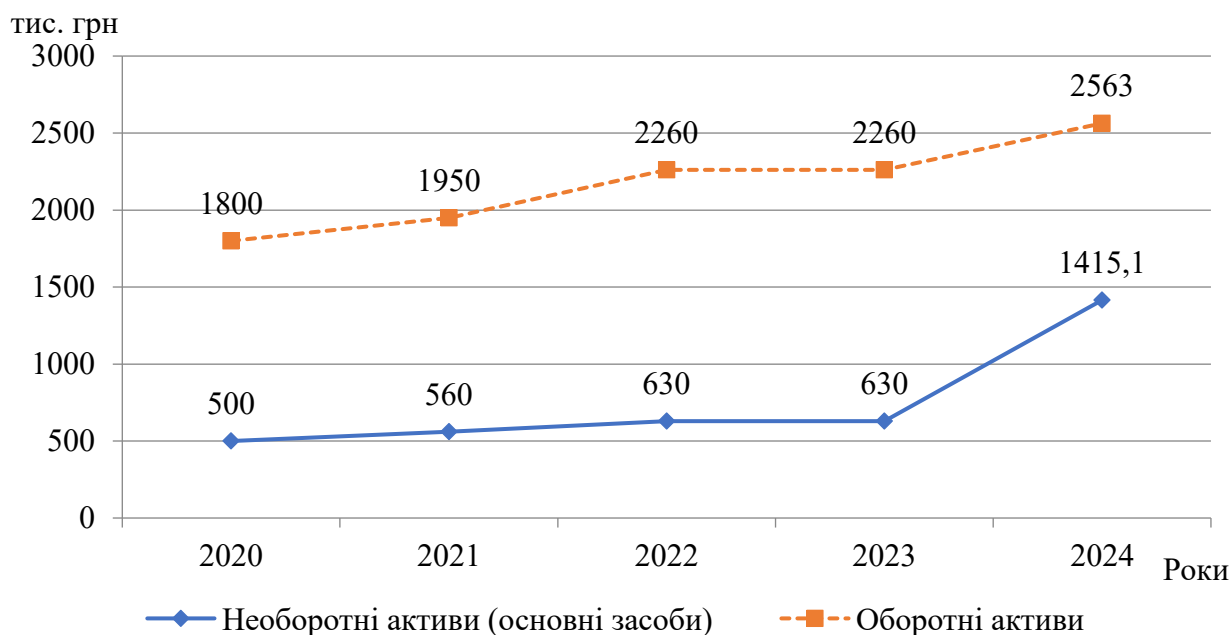


Рисунок 2.5 – Динаміка активів ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за 2020-2024 роки

Фондомісткість (фондоємність) – це показник, який показує величину вартості основних засобів, що припадає на одиницю продукції (або на 1 гривню продукції), випущену підприємством [66]. Даний показник слугує для

визначення ефективності використання основних засобів організації. Показник фондоємності дорівнює 0,35. Це означає, що на 1 гривню доходу припадає 0,35 грн основних засобів.

В орендованих основних засобах основні засоби виробничого призначення зростають у 2023 році – 55 тис. грн., у 2024 році – 66 тис. грн, із інші у 2023-2024 роки 22 тис. грн та 32 тис грн. відповідно. Найбільшу питому вагу у власних основних засобах займали основні засоби виробничого призначення у 2023 році – 66,32 %, у 2024 році – 69,74 %, а саме будівлі та споруди виробничого призначення у 2023 році – 44,21 %, у 2024 році – 48,99 %. У 2024 році порівняно з 2023 роком зменшення коефіцієнта зносу на 7,93 %, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства (таблиця 2.7).

Для визначення факторів, які вплинули на зміну рентабельність основних засобів було проведено факторний аналіз, який показав, у 2023 році порівняно з 2022 роком за рахунок зменшення чистого прибутку на 14 тис. грн., рентабельність основних засобів зменшилась на 1%, в той же час за рахунок зменшення балансової вартості основних засобів на 749 тис. грн., рентабельність основних засобів зросла на 27 %.

Загальна зміна даного показника становить 26%. Факторний аналіз показав, у 2024 році порівняно з 2023 роком за рахунок збільшення чистого прибутку на 321 тис. грн., рентабельність основних засобів зросла на 34%, в той же час за рахунок збільшення балансової вартості основних засобів на 785 тис. грн., рентабельність основних засобів зменшилась на 43%. Загальна зміна становить 9%.

Отже, проведене дослідження майнового потенціалу ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» вказує, що основні засоби з кожним роком знижувались, що безумовно, не є позитивною тенденцією; фондоозброєність також знизилась, зумовлено це збільшенням кількості працівників.

Таблиця 2.7 - Динаміка активів та майнового стану ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за 2020-2024 роки

Показник	Абсолютний приріст					Темп росту, %				
	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Необоротні активи (основні засоби)	60	70	0	785,1	915,1	112,0	112,5	100,0	224,6	283,0
Оборотні активи	150	310	0	303	763	108,3	115,9	100,0	113,4	142,4
Власні основні засоби виробничого призначення	50	60	0	580	690	109,6	110,5	100,0	192,1	232,7
Будівлі та споруди (виробничого призначення)	30	40	0	430	500	108,6	110,5	100,0	202,4	242,9
Орендовані основні засоби (виробничого призначення)	8	7	0	11	26	120,0	114,6	100,0	120,0	165,0
Інші орендовані основні засоби	3	4	0	10	17	120,0	122,2	100,0	145,5	213,3
Питома вага власних основних засобів виробничого призначення	1	1	0,32	3,42	5,74	101,6	101,5	100,5	105,2	109,0

Щодо товарних запасів, то їх кількість збільшились, дебіторська заборгованість значно знизилась. Це, безумовно, позитивна тенденція. Величезна проблема даної сфери це велика дебіторська заборгованість, адже для того, щоб отримати клієнта, компанії змушені надавати відстрочку платежу, що має негативний вплив.

2.5 Аналіз фінансових результатів та оцінка фінансового стану ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» за 2020-2024 роки

Фінансовий потенціал можна охарактеризувати як відносини, що виникають на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого фінансового результату за умови: можливості залучення капіталу, в обсязі необхідному для реалізації ефективних інвестиційних проектів; наявності власного капіталу, достатнього для виконання умов ліквідності і фінансової стійкості; рентабельності вкладеного капіталу; наявності ефективної системи управління фінансами, що забезпечує прозорість поточного і майбутнього фінансового стану. Фінансовий потенціал являє собою агреговане уявлення системи кількісних і якісних показників, що характеризують фінансовий потенціал економічної системи як на поточний момент часу, так і на перспективу. Зареєстрований (пайовий) капітал, як бачимо з таблиці, залишився незмінним. Кредиторська заборгованість з кожним роком збільшувалась, це зумовлено тим, що постачальники почали надавати більше товарів під реалізацію, тому для ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» це позитивна тенденція. Сума неоплаченого капіталу є невеликою і наявна лише у 2022 році, у 2023-2024 цей показник дорівнює нулю [69].

Упродовж 2020–2024 років структура балансу підприємства характеризувалася стабільністю зареєстрованого (пайового) капіталу, який

залишався незмінним на рівні 1300 тис. грн. Це свідчить про відсутність додаткових внесків учасників чи зменшення статутного фонду.

Таблиця 2.8 – Аналіз капіталу та зобов'язань ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2022-2024 роках

	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Власний капітал	1300	1300	1300	1300	1300
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	280	310	331	385	314
Неоплачений капітал	1580	1610	1631	1685	1614
Усього I	1350	1380	1410	1450	1600
Поточні зобов'язання	650	680	718	76,9	1086
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	2000	2060	2128	1526,9	2686
Інші поточні зобов'язання	3580	3670	3759	3211,9	4300
Усього II	1300	1300	1300	1300	1300
Баланс	280	310	331	385	314

Нерозподілений прибуток демонстрував коливання: у 2020 роки він становив 280 тис. грн, у 2021 роки зріс до 310 тис. грн, у 2022 роки – до 331 тис. грн, у 2023 роки – до 385 тис. грн, але у 2024 роки знизився до 314 тис. грн. Це означає, що підприємство у 2023 році мало найвищий фінансовий результат, проте у 2024 році прибутковість зменшилася, ймовірно через зростання витрат або збільшення кредитного навантаження. Динаміка капіталу та зобов'язань

ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2022 -2024 роках подана в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка капіталу та зобов’язань ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2020-2024 роках

Показник	Абсолютний приріст, тис. грн					Темп росту, %				
	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2020
Власний капітал	40	20	75	-71	64	116,0	106,9	124,2	81,6	125,6
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	300	300	400	-100	900	107,1	106,7	108,3	98,1	121,4
Неоплачений капітал	20	20	20	-10	50	116,7	114,3	112,5	94,4	141,7
Усього I	10	15	10	-5	30	116,7	121,4	111,8	94,7	150,0
Поточні зобов'язання	40	20	75	-71	64	116,0	106,9	124,2	81,6	125,6
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	300	300	400	-100	900	107,1	106,7	108,3	98,1	121,4
Інші поточні зобов'язання	20	20	20	-10	50	116,7	114,3	112,5	94,4	141,7
Усього II	10	15	10	-5	30	116,7	121,4	111,8	94,7	150,0
Баланс	40	20	75	-71	64	116,0	106,9	124,2	81,6	125,6

Власний капітал у цілому (сума зареєстрованого капіталу та нерозподіленого прибутку) зростає поступово: від 1580 тис. грн у 2020 роки до 1685 тис. грн у 2023 роки, але у 2024 роки скоротився до 1614 тис. грн. Це свідчить про певне ослаблення фінансової стійкості.

Поточні зобов’язання мали нестабільну динаміку. У 2020–2022 рр. вони зростали поступово, у 2023 роки різко скоротилися до 76,9 тис. грн, що може бути результатом реструктуризації боргів або їх погашення. Проте вже у 2024 роки вони знову різко зросли до 1086 тис. грн, що свідчить про нове залучення кредитів чи збільшення кредиторської заборгованості.

Кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов’язаннями також змінювалася: від 1350 тис. грн у 2020 роки до 2128 тис. грн у 2022 роки, у 2023 роки знизилася до 1526,9 тис. грн, але у 2024 роки зросла до 2686 тис. грн. Це

говорить про активне використання позикових ресурсів для фінансування діяльності.

Інші поточні зобов'язання зростали більш стабільно: від 3580 тис. грн у 2020 роки до 3759 тис. грн у 2022 роки, у 2023 роки знизилися до 3211,9 тис. грн, але у 2024 роки різко підскочили до 4300 тис. грн. Це може свідчити про збільшення кредиторської заборгованості перед постачальниками чи іншими контрагентами.

Баланс підприємства формувався як сума власного капіталу та зобов'язань. У 2020–2022 роки він зростав поступово, у 2023 роки скоротився, а у 2024 роки знову зріс до 4300 тис. грн.

Основними результатами діяльності підприємства є суми отриманого доходу і прибутку. Доходи підприємства – економічний показник роботи підприємства, що відбиває фінансові надходження від всіх видів діяльності.

Чистий прибуток – частина балансового прибутку підприємства, що залишається в його розпорядженні після сплати податків, зборів, відрахувань, обов'язкових платежів у бюджет. Із чистого прибутку виплачуються дивіденди акціонерам, виробляються реінвестиції у виробництво й формування фондів і резервів [70]. Відносним показником, що характеризує фінансові результати діяльності підприємства є показник рентабельності. Рентабельність – це показник прибутковості у відношенні до витрачених засобів, фінансових ресурсів, або виробленої продукції [71]. Рентабельність власних засобів підприємства визначається відношенням чистого прибутку до його власних засобів, визначуваних по балансу. Доцільно розрахувати і віддачу довгострокових фінансових вкладень. Рентабельність довгострокових фінансових вкладень розраховується як відношення суми доходів від цінних паперів і пайової участі в інших підприємствах до загального об'єму довгострокових фінансових вкладень [72].

Аналіз доходів ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2022 -2024 роках подано в таблиці 2.10 та на рисунку 2.6. У 2020–2022 роках підприємство демонструвало поступове зростання чистого прибутку: від 250 тис. грн у 2020 роки до 310 тис.

грн у 2022 роки. Це свідчить про стабільну діяльність та нарощення фінансових результатів.

Таблиця 2.10 – Аналіз доходів ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2022-2024 роках

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Чистий прибуток (збиток), тис. грн	250	290	310	385	314
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн	4200	4500	4800	5200	5100
Інші операційні доходи, тис. грн	120	140	160	180	170
Інші доходи, тис. грн	60	70	85	95	90

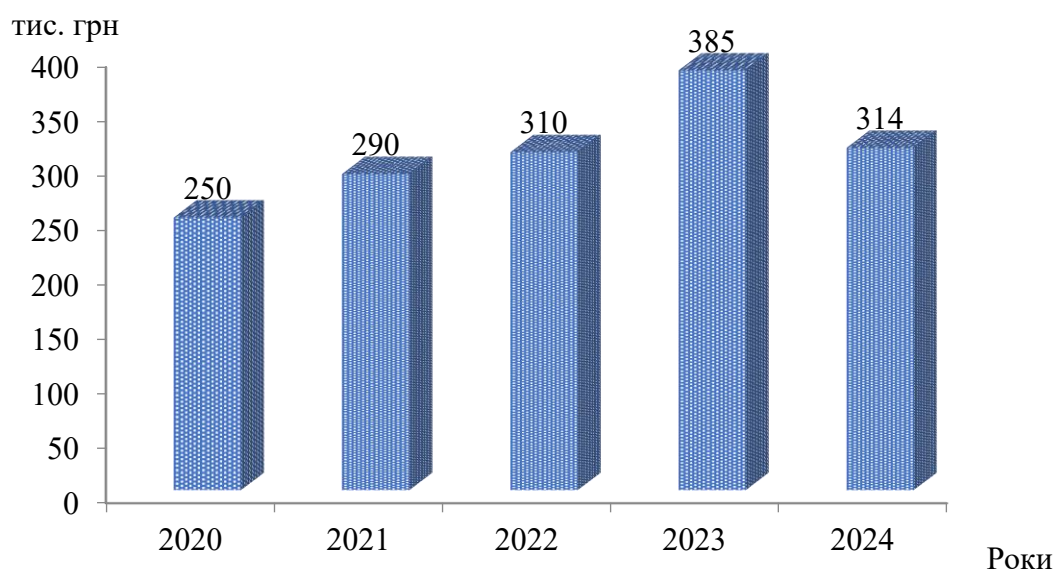


Рисунок 2.6 – Динаміка чистого прибутку ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2020-2024 роки

У 2023 році компанія досягла найвищого показника прибутку – 385 тис. грн, що стало результатом зростання чистого доходу від реалізації продукції до 5200 тис. грн. Це був пік ефективності, коли підприємство максимально використало свої ресурси та ринкові можливості.

Проте у 2024 році прибуток знизився до 314 тис. грн, а чистий дохід скоротився до 5100 тис. грн. Це може бути наслідком підвищення витрат, зростання боргового навантаження або зниження попиту на продукцію.

Інші операційні доходи та інші доходи у 2020–2023 роки зростали поступово (від 120 до 180 тис. грн та від 60 до 95 тис. грн відповідно), але у 2024 роки відбулося невелике скорочення (170 та 90 тис. грн). Це підтверджує загальну тенденцію: після періоду зростання підприємство зіткнулося з певними фінансовими труднощами.

Фінансовий стан підприємства – це комплексне поняття, що характеризується системою показників, що відбивають наявність, розміщення й використання фінансових ресурсів підприємства, виконання його зобов'язань перед державою й іншими господарюючими суб'єктами.

Коефіцієнт поточної ліквідності. Показник поточної ліквідності показує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Оборотні активи – це середньо і високоліквідна частина активів підприємства. Особливість оборотних активів порівняно з необоротними полягає в тому, що вони можуть бути перетворені в грошові кошти протягом одного року (якщо період одного виробничого циклу вищий одного року, то протягом одного виробничого циклу).

Показник поточної ліквідності – це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Показник демонструє, скільки в компанії є оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. Коефіцієнт поточної ліквідності є вищим за одиницю, а отже оборотних активів вистачить для покриття зобов'язань. Коефіцієнт термінової ліквідності.

Коефіцієнт швидкої ліквідності – індикатор короткострокової ліквідності компанії, який вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів. До високоліквідних активів можна віднести грошові кошти та їх еквіваленти, поточні фінансові інвестиції, дебіторську заборгованість і т.д. Цей показник схожий на показник поточної ліквідності, адже показує рівень платоспроможності компанії. Проте показник

швидкої ліквідності є більш консервативним і точним, адже дозволяє виключити менш ліквідні оборотні активи. Оптимальне значення показника залежить від сфери діяльності та особливостей фірми. Норматив показника знаходиться в межах 0,5-1 і вище. Таке значення вказує на те, що в компанії є достатньо ліквідних оборотних коштів для своєчасного розрахунку за зобов'язаннями. Однак, для того, щоб сформулювати точні висновки, необхідно порівняти показник з попередніми роками та іншими компаніями в індустрії. Бізнес, який продає товари та послуги за готівку без використання комерційних кредитів, залишатиметься платоспроможним при відносно низькому значенні швидкої ліквідності. І навпаки, якщо компанія активно кредитує своїх покупців за допомогою товарних кредитів і оборотність дебіторської заборгованості є низькою, то бажаним є більш високе значення показника швидкої ліквідності (вище одиниці).

Отож, значення показника знаходиться в межах норми і дорівнює 0,516. Проте, значення близьке до мінімально допустимого. Коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнт абсолютної ліквідності – співвідношення найбільш ліквідної частини активів і поточних (короткострокових) зобов'язань. До найбільш ліквідної частини активів належать грошові кошти та їх еквіваленти. Показник демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно. Нормативним вважається значення від 0,1 до 0,2. Більш низький показник вказує на те, що компанія не зможе вчасно погасити борги у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Значення вище нормативного також може вказувати на проблеми в компанії і свідчити про неефективну стратегію управління фінансовими ресурсами.

Грошові кошти, на відміну від інших активів, не беруть участі у виробничо-збутовому процесі, вони не генерують дохід компанії. Тому занадто високий показник абсолютної ліквідності говорить про те, що значна частина капіталу відволікається на формування непродуктивних активів. Як бачимо, показник є вищим від норми. Це означає, що компанія, швидше за все, зможе

вчасно погасити заборгованість за рахунок грошових коштів та їх еквівалентів. Проте, значна кількість ресурсів використовується не ефективно.

Показники ліквідності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» є доволі високими, а отже робимо висновок, що підприємство здатне покривати свої як короткострокові, так і довгострокові зобов'язання. Коефіцієнти поточної та термінової ліквідності незначною мірою знизились. Це негативна тенденція, проте не критична, адже показник лишився в нормі. Щодо коефіцієнту абсолютної ліквідності, то даний показник підвищився на 0,176. Це зумовлено збільшенням кількості грошових коштів та їх еквівалентів, що наявні у касі.

Проведені дослідження фінансового потенціалу ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» вказує, що динаміки показників оборотності та рентабельності має нестабільну динаміку, так показники рентабельності за досліджуваний період зменшуються, показники оборотності зростають у 2023 році порівняно з 2022 роком та зменшуються у 2024 році порівняно з 2023 роком. Аналіз ліквідності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2022-2024 роках подано в таблиці 2.11 та на рисунку 2.7..

Таблиця 2.11 – Аналіз ліквідності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2022-2024 роках

Показник	Роки				
	2020	2021	2022	2023	2024
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,42	1,46	1,5	1,64	1,6
Коефіцієнт термінової ліквідності	0,40	0,44	0,48	0,6	0,516
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,05	0,06	0,08	0,33	0,506

У 2020–2022 роках підприємство мало помірний рівень поточної ліквідності: коефіцієнт зростав від 1,42 у 2020 роки до 1,50 у 2022 роки. Це означало, що оборотних активів було достатньо для покриття короткострокових зобов'язань, але запас міцності залишався невеликим.

У 2023 році показник поточної ліквідності різко зріс до 1,64, що свідчить про значне покращення фінансової стійкості та зростання обсягу оборотних

активів. У 2024 році він трохи знизився до 1,60, але залишився на рівні вище нормативного, що все ще вказує на достатню платоспроможність.

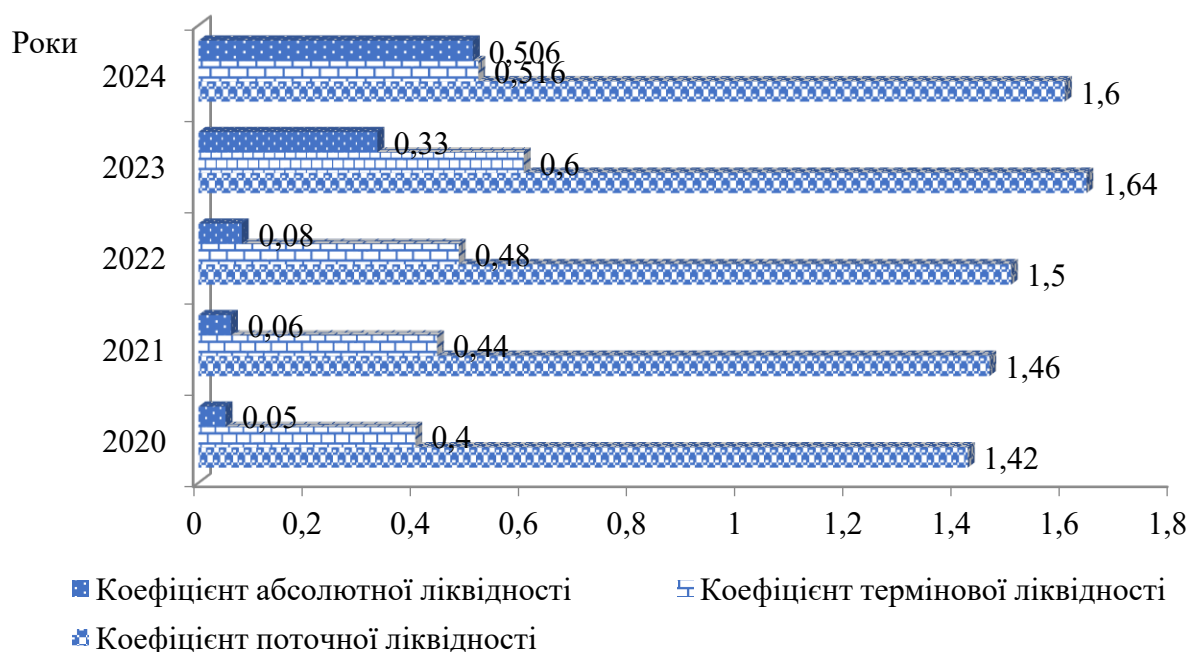


Рисунок 2.7 – Динаміка показників ліквідності ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» у 2022-2024 роках

Коефіцієнт термінової ліквідності у 2020–2022 роки поступово зростав від 0,40 до 0,48, що означало середній рівень забезпеченості швидколіквідними активами (грошові кошти та дебіторська заборгованість). У 2023 роки він досяг 0,60, що є позитивним сигналом, але у 2024 роки знизився до 0,516, що може свідчити про збільшення дебіторської заборгованості або зменшення обсягу швидколіквідних активів.

Абсолютна ліквідність у 2020–2022 роки була дуже низькою (від 0,05 до 0,08), тобто підприємство майже не мало вільних коштів для негайного погашення боргів. У 2023 роки ситуація суттєво покращилася – показник зріс до 0,33, а у 2024 роки ще більше – до 0,506. Це свідчить про накопичення грошових коштів та їх еквівалентів, що значно підвищило фінансову стійкість.

Висновки до розділу 2

Проаналізовано діяльність торгової компанії ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»», що спеціалізується на реалізації святкової продукції та декоративних товарів. Асортимент підприємства включає надувні кульки, композиції та букети з кульок, святкові свічки та інший дрібний декор для урочистих подій, що формує його ринкову нішу та визначає орієнтацію на забезпечення клієнтів товарами для організації свят, вечірок та різноманітних заходів.

Встановлено, що у 2020–2024 роках підприємство функціонувало в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зумовленого пандемією, воєнними подіями та падінням купівельної спроможності населення. Незважаючи на кризові явища, компанія змогла утримати попит на продукцію та поступово адаптуватися до нових умов. Динаміка виручки підтверджує ці процеси: від 8,28 млн грн у 2020 році до 9,27 млн грн у 2021 році, падіння до 6,72 млн грн у 2022 році та поступове відновлення до 7,89 млн грн у 2024 році.

Наведено результати аналізу кадрової політики підприємства, яка здійснюється відділом управління персоналу та охоплює розробку і впровадження кадрової стратегії, систему підбору, адаптації та соціалізації співробітників, формування кадрового резерву та корпоративної культури. У 2020–2024 роках чисельність працівників та фонд оплати праці демонстрували суттєві коливання: від 35 осіб у 2020 році до 23 у кризовому 2022 році, з подальшим відновленням до 26 осіб у 2024 році. Фонд оплати праці після падіння у 2022 році поступово зростав і перевищив рівень 2020 року на 3,4 %. Середньомісячна заробітна плата мала більш стійку тенденцію до зростання: від 13 098 грн у 2020 році до 18 239 грн у 2024 році, що на 39,3 % більше.

Досліджено майновий потенціал підприємства, який характеризується зростанням необоротних активів у 2024 році на 92,65 % порівняно з 2023 роком та збільшенням оборотних активів на 13,4 %. Найбільшу питому вагу у власних основних засобах займали будівлі та споруди виробничого призначення (48,99 % у 2024 році). Зниження коефіцієнта зносу на 7,93 % позитивно вплинуло на

конкурентоспроможність підприємства. Разом з цим проблемою залишається значна дебіторська заборгованість, яка знижує ліквідність та створює ризики для фінансової стійкості.

Обґрунтовано, що фінансовий потенціал підприємства має суперечливу динаміку. У 2020–2022 роках спостерігалось поступове зростання чистого прибутку (від 250 тис. грн до 310 тис. грн), у 2023 році він досяг піку – 385 тис. грн, проте у 2024 році знизився до 314 тис. грн. Показники рентабельності мали тенденцію до зниження, тоді як ліквідність поступово покращувалася: коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,42 у 2020 році до 1,64 у 2023 році та залишився на рівні 1,60 у 2024 році; коефіцієнт термінової ліквідності зріс до 0,60 у 2023 році, але знизився до 0,516 у 2024 році; абсолютна ліквідність зросла з 0,05 у 2020 році до 0,506 у 2024 році, що свідчить про накопичення грошових коштів та їх еквівалентів.

Дослідження факторів рентабельності основних засобів показало, що у 2023 році вона зросла на 26 % за рахунок зменшення балансової вартості, а у 2024 році – на 9 % за рахунок збільшення чистого прибутку, хоча одночасне зростання балансової вартості знизило показник на 43 %.

Узагальнено, що підприємство у досліджуваній період продемонструвало здатність до адаптації та поступового відновлення після кризових явищ. Воно зберегло основні ринкові позиції, стабілізувало кадрову політику, наростило активи та покращило ліквідність. Ключовими викликами залишаються нестабільність прибутковості, високий рівень дебіторської заборгованості та потреба у подальшій модернізації основних засобів. Подальший розвиток ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» потребує комплексного управління фінансовим і майновим потенціалом, оптимізації витрат, впровадження інноваційних рішень та активного використання цифрових технологій, що дозволить зміцнити конкурентоспроможність підприємства, забезпечити його стійкий розвиток та підвищити ефективність функціонування на ринку святкової продукції.

3 Напрями вдосконалення управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства

3.1 Формування стратегії розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності

Сучасна економіка України та світу перебуває в стані постійної невизначеності (військові дії, енергетичні виклики, коливання валютних курсів). Старі, інертні моделі управління не встигають за змінами. Актуальність полягає у створенні адаптивного потенціалу, який дозволяє підприємству не просто реагувати на кризи, а мати внутрішні ресурси для швидкої трансформації бізнес-процесів.

Окрім цього, має місце зміна парадигми споживчої поведінки. Сучасний покупець став «цифровим» та раціональним. Він порівнює ціни за секунди через смартфон, вимагає високої якості сервісу та персоналізації. Удосконалення управління маркетинговим потенціалом стає актуальним, оскільки традиційні методи реклами втрачають ефективність. Бізнесу необхідно вчитися працювати з даними (Big Data), щоб розуміти клієнта краще, ніж він сам.

Виклики оточення такі, як війна і трансформація транспортно-логістичних маршрутів, обумовили критичне зростання витрат. Ціни на енергоносії, логістику та оренду постійно зростають, що тисне на маржинальність (прибутковість). В таких умовах нарощувати прибуток лише за рахунок підвищення цін неможливо – клієнт просто піде. Актуальним стає пошук внутрішніх резервів: оптимізація логістики, енергозбереження та автоматизація, що дозволяє знизити собівартість операцій.

На ринку праці спостерігається величезний дефіцит кваліфікованого персоналу. Актуальність управління трудовим потенціалом полягає в тому, що люди стають найдорожчим ресурсом. Підприємства змушені вдосконалювати системи мотивації та корпоративну культуру, щоб утримати працівників,

оскільки висока плинність кадрів прямо веде до фінансових втрат.

Цифровізація (e-commerce, мобільні додатки, автоматизовані склади) відбувається настільки швидко, що підприємства, які не інвестують у свій інноваційний потенціал, безнадійно відстають від лідерів ринку протягом одного-двох років. Вдосконалення управління в цьому напрямі – це інвестиція в майбутнє існування компанії на ринку.

За таких умов управління потенціалом економічного зростання сьогодні – це не про «косметичні зміни», а про побудову такої внутрішньої сили підприємства, яка дозволить йому бути гнучким, фінансово стійким та технологічно сучасним у світі, де зміни є єдиною константою.

Сучасні торговельні підприємства функціонують у середовищі, яке характеризується високим рівнем турбулентності. Під турбулентністю розуміють нестабільність та непередбачуваність зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність підприємства. Це може проявлятися у швидких змінах ринкової кон'юнктури, коливаннях валютних курсів, політичних та економічних кризах, технологічних проривах, а також у трансформації споживчих преференцій. У таких умовах традиційні методи стратегічного планування втрачають ефективність, а підприємства потребують нових підходів до формування стратегії розвитку потенціалу економічного зростання.

Стратегія розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та інноваційності. Вона повинна враховувати не лише економічні показники, але й соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Ключовим завданням є створення такої моделі управління, яка дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та використовувати їх як джерело нових можливостей.

Центральним елементом такої моделі стає динамічна здатність підприємства до трансформації власної структури та ресурсного портфеля. В умовах, коли життєвий цикл конкурентних переваг скорочується, управління

потенціалом економічного зростання зміщується з площини «експлуатації наявних активів» у площину «генерації нових компетенцій». Це передбачає перехід від жорстких ієрархічних систем до мережових структур управління, де швидкість прийняття рішень на місцях переважає над бюрократичною точністю.

Важливою складовою оновленого підходу є цифрова імунізація бізнесу. Вона полягає не лише в автоматизації рутинних операцій, а у створенні дата-центричної екосистеми, де аналітика в реальному часі дозволяє випереджати ринкові тренди. Таким чином, потенціал зростання перестає бути статичною величиною, зафіксованою у фінансовій звітності, а стає інтелектуальним капіталом, що здатний генерувати вартість навіть у кризові періоди.

Окрім того, особливого значення набуває ресурсна стійкість (resilience). Управління потенціалом має бути спрямоване на формування резервів адаптивності: диверсифікацію ланцюгів постачання, фінансову «подушку» та багатофункціональність персоналу. Замість прагнення до максимальної ефективності за будь-яку ціну (яка часто робить систему крихкою), підприємства мають обирати шлях антикрихкості, де кожен зовнішній шок стає каталізатором для внутрішнього оновлення та виходу на новий етап економічного циклу.

В кінцевому підсумку, успіх стратегії розвитку потенціалу за умов турбулентності визначається здатністю менеджменту інтегрувати стратегічне бачення з оперативною гнучкістю, перетворюючи невизначеність із загрози на стратегічний ресурс для масштабування бізнесу.

Об'єктивна складність функціонування сучасного ритейлу в умовах високої невизначеності вимагає перегляду традиційних парадигм менеджменту. Якщо в умовах стабільної економіки стратегічне планування базувалося на екстраполяції минулих тенденцій у майбутнє, то сьогодні такий підхід стає деструктивним, оскільки не враховує нелінійність ринкових процесів.

За таких обставин управління потенціалом економічного зростання трансформується із процесу простого накопичення ресурсів у складну систему розбудови внутрішньої сили підприємства. Мова йде про формування інтелектуальної та операційної архітектури бізнесу, яка дозволить йому бути

гнучким, фінансово стійким та технологічно сучасним у світі, де зміни є єдиною константою.

Сучасні торговельні підприємства вимушені існувати в середовищі з гранично високим рівнем турбулентності. Цей стан характеризується не лише нестабільністю зовнішніх і внутрішніх факторів, а й їхньою повною непередбачуваністю. Трансформація споживчих преференцій, технологічні прориви, що нівелюють старі бізнес-моделі, та гострі політико-економічні кризи створюють умови, за яких життєздатність підприємства визначається не обсягом його активів, а швидкістю їх адаптації.

Логічним наслідком цього стає потреба у розробці та впровадженні специфічної стратегії розвитку потенціалу економічного зростання, яка ґрунтується на принципах антикрихкості та інноваційності. Така стратегія повинна інтегрувати економічні показники із соціальними та технологічними аспектами, створюючи модель управління, що здатна конвертувати ризики у нові ринкові можливості.

В умовах перманентної турбулентності стратегія управління потенціалом торговельного підприємства трансформується з лінійного плану нарощування активів у багатовекторну модель адаптивної стійкості. Фундаментом цієї стратегії є перехід від статичного управління ресурсами до формування динамічних здатностей, що дозволяють реконфігурувати потенціал відповідно до флуктуацій зовнішнього середовища. Її ключовими елементами мають стати наступні вектори трансформації торговельного підприємства.

1 Стратегічний вектор операційної детермінації (Agile-трансформація). Ключовим аспектом стратегії є забезпечення високого ступеня операційної мобільності. Це досягається шляхом впровадження моделі Asset-Light, що передбачає мінімізацію низьколіквідних необоротних активів на користь гнучких інфраструктурних рішень.

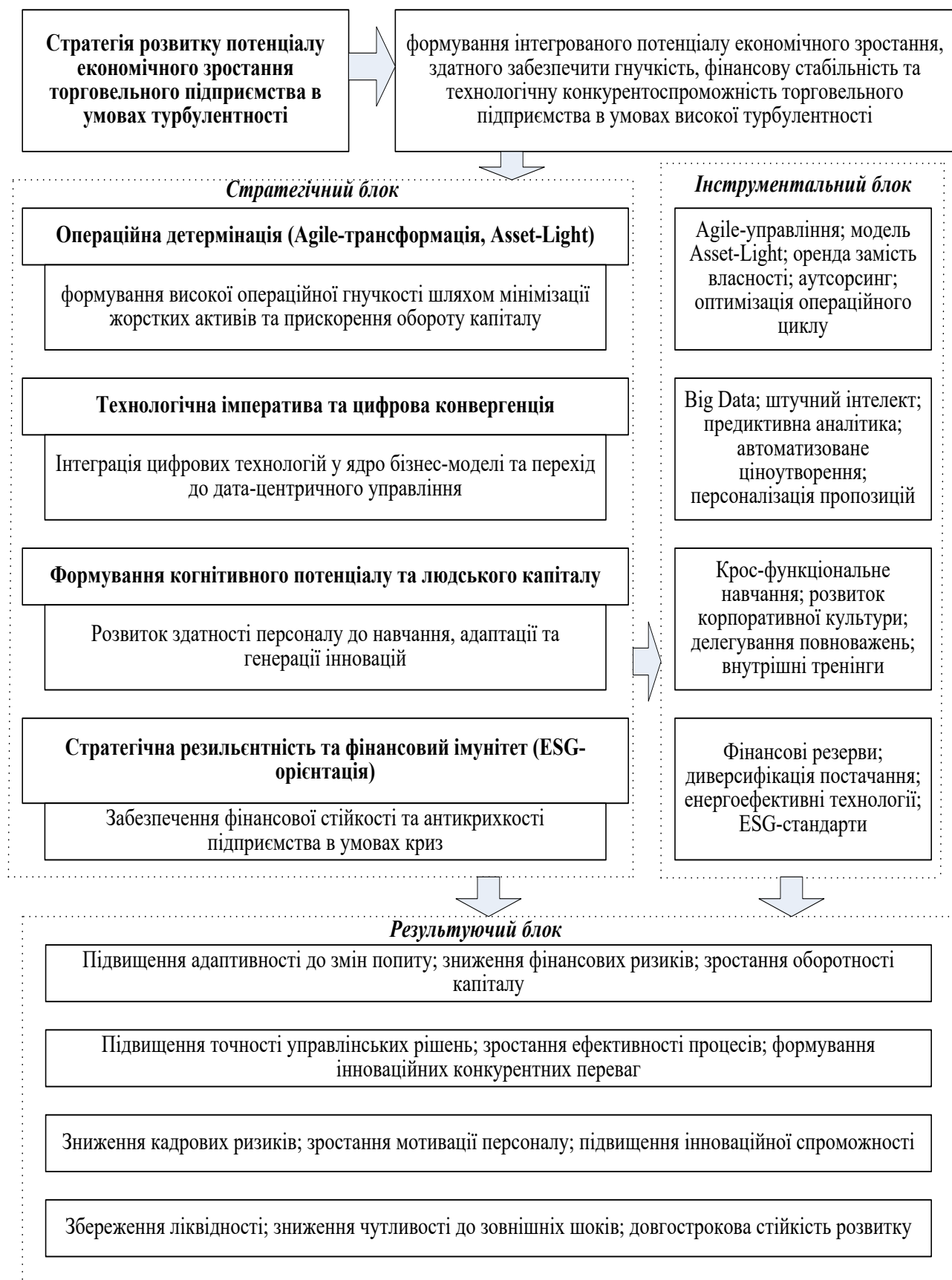


Рисунок 3.1 – Ключові положення стратегії розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності

В межах цього вектора стратегія фокусується на оптимізації операційного циклу та забезпеченні високої оборотності капіталу, що мінімізує фінансові ризики в періоди різкого падіння ринкового попиту. Вектор операційної детермінації базується на принципах Agile-трансформації, що передбачає перехід від жорстких ієрархічних моделей управління до гнучких, адаптивних систем. У цьому контексті застосовується модель Asset-Light, яка орієнтується на мінімізацію низьколіквідних необоротних активів (наприклад, надлишкової нерухомості чи складських площ) та заміну їх гнучкими інфраструктурними рішеннями – орендою, аутсорсингом, партнерськими сервісами. Забезпечення високого ступеня операційної мобільності торговельного підприємства дозволить:

- оптимізувати операційний цикл, сприяючи тим самим скороченню часу між закупівлею та реалізацією товарів, що забезпечує швидку реакцію на зміни попиту;
- підвищити оборотність капіталу: активи підприємства постійно працюють у динаміці, що знижує ризик їх заморожування у періоди падіння ринкового попиту.
- зменшити фінансові ризики, адже гнучка структура активів дозволяє уникати значних втрат у випадку різких коливань ринку.

Наприклад, АТБ-Маркет активно використовує модель Asset-Light, орендуючи торговельні площі замість інвестування у власну нерухомість, що дозволяє швидко відкривати та закривати магазини залежно від ринкової ситуації. Компанія «Rozetka» застосовує гнучкі логістичні рішення, використовуючи партнерські склади та пункти видачі, що забезпечує мобільність і мінімізує витрати на утримання великих інфраструктурних об'єктів. Реалізація стратегічного вектора операційної детермінації дозволяє підприємству: підвищити адаптивність до ринкових змін, забезпечити стабільність фінансових потоків, створити основу для довгострокового економічного зростання навіть у періоди турбулентності. Тобто,

Agile-трансформація через модель Asset-Light стає фундаментом операційної стратегії торговельного підприємства, що дозволяє поєднати гнучкість, ефективність та стійкість у мінливому середовищі.

2 Технологічна імператива та цифрова конвергенція. У сучасних умовах економічного розвитку торговельних підприємств ключовим чинником конкурентоспроможності стає технологічна імператива, що передбачає інтеграцію цифрового потенціалу в ядро бізнес-моделі. Це означає, що дані, алгоритми та цифрові платформи перетворюються на стратегічний ресурс, який визначає ефективність управління та здатність підприємства до зростання. Формування стратегії розвитку потенціалу економічного зростання вимагає створення дата-центричної екосистеми, де всі управлінські рішення базуються на предиктивній аналітиці та штучному інтелекті. Така екосистема дозволяє:

- прогнозувати попит і поведінку споживачів;
- оптимізувати логістичні та складські процеси;
- формувати асортиментну політику відповідно до локальних потреб;
- забезпечувати персоналізовані пропозиції для клієнтів у режимі реального часу.

Перехід до концепції «алгоритмічного ритейлу» означає, що ключові бізнес-рішення (асортимент, ціноутворення, маркетингові кампанії) приймаються автоматизовано, на основі алгоритмів, у режимі real-time management. Це забезпечує максимальну відповідність пропозиції актуальним запитам ринку, гнучке ціноутворення залежно від конкурентного середовища, зменшення ризиків надлишкових запасів та підвищення ефективності використання оборотного капіталу. Наприклад, компанія «Rozetka» застосовує алгоритми штучного інтелекту для персоналізації пропозицій, що підвищує конверсію продажів. Компанія «Сільпо» використовує big data для аналізу поведінки клієнтів і формування асортименту в конкретних магазинах. Компанія «АТБ» впроваджує автоматизовані системи управління ціноутворенням, що дозволяє швидко реагувати на зміни ринку.

Саме реалізація технологічної імперативи та цифрової конвергенції забезпечує підвищення точності управлінських рішень, зростання ефективності бізнес-процесів, формування інноваційної конкурентної переваги, створення основи для довгострокового економічного зростання навіть у турбулентному середовищі. Таким чином, технологічна імператива та цифрова конвергенція стають стратегічним ядром сучасного торговельного підприємства, перетворюючи дані на ключовий актив і забезпечуючи його стійкість та розвиток.

3 Формування когнітивного потенціалу та людського капіталу. В умовах турбулентності зовнішнього середовища головним джерелом інновацій та адаптивності стає людський ресурс. Саме персонал, його компетенції та здатність до швидкого навчання визначають конкурентоспроможність торговельного підприємства. Тому стратегія розвитку потенціалу економічного зростання має бути спрямована на формування когнітивного потенціалу та ефективне використання людського капіталу.

Ключовим завданням є трансформація системи управління персоналом у напрямі розвитку інтелектуальної лабільності – здатності працівників швидко адаптуватися до нових умов, змінювати професійні ролі та генерувати інноваційні рішення. Це передбачає формування культури постійного навчання, розвиток критичного мислення та креативності та стимулювання командної роботи та обміну знаннями.

Важливим інструментом є впровадження програм крос-функціонального навчання, які дозволяють працівникам опановувати суміжні компетенції та виконувати різні функції залежно від потреб підприємства. Такий підхід підвищує гнучкість організації, зменшує ризики кадрових дисбалансів, створює умови для формування багатoproфільних команд.

Стратегія передбачає делегування стратегічних ініціатив на нижчі рівні ієрархії, що забезпечує залучення працівників до процесу прийняття рішень, підвищення мотивації та відповідальності, розвиток самоорганізації системи, яка є критично важливою у кризових ситуаціях. Наприклад, компанія «Сільпо»

активно розвиває корпоративну культуру, де працівники мають право ініціювати локальні проєкти, що підвищує їх залученість. Компанія «Rozetka» впроваджує програми навчання для співробітників різних відділів, що дозволяє швидко перерозподіляти ресурси у пікові періоди. Компанія «АТБ» застосовує систему внутрішніх тренінгів, орієнтованих на розвиток багатофункціональних навичок персоналу.

Таким чином, людський капітал у поєднанні з когнітивним потенціалом стає стратегічним ядром розвитку торговельного підприємства, забезпечуючи його здатність до інновацій та виживання у турбулентному середовищі.

4. Вектор стратегічної резильєнтності та фінансового імунітету. Фінансова складова стратегії розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності має бути спрямована на підтримку оптимального балансу між рентабельністю та ліквідністю. Це означає, що підприємство повинно одночасно забезпечувати прибутковість діяльності та мати достатній рівень фінансової гнучкості для реагування на непередбачувані зміни ринкового середовища.

Важливим елементом є створення стратегічних резервів адаптації, які виконують роль «амортизаторів» зовнішніх шоків. Такі резерви можуть включати:

- фінансові фонди для покриття непередбачуваних витрат;
- страхові механізми для захисту від ризиків;
- резервні канали постачання та диверсифікацію партнерських зв'язків.

Це дозволяє підприємству зберігати стабільність навіть у періоди різкого падіння попиту чи зростання вартості ресурсів.

Одночасно стратегія передбачає інвестиції в енергоефективні та екологічно стійкі технології, що відповідають принципам ESG (Environmental, Social, Governance). Це забезпечує зниження чутливості підприємства до зростання вартості енергоресурсів, оптимізацію витрат на енергоспоживання,

формування позитивного іміджу відповідального бізнесу та підвищення інвестиційної привабливості у довгостроковій перспективі. Наприклад, компанія «Епіцентр» інвестує у власні сонячні електростанції, що дозволяє зменшити залежність від традиційних енергоресурсів. Компанія «Сільпо» впроваджує енергоефективні технології освітлення та холодильного обладнання, що знижує операційні витрати. Таким чином, фінансовий імунітет у поєднанні з ESG-орієнтацією стає ключовим чинником стратегічної стійкості торговельного підприємства, дозволяючи йому не лише протистояти кризам, але й закладати основу для сталого розвитку у майбутньому.

Одним із ключових напрямів сучасної стратегії розвитку торговельних підприємств є поєднання фінансового імунітету з орієнтацією на принципи ESG (Environmental, Social, Governance). Це означає, що компанія не лише захищає себе від кризових явищ, але й формує довгострокові конкурентні переваги завдяки відповідальному ставленню до довкілля, суспільства та корпоративного управління.

Екологічний вимір (Environmental). Інвестиції в енергоефективні та екологічно стійкі технології дозволяють підприємству:

- зменшити залежність від традиційних енергоресурсів (приклад: «Епіцентр» інвестує у власні сонячні електростанції);
- скоротити витрати на енергоспоживання завдяки сучасним технологіям освітлення та холодильного обладнання (приклад: «Сільпо» впроваджує енергоощадні системи);
- знизити ризики, пов'язані з коливанням цін на енергоносії. Таким чином, екологічна орієнтація стає не лише питанням іміджу, а й інструментом економічної стабільності.

Соціальний вимір (Social). Розвиток ESG-стратегії передбачає:

- створення комфортного та безпечного середовища для споживачів і працівників;
- підтримку культури відповідального споживання;

- формування довіри суспільства до компанії як до соціально відповідального бізнесу. Це підвищує лояльність клієнтів і зміцнює позиції підприємства на ринку.

Управлінський вимір (Governance). Корпоративне управління, побудоване на принципах прозорості та відповідальності, забезпечує:

- ефективне прийняття інвестиційних рішень;
- відповідність міжнародним стандартам корпоративної етики;
- підвищення інвестиційної привабливості компанії у довгостроковій перспективі. Таким чином, управлінська складова ESG стає гарантією стабільності та прогнозованості бізнесу.

Синергія ESG та фінансового імунітету. Поєднання фінансового імунітету з ESG-орієнтацією створює стратегічну стійкість підприємства. Це означає:

- здатність протистояти кризам (економічним, енергетичним, екологічним);
- оптимізацію витрат і підвищення ефективності використання ресурсів;
- формування позитивного іміджу, що відкриває доступ до нових ринків і партнерств;
- закладання основи для сталого розвитку у майбутньому.

Фінансовий імунітет у поєднанні з ESG-підходом перетворюється на інтегральний механізм стратегічної стійкості. Він дозволяє торговельним підприємствам не лише захищатися від зовнішніх загроз, але й активно формувати конкурентні переваги, забезпечуючи баланс між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Запропонована стратегічна модель розвитку потенціалу економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності ґрунтується на чотирьох взаємопов'язаних векторах: операційної детермінації, технологічної імперативи, когнітивного потенціалу та стратегічної резильєнтності. Їхня інтеграція створює цілісну систему управління, яка дозволяє підприємству не

лише протистояти кризовим явищам, але й використовувати їх як джерело нових можливостей. Реалізація цієї стратегії дозволяє торговельному підприємству сформувати унікальну конкурентну перевагу – здатність до випереджальної трансформації, що є фундаментальною передумовою сталого економічного зростання в умовах глобальної нестабільності.

3.2 Використання інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту в процесі управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства

Використання інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту є ключовим чинником інтенсифікації економічного зростання сучасного торговельного підприємства. В умовах високої турбулентності ці інструменти трансформують потенціал із пасивної сукупності ресурсів у динамічну систему, здатну до самовідновлення та масштабування.

Серед ключових інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту можна виокремити наступні напрями.

1 Цифрова аналітика та Big Data. Використання систем збору та аналізу великих масивів даних дозволяє підприємству прогнозувати поведінку споживачів, оптимізувати асортимент та формувати персоналізовані пропозиції. Це перетворює традиційні маркетингові підходи на адаптивні моделі, що реагують на зміни ринку в режимі реального часу.

2 Автоматизація бізнес-процесів. Впровадження ERP та CRM-систем забезпечує інтеграцію управлінських, фінансових та логістичних функцій. Автоматизація знижує операційні витрати, мінімізує людський фактор та підвищує швидкість прийняття рішень.

3 Електронна комерція та омніканальні стратегії. Поєднання онлайн- та офлайн-каналів продажу створює єдиний простір взаємодії зі споживачем. Це

дозволяє підприємству масштабувати ринок збуту, підвищувати доступність товарів та формувати нові моделі клієнтського досвіду.

4 Інноваційні технології управління енергоспоживанням та ресурсами. Використання «розумних» систем моніторингу енергоспоживання, автоматичного регулювання освітлення та клімат-контролю. Це не лише оптимізує витрати, а й відповідає принципам ESG, формуючи позитивний імідж відповідального бізнесу.

5 Цифрові платформи для взаємодії з клієнтами. Мобільні додатки, програми лояльності та чат-боти забезпечують постійний контакт із покупцем. Це створює ефект «цифрової екосистеми», де клієнт отримує комплексний сервіс і залишається залученим до бренду.

Розглянемо їх більш детально.

1 Предиктивна аналітика та Big Data як інструменти стратегічного прогнозування. Управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства в умовах турбулентності потребує переходу від традиційних методів планування, що ґрунтуються на інтуїції та досвіді менеджерів, до об'єктивного аналізу великих масивів даних (Big Data). Цифровізація бізнес-процесів створює можливість накопичення та обробки інформації про поведінку споживачів, ринкові тенденції, логістичні процеси та фінансові показники.

Ключовим інструментом є предиктивна аналітика, що базується на алгоритмах машинного навчання (ML). Вона дозволяє:

- аналізувати купівельну поведінку клієнтів та виявляти приховані закономірності;
- прогнозувати попит з урахуванням сезонних коливань, макроекономічних факторів та локальних особливостей;
- оптимізувати ціноутворення в режимі реального часу;
- моделювати сценарії розвитку ринку та оцінювати ризики.

Використання предиктивної аналітики та Big Data має безпосередній вплив на фінансовий та операційний потенціал підприємства:

- мінімізація втрачених продажів (out-of-stock) завдяки точному прогнозуванню попиту;
- зниження надлишкових запасів, що скорочує витрати на їх утримання;
- вивільнення обігового капіталу, який може бути спрямований на інвестиції у розвиток;
- підвищення фінансової стійкості та здатності підприємства до довгострокового зростання.

Застосування предиктивної аналітики сприяє переходу до моделі «випереджального ритейлу», де підприємство формує пропозицію ще до моменту усвідомлення потреби споживачем. Це означає:

- створення персоналізованих рекомендацій для клієнтів;
- випереджальне формування асортименту;
- підвищення рівня задоволеності та лояльності споживачів;
- формування довгострокових конкурентних переваг.

Інтеграція предиктивної аналітики та Big Data у систему управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства забезпечує:

- підвищення точності стратегічного прогнозування;
- оптимізацію використання фінансових та матеріальних ресурсів;
- зростання ефективності бізнес-процесів;
- формування інноваційної конкурентної переваги;
- стійке економічне зростання навіть у турбулентному середовищі.

Таким чином, предиктивна аналітика та Big Data стають стратегічними інструментами цифрової трансформації, які дозволяють торговельному підприємству перейти від реактивної моделі управління до випереджальної, забезпечуючи стабільність і розвиток у довгостроковій перспективі.

2 Омніканальні платформи як інструмент ринкового масштабування. У сучасних умовах цифрової трансформації торговельні підприємства стикаються з необхідністю інтеграції різних каналів продажу в єдину систему. Омніканальні

платформи забезпечують стираність меж між офлайн- та онлайн-середовищем, створюючи для клієнта безперервний досвід взаємодії з брендом. Це означає, що споживач може почати процес покупки в мобільному застосунку, продовжити його на сайті та завершити у фізичному магазині – без втрати даних, збережених налаштувань чи персоналізованих пропозицій.

Розбудова омніканальної системи передбачає використання таких інструментів. Інтегровані CRM-системи, які дозволяють накопичувати дані про клієнтів, аналізувати їхню поведінку та формувати персоналізовані пропозиції. ERP-платформи, що забезпечують наскрізну інтеграцію бізнес-процесів — від закупівель і логістики до фінансового контролю та управління запасами. Мобільні застосунки з підтримкою AR (доповненої реальності), які дають можливість здійснювати віртуальну примірku товарів, підвищуючи зручність та залученість клієнтів.

Використання омніканальних платформ дозволяє підприємству:

- розширювати клієнтську базу без пропорційного збільшення фізичних торгових площ;
- знижувати капітальні витрати, оскільки масштабування бізнесу відбувається переважно за рахунок цифрових каналів;
- підвищувати маркетинговий потенціал, завдяки персоналізованим пропозиціям та інтегрованим програмам лояльності;
- зміцнювати ринкову позицію, забезпечуючи доступність товарів і послуг у будь-якому форматі взаємодії.

Омніканальні платформи формують екосистему безперервного клієнтського досвіду (seamless experience), де кожен контакт із брендом є частиною єдиної інтегрованої взаємодії. Це радикально підвищує показник LTV (Life Time Value), оскільки клієнт отримує зручність, персоналізацію та довіру до бренду, що стимулює його довгострокову лояльність. Наприклад, компанія «Rozetka» поєднує онлайн-платформу з мережею пунктів видачі, створюючи seamless experience для клієнтів. Компанія «Comfy» інтегрує CRM-системи з

мобільними застосунками, що дозволяє персоналізувати пропозиції та підвищувати лояльність.

Впровадження омніканальних платформ забезпечує зростання клієнтської бази та ринкової частки, зниження витрат на масштабування бізнесу, підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів, формування довгострокових конкурентних переваг.

Таким чином, омніканальні платформи виступають стратегічним інструментом цифрової трансформації, що дозволяє торговельному підприємству масштабувати ринок, оптимізувати витрати та створювати інноваційний клієнтський досвід.

3. Автоматизація та роботизація операційних процесів. Інноваційний менеджмент спрямовує цифровізацію на усунення неефективності в логістиці та обслуговуванні. Автоматизація та роботизація операційних процесів у сучасному інноваційному менеджменті виступає ключовим напрямом цифрової трансформації підприємств. Її головна мета полягає у зменшенні неефективності, яка виникає в логістичних ланцюгах та системах обслуговування клієнтів, а також у створенні умов для більш раціонального використання ресурсів.

Застосування роботизованих складських комплексів дозволяє оптимізувати процеси приймання, зберігання та відвантаження товарів, мінімізуючи людські помилки та скорочуючи час виконання операцій. Системи автоматичного поповнення запасів (Auto-Replenishment) забезпечують безперервність товарних потоків і знижують ризик дефіциту продукції, що особливо важливо для роздрібної торгівлі та великих мереж. Каси самообслуговування сприяють прискоренню процесу купівлі, зменшенню черг та підвищенню рівня комфорту для клієнтів. Додатково, AI-чат-боти беруть на себе функції первинної підтримки, відповідаючи на стандартні запитання та розвантажуючи персонал від рутинних комунікацій.

Вплив таких рішень на потенціал підприємства проявляється у двох площинах: по-перше, відбувається суттєве підвищення продуктивності праці, адже автоматизовані системи працюють швидше та стабільніше за людину; по-

друге, зниження операційних витрат (ОРЕХ) створює внутрішній фінансовий ресурс, який може бути спрямований на інвестиції у розвиток, модернізацію чи інноваційні проєкти.

Інноваційний аспект полягає у тому, що автоматизація вивільняє людський капітал від рутинних завдань. Працівники отримують можливість зосередитися на творчих, аналітичних та стратегічних функціях, які формують довгострокову конкурентну перевагу підприємства. Таким чином, роботизація не лише оптимізує операційні процеси, але й змінює характер праці, переводячи її у площину інтелектуальної та інноваційної діяльності.

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження електронної комерції та розвиток онлайн-каналів продажу. Використання власного вебсайту, сторінок у соціальних мережах, а також інтеграція з популярними маркетплейсами дозволяє підприємству охоплювати ширшу аудиторію споживачів, зменшувати залежність від фізичних торговельних точок та оперативно реагувати на зміну ринкового попиту. Для підприємства святкової індустрії це має особливе значення, оскільки клієнти дедалі частіше здійснюють пошук, порівняння та замовлення товарів онлайн, орієнтуючись на візуальну привабливість продукції, швидкість обслуговування та зручність доставки.

Розвиток електронної комерції на базі власного вебсайту створює можливості для формування повноцінного онлайн-каталогу продукції з детальними описами, фотоматеріалами та актуальними цінами, а також для автоматизації процесів оформлення замовлень і оплати. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, скороченню часу обслуговування клієнтів та зростанню рівня довіри з боку споживачів. Крім того, інтеграція сайту з системами обліку та логістики дозволяє ефективніше управляти товарними запасами й виконанням замовлень, особливо в періоди сезонного зростання попиту напередодні свят.

Водночас активне використання соціальних мереж як інструменту цифрового маркетингу та продажів дає змогу підприємству не лише просувати продукцію, а й формувати емоційний зв'язок із клієнтами. Для сфери святкових

товарів соціальні мережі є особливо ефективним каналом комунікації, оскільки дозволяють демонструвати готові ідеї оформлення свят, приклади декору та тематичні набори, що стимулює імпульсні покупки. Використання таргетованої реклами, інтерактивного контенту, відгуків клієнтів та прямих повідомлень сприяє залученню нових покупців, підвищенню впізнаваності бренду та зростанню обсягів продажу.

Важливу роль у процесі цифрової трансформації відіграє впровадження CRM-систем (Customer Relationship Management), які забезпечують систематизацію та централізоване зберігання інформації про клієнтів, історію їх покупок, індивідуальні вподобання та поведінкові особливості. Використання CRM у діяльності торговельного підприємства дозволяє формувати персоналізовані торговельні пропозиції, розробляти та впроваджувати ефективні програми лояльності, підвищувати рівень повторних продажів і загальну довгострокову цінність клієнта для підприємства.

Завдяки аналітичним можливостям CRM-систем підприємство отримує змогу сегментувати клієнтську базу за частотою покупок, типами замовлень, святковими подіями та рівнем платоспроможності, що є особливо актуальним для бізнесу з вираженою сезонністю попиту. Це дає змогу більш точно планувати маркетингові кампанії, прогнозувати обсяги продажів у пікові періоди та оптимізувати асортимент товарів для різних цільових груп споживачів.

Крім того, автоматизація процесів взаємодії з клієнтами, зокрема обробки замовлень, комунікацій через онлайн-канали та післяпродажного обслуговування, сприяє скороченню часу виконання операцій, зменшенню кількості помилок персоналу та підвищенню загального рівня сервісної якості. У результаті впровадження CRM-системи торговельне підприємство отримує можливість не лише покращити клієнтський досвід, а й забезпечити більш ефективне управління продажами та маркетинговою діяльністю в умовах цифрової економіки.

Не менш важливим напрямом цифровізації є автоматизація внутрішніх бізнес-процесів підприємства, зокрема процесів обліку товарних запасів,

управління складом, формування замовлень та фінансового обліку. Використання спеціалізованих програмних продуктів, таких як ERP-системи, облікові програми та цифрові панелі управління, дозволяє забезпечити комплексний підхід до управління операційною діяльністю, підвищити її прозорість і контрольованість, а також суттєво знизити ризики виникнення помилок, пов'язаних із людським фактором.

Для торговельного підприємства, яке працює з широким асортиментом святкових товарів, що мають різний термін обігу та нерівномірний попит протягом року, автоматизація складського та товарного обліку дає змогу оперативно відстежувати залишки продукції, своєчасно формувати замовлення постачальникам і уникати як дефіциту товарів у пікові періоди, так і надмірного накопичення запасів після завершення святкових сезонів. Це сприяє оптимізації рівня запасів, зменшенню витрат на зберігання та підвищенню оборотності оборотних активів підприємства.

4 Інструменти Agile-менеджменту в управлінні інноваціями

Інноваційний менеджмент вимагає нових організаційних інструментів для швидкого впровадження цифрових рішень.

Інструменти Agile-менеджменту в управлінні інноваціями стають ключовим організаційним ресурсом для підприємств, що прагнуть швидко адаптуватися до умов цифрової трансформації. Традиційні ієрархічні моделі управління часто виявляються занадто повільними та негнучкими, тоді як сучасний інноваційний менеджмент потребує методів, здатних забезпечити динамічне впровадження нових рішень. Управління інноваціями вимагає від підприємств швидкості, гнучкості та здатності адаптуватися до мінливих умов ринку. Традиційні моделі менеджменту, побудовані на ієрархічних структурах та довгостроковому плануванні, часто не відповідають цим вимогам. Натомість Agile-менеджмент пропонує принципово інший підхід, орієнтований на циклічність, експериментування та постійне вдосконалення.

Класичний менеджмент характеризується жорсткою структурою, централізованим прийняттям рішень та тривалими фазами планування й

реалізації. Інновації в такій системі впроваджуються повільно, а помилки розглядаються як загроза, що потребує уникнення будь-якою ціною. Це призводить до високих витрат часу та ресурсів, а також знижує здатність підприємства швидко реагувати на нові виклики.

Agile-менеджмент, навпаки, базується на гнучких методологіях (Scrum, Kanban, Lean Startup), які дозволяють розбивати процес впровадження інновацій на короткі ітерації. Кожен цикл завершується конкретним результатом – від MVP до готового продукту, що дає змогу швидко отримати зворотний зв'язок від клієнтів і скоригувати подальші дії. Помилки на ранніх етапах розглядаються як корисний досвід, що сприяє навчанню та розвитку команди.

Використання методологій Scrum та Kanban дозволяє структурувати процеси цифрової трансформації у вигляді коротких ітерацій, де команди отримують чіткі завдання, швидко тестують рішення та оперативно реагують на зміни середовища. Scrum забезпечує роботу через спринти з визначеними цілями та результатами, а Kanban надає візуальну систему управління потоком завдань, що сприяє прозорості та контролю над процесом.

Додатковим інструментом є концепція MVP (мінімально життєздатного продукту), яка дозволяє перевіряти ринкові гіпотези без значних витрат часу та ресурсів. MVP виступає як експериментальний продукт, що дає змогу отримати зворотний зв'язок від клієнтів на ранніх етапах і коригувати подальший розвиток відповідно до їхніх потреб.

Вплив Agile-інструментів на потенціал підприємства проявляється у підвищенні його адаптаційної спроможності. Організація стає здатною впроваджувати інновації циклами, що значно швидше, ніж у класичних бюрократичних моделях управління. Це забезпечує конкурентну перевагу, адже підприємство може швидко реагувати на зміни ринку та технологічні виклики.

Інноваційний аспект полягає у формуванні культури «інноваційного спринту», де помилки на ранніх етапах не сприймаються як загроза, а навпаки – як необхідний елемент навчання та вдосконалення. Такий підхід стимулює командну креативність, підвищує готовність до експериментів і створює

середовище, де інновації стають постійним процесом, а не одноразовою акцією.

Використання інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту є ключовим чинником інтенсифікації економічного зростання сучасного торговельного підприємства. В умовах високої турбулентності ці інструменти трансформують потенціал із пасивної сукупності ресурсів у динамічну систему, здатну до самовідновлення та масштабування.

Таблиця 3.1 – Ключові інструменти цифровізації та інноваційного менеджменту в управлінні потенціалом економічного зростання торговельного підприємства

Напрямок цифровізації / інноваційного менеджменту	Зміст та інструменти	Вплив на потенціал економічного зростання	Стратегічний ефект
1	2	3	4
1 Предиктивна аналітика та Big Data	Аналіз великих масивів даних; машинне навчання; прогнозування попиту; динамічне ціноутворення; моделювання сценаріїв	Оптимізація запасів; зниження out-of-stock та overstock; вивільнення обігового капіталу; підвищення фінансової стійкості	Перехід до моделі випереджального ритейлу; формування довгострокових конкурентних переваг
2 Омніканальні платформи та e-commerce	Інтеграція онлайн і офлайн каналів; CRM та ERP системи; мобільні застосунки; AR-технології; маркетплейси	Масштабування ринку збуту; зростання клієнтської бази; зниження капітальних витрат	Формування seamless customer experience; зростання LTV та лояльності клієнтів
3 Автоматизація та роботизація операційних процесів	ERP-системи; роботизовані склади; Auto-Replenishment; каси самообслуговування; AI-чат-боти	Зниження операційних витрат; підвищення продуктивності праці; мінімізація людського фактора	Підвищення операційної ефективності; вивільнення ресурсів для інновацій

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
4 CRM-системи та цифрові платформи взаємодії з клієнтами	Управління клієнтськими даними; персоналізація; програми лояльності; сегментація клієнтів	Зростання повторних продажів; підвищення якості сервісу; ефективне управління маркетингом	Формування цифрової екосистеми клієнтської взаємодії

5 Цифровий маркетинг та соціальні мережі	Таргетована реклама; інтерактивний контент; прямі комунікації; онлайн-продажі	Залучення нових клієнтів; стимулювання імпульсних покупок; підвищення впізнаваності бренду	Посилення ринкових позицій і емоційної лояльності
6 Автоматизація внутрішніх бізнес-процесів	Облік запасів; складські системи; фінансовий контроль; цифрові панелі управління	Оптимізація запасів; зростання оборотності активів; зниження ризиків помилок	Підвищення прозорості та керованості бізнесу
7 Agile-менеджмент та інноваційні методології	Scrum; Kanban; Lean Startup; MVP; інноваційні спринти	Прискорення впровадження інновацій; підвищення адаптивності	Формування культури безперервних інновацій та антикрихкості

Таким чином, слід зазначити, що використання інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту трансформує потенціал торговельного підприємства з статичної сукупності ресурсів у динамічну систему економічного зростання, здатну до адаптації, самовідновлення та масштабування в умовах високої турбулентності.

3.3 Розроблення та оцінювання ефективності заходів щодо розвитку потенціалу економічного зростання підприємств торгівлі ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»»

У сучасному ринковому середовищі цифрова трансформація перестає бути конкурентною перевагою і стає обов'язковою умовою виживання. В умовах високої конкуренції традиційні методи ведення бізнесу втрачають ефективність, що вимагає від ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»» радикального перегляду підходів до взаємодії з клієнтами. Цифрова трансформація дозволить не лише автоматизувати рутинні операції, а й створити нові канали продажів, забезпечити

персоналізацію сервісу та підвищити швидкість прийняття управлінських рішень.

Саме тому проєкт розвитку ТОВ «Партнер клуб «ОБС»» спрямований на цифрову трансформацію підприємства у сфері торгівлі задля підвищення конкурентоспроможності та забезпечення стійкого економічного зростання за рахунок впровадження сучасних технологій, оптимізації бізнес процесів та інноваційних форматів обслуговування клієнтів (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2 – Матриця стратегій SWOT для ТОВ «Партнер клуб «ОБС»»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
Сильні сторони (S)	SO-стратегії – використання сильних сторін для реалізації можливостей: - використати гнучкість та клієнтоорієнтованість для впровадження омніканальних стратегій; - інтегрувати ERP/CRM та Big Data для виходу на міжнародні маркетплейси; - формувати позитивний імідж через соціальну відповідальність	ST-стратегії – використання сильних сторін для нейтралізації загроз: - використати швидкість прийняття рішень для адаптації до економічної нестабільності; - інвестувати у кіберзахист, спираючись на цифрову компетентність керівництва; - підвищувати лояльність клієнтів, щоб протистояти конкуренції великих мереж
Слабкі сторони (W)	WO-стратегії – подолання слабких сторін через можливості: - використати міжнародні платформи для залучення фінансування та інвестицій. - інтегрувати FinTech-рішення для зменшення залежності від локального ринку. - навчати персонал цифровим навичкам через програми міжнародних партнерів.	WT-стратегії – мінімізація слабких сторін і уникнення загроз: - залучати зовнішніх консультантів для роботи з міжнародними маркетплейсами. - поступово нарощувати цифрові компетенції персоналу, щоб зменшити ризики кіберзагроз. - диверсифікувати асортимент і канали продажів для зниження залежності від економічної ситуації.

На ринку торгівлі спостерігається активний перехід споживачів до онлайн покупок, розвиток мобільних платежів та персоналізованих сервісів. Конкурентами виступають великі українські маркетплейси та торговельні мережі, проте можливості для розвитку полягають у використанні Big Data,

інтеграції у міжнародні платформи та впровадженні омніканальних стратегій.

Стратегія розвитку підприємства передбачає кілька ключових напрямів.

По-перше, цифровізація процесів: впровадження ERP/CRM систем для інтеграції фінансів, логістики та маркетингу, використання аналітики для прогнозування попиту та управління запасами, автоматизація складських і торговельних операцій.

По-друге, інноваційні формати торгівлі: розвиток омніканальної моделі, запуск сервісів «click&collect» та «dark stores», створення мобільного додатку з персоналізованими пропозиціями.

По-третє, фінансові технології: розширення безготівкових платежів, інтеграція мобільних платіжних систем, використання програм лояльності та блокчейн рішень для прозорості транзакцій.

По-четверте, розвиток людського капіталу: навчання персоналу цифровим навичкам, формування клієнтоорієнтованої культури та системи мотивації.

Операційний план передбачає чотири етапи (таблиця 3.3): аудит і підготовку (0–6 місяців), запуск цифрових сервісів (6–12 місяців), впровадження інноваційних форматів (12–24 місяці) та масштабування бізнес моделі з виходом на міжнародні маркетплейси (24–36 місяців).

Інвестиції, заплановані на перший рік реалізації бізнес-плану в ТОВ «Партнер клуб «ОБС»», будуть спрямовані на створення базової цифрової інфраструктури, необхідної для підвищення ефективності операційної діяльності, розширення каналів збуту та покращення взаємодії з клієнтами.

Найбільша частка інвестицій передбачена на впровадження SaaS-CRM системи та її налаштування. Кошти будуть використані для придбання річної підписки на хмарну CRM-платформу, адаптації системи під бізнес-процеси підприємства, перенесення наявної клієнтської бази, інтеграції CRM з онлайн-магазином і платіжними сервісами, а також для консультаційного супроводу на етапі запуску. Це дозволить централізувати інформацію про клієнтів, автоматизувати обробку замовлень і підвищити контроль над продажами та маркетингом.

Таблиця 3.3 – Операційний план реалізації проєкту цифровізації ТОВ «Партнер клуб «ОБС»»

Етап	Тривалість	Дії	Результат
1 Аудит та підготовка	0–6 міс.	Аналіз процесів, вибір ERP/CRM, навчання персоналу	Готовність до цифровізації
2 Запуск цифрових сервісів	6–12 міс.	Онлайн-платформа, мобільний додаток, програма лояльності	Зростання клієнтської бази
3 Інноваційні формати	12–24 міс.	«Click&Collect», «dark stores», Big Data-аналітика	Оптимізація логістики та асортименту
4 Масштабування	24–36 міс.	Вихід на міжнародні маркетплейси, розширення асортименту	Зростання обороту та прибутку

Інвестиції в розробку онлайн-магазину будуть спрямовані на створення повноцінного цифрового каналу продажів. Фінансування охоплює розробку каталогу товарів, кошика та системи оформлення замовлень, створення адаптивного дизайну для зручного користування з мобільних пристроїв, інтеграцію з CRM-системою та платіжними сервісами, технічну оптимізацію сайту для пошукових систем, а також тестування і запуск платформи. Це забезпечить підприємству можливість здійснювати продажі онлайн, скоротити залежність від фізичних точок збуту та збільшити охоплення клієнтів.

Кошти, передбачені на маркетинг і програму лояльності, будуть використані для залучення та утримання клієнтів. Інвестиції спрямовуються на розробку цифрової програми лояльності, налаштування CRM-сегментації клієнтів для персоналізованих пропозицій, проведення digital-маркетингових

кампаній у соціальних мережах і пошукових системах, а також на аналітику ефективності рекламних заходів. Це дозволить підвищити впізнаваність бренду, стимулювати повторні покупки та зростання середнього чека.

Інвестиції у навчання персоналу та управління змінами передбачають підвищення цифрових компетенцій працівників підприємства. Кошти будуть спрямовані на навчання роботі з CRM-системою та онлайн-магазином, освоєння базових інструментів цифрової аналітики, розвиток навичок онлайн-продажів і клієнтського сервісу, а також консультаційний супровід у період адаптації до нових процесів. Це забезпечить ефективне використання впроваджених цифрових рішень без необхідності збільшення чисельності персоналу.

Відповідно до цього, визначимо розмір капітальних інвестицій на формування функціонально повноцінної цифрової екосистеми в ТОВ «Партнер клуб «ОБС»» (таблиця 3.4):

$$K = K_{\text{CRM}} + K_{\text{mag}} + K_{\text{марк}} + K_{\text{навч}} \quad (3.1)$$

де K_{CRM} – витрати на придбання SaaS CRM та її первинне налаштування;

K_{mag} – витрати на розробку онлайн-магазину;

$K_{\text{марк}}$ – витрати на розроблення програми маркетингу і лояльності;

$K_{\text{навч}}$ – витрати на навчання персоналу та управління змінами.

Щорічні операційні витрати ТОВ «Партнер клуб «ОБС»» спрямовані на забезпечення безперервної господарської діяльності, підтримку цифрової інфраструктури та реалізацію збутової стратегії. До складу операційних витрат ТОВ «Партнер клуб «ОБС»» витрати на оплату праці основного штату, витрати на оренду та оплату комунальних послуг, витрати на логістику і маркетинг та витрати на ІТ-підтримку.

Таблиця 3.4 – Розрахунок капітальних витрат на формування

функціонально повноцінної цифрової екосистеми в ТОВ «Партнер клуб «ОБС»»

Стаття витрат	Призначення	Сума, тис. грн
Витрати на придбання SaaS CRM та її первинне налаштування, в тому числі		700
підписка SaaS CRM (12 міс.)	CRM для продажів, клієнтів, аналітики	180
первинне налаштування системи	Адаптація під бізнес-процеси	200
міграція даних	Перенесення клієнтської бази	120
інтеграція з сайтом та оплатами	Замовлення, рахунки, статуси	130
консалтинг і супровід запуску	Методологічна підтримка	70
Витрати на розробку онлайн-магазину, в тому числі		1000
CMS + базовий функціонал	Каталог, кошик, замовлення	280
UX/UI дизайн	Адаптивний дизайн	180
інтеграція з CRM і платіжними системами	Автоматизація обробки замовлень	220
технічна оптимізація (швидкість, SEO)	Пошукова оптимізація	150
тестування та запуск	QA, виправлення помилок	170
Витрати на розроблення програм маркетингу і лояльності, в тому числі		600
Розробка програми лояльності	Бонуси, знижки	180
CRM-сегментація клієнтів	Персоналізовані пропозиції	120
Digital-маркетинг (таргетинг, SMM)	Залучення клієнтів	220
Аналітика та оптимізація	A/B тестування	80
Витрати на навчання персоналу та управління змінами, в тому числі		300
Навчання роботі з CRM і сайтом	Менеджери, адміністратори	120
Digital-навички та аналітика	Робота з даними	80
Основи онлайн-продажів	Обслуговування клієнтів	60
Консультаційний супровід	Адаптація персоналу	40
Усього капітальні витрат		2600

Розрахунок операційних витрат ТОВ «Партнер клуб «ОБС»» подано в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5 – Операційні витрати ТОВ «Партнер клуб «ОБС»»

Стаття витрат	Кількість	Сума, тис. грн
Витрати на оплату праці усього, у тому числі:		1560
Директор / власник	1 люд.	360

Менеджер з продажу	2 люд.	480
Маркетолог / SMM	1 люд.	216
Оператор CRM / адміністратор	1 люд.	204
Логіст	1 люд.	180
Бухгалтер (аутсорсинг)	1 люд.	120
Єдиний соціальний внесок та податкові нарахування	35%	540
Витрати на оренду та оплату комунальних послуг усього, у тому числі:		600
Витрати на оренду приміщення	(60 м ²)	420
Витрати на електроенергію		72
Витрати на опалення, воду		48
Витрати на інтернет та зв'язок		60
Витрати на логістику усього, у тому числі		700
Послуги кур'єрських служб	6000 замовлень на рік	300
Транспортні витрати	250 вантажів постачальників на рік	160
Витрати на пакувальні матеріали	6000 од. замовлень	120
Складські витрати	250 партій товарів на рік	80
Повернення та обміни	600 замовлень на рік	40
Витрати на маркетинг усього, у тому числі		400
Таргетована реклама		216
Контент і дизайн		72
SEO та підтримка сайту		60
Акції та промо		52
Витрати на IT-підтримку усього, у тому числі		200
Хостинг та домени		40
Техпідтримка CRM		80
Кібербезпека та резервування		40
Дрібні доопрацювання		40
Усього операційні витрати		4000

Структура операційних витрат відповідає моделі цифровізованої малої компанії свідчить про те, що понад половини витрат спрямована на людський капітал, а витрати на IT та маркетинг залишаються контрольованими завдяки використанню SaaS-рішень та цифрових каналів продажу.

Надалі слід проаналізувати рівень ефективності реалізації такого проєкту. Відповідні розрахунки представлені в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Аналіз ефективності реалізації проекту

Рік	1	2	3	4	5
Доходи, тис. грн	1650	1980	2475	3094	3868
Операційні витрати, тис. грн	402	402	402	402	402
Інвестиції	2600	-	-	-	-
Чистий грошовий потік, тис. грн	-1352	1578	2073	2692	3466

Якщо узагальнити дані, то фінансова ситуація виглядає досить показово. У перший рік доходи становили 1,65 млн грн, проте через значні інвестиції у розмірі 2,6 млн грн чистий грошовий потік виявився від’ємним і склав – 1,352 млн грн. Це типовий сценарій для стартового етапу, коли компанія вкладає значні ресурси у розвиток і ще не отримує позитивного результату.

Починаючи з другого року, ситуація кардинально змінюється. Доходи зростають до 1,98 млн грн, витрати залишаються стабільними на рівні 402 тис. грн, а відсутність нових інвестицій дозволяє сформувати позитивний грошовий потік у розмірі 1,578 млн грн. Це свідчить про те, що бізнес швидко виходить на операційну окупність і починає генерувати прибуток.

У третьому році доходи піднімаються до 2,475 млн грн, що забезпечує чистий грошовий потік у 2,073 млн грн. Така динаміка демонструє не лише стабільність, а й поступове нарощування фінансової стійкості. Четвертий рік продовжує цю тенденцію: доходи перевищують 3 млн грн, а чистий потік сягає 2,692 млн грн. Це означає, що компанія вже має достатній запас ліквідності для подальшого масштабування.

На п’ятий рік доходи зростають до 3,868 млн грн, а чистий грошовий потік становить 3,466 млн грн. Таким чином, бізнес демонструє стійке зростання, при цьому операційні витрати залишаються незмінними, що свідчить про ефективність управління витратами. Загалом, за п’ять років компанія пройшла

шлях від стартових інвестицій і від'ємного результату до стабільного позитивного потоку, який щороку зростає. Це є ознакою високої рентабельності та перспективності моделі розвитку.

Висновки до розділу 3

Встановлено, що сучасні торговельні підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, яка проявляється у нестабільності та непередбачуваності зовнішніх і внутрішніх факторів. Це включає коливання ринкової кон'юнктури, валютних курсів, політичні та економічні кризи, технологічні прориви та трансформацію споживчих преференцій. У таких умовах традиційні методи стратегічного планування втрачають ефективність, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до формування стратегії розвитку потенціалу економічного зростання.

Аргументовано, що стратегія розвитку потенціалу торговельного підприємства в умовах турбулентності має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та інноваційності. Вона повинна враховувати не лише економічні показники, але й соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Ключовим завданням є створення моделі управління, яка дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та використовувати їх як джерело нових можливостей.

Досліджено, що центральним елементом такої моделі стає динамічна здатність підприємства до трансформації власної структури та ресурсного портфеля. В умовах скорочення життєвого циклу конкурентних переваг управління потенціалом економічного зростання зміщується від експлуатації наявних активів до генерації нових компетенцій. Це передбачає перехід від жорстких ієрархічних систем до мережевих структур управління, де швидкість прийняття рішень має перевагу над бюрократичною точністю.

Обґрунтовано важливість цифрової імунізації бізнесу, яка полягає не лише в автоматизації рутинних операцій, а й у створенні дата-центричної екосистеми. Аналітика в реальному часі дозволяє підприємству випереджати ринкові тренди, а потенціал зростання перетворюється з статичної величини у фінансовій звітності на інтелектуальний капітал, здатний генерувати вартість навіть у кризові періоди.

Узагальнено, що особливого значення набуває ресурсна стійкість (resilience). Управління потенціалом має бути спрямоване на формування резервів адаптивності: диверсифікацію ланцюгів постачання, створення фінансової «подушки» та розвиток багатофункціональності персоналу. Замість прагнення до максимальної ефективності за будь-яку ціну, що робить систему крихкою, підприємства мають обирати шлях антикрихкості, коли зовнішні шоки стають каталізатором внутрішнього оновлення та переходу на новий етап економічного циклу.

Встановлено, що в умовах перманентної турбулентності стратегія управління потенціалом торговельного підприємства трансформується з лінійного плану нарощування активів у багатовекторну модель адаптивної стійкості. Фундаментом цієї стратегії є перехід від статичного управління ресурсами до формування динамічних здатностей, які дозволяють реконфігурувати потенціал відповідно до флуктуацій зовнішнього середовища.

Наведено чотири ключові вектори трансформації торговельного підприємства: стратегічний вектор операційної детермінації (Agile-трансформація), технологічна імператива та цифрова конвергенція, формування когнітивного потенціалу та людського капіталу, а також стратегічна резильєнтність і фінансовий імунітет. Їхня інтеграція створює цілісну систему управління, яка дозволяє підприємству не лише протистояти кризовим явищам, але й використовувати їх як джерело нових можливостей.

Досліджено, що використання інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту є ключовим чинником інтенсифікації економічного зростання сучасного торговельного підприємства. Цифрова аналітика, Big Data,

автоматизація бізнес-процесів, електронна комерція, омніканальні стратегії, інноваційні технології управління ресурсами та цифрові платформи для взаємодії з клієнтами трансформують потенціал підприємства зі статичної сукупності ресурсів у динамічну систему, здатну до адаптації, самовідновлення та масштабування. Проведений аналіз засвідчив, що інструменти цифровізації та інноваційного менеджменту формують системну основу економічного зростання торговельного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. Використання предиктивної аналітики та Big Data забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень і перехід до випереджального прогнозування попиту. Омніканальні платформи та електронна комерція сприяють масштабуванню ринку збуту, зміцненню клієнтської лояльності та зростанню довгострокової цінності споживачів. Автоматизація й роботизація операційних процесів підвищують продуктивність праці, знижують витрати та вивільняють ресурси для інноваційного розвитку, тоді як Agile-менеджмент забезпечує гнучкість і швидкість впровадження змін. У сукупності ці інструменти трансформують потенціал підприємства з пасивної сукупності ресурсів у динамічну, адаптивну систему, здатну до стійкого економічного зростання та формування довгострокових конкурентних переваг.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація перестась бути конкурентною перевагою і стає обов'язковою умовою виживання. Для ТОВ «Партнер клуб «ОБС»» це означає радикальний перегляд підходів до взаємодії з клієнтами, автоматизацію рутинних операцій, створення нових каналів продажів, персоналізацію сервісу та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Запропоновано інвестиційний проєкт розвитку підприємства, спрямований на створення базової цифрової інфраструктури. Найбільша частка інвестицій передбачена на впровадження SaaS-CRM системи, розробку онлайн-магазину та програму лояльності. Це дозволить централізувати інформацію про клієнтів, автоматизувати обробку замовлень, розширити канали збуту та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Узагальнено фінансові результати: у перший рік через значні інвестиції

чистий грошовий потік був від'ємним (-1,352 млн грн). Починаючи з другого року, підприємство вийшло на операційну окупність і почало генерувати стабільний прибуток. Доходи зростали від 1,65 млн грн у першому році до 3,868 млн грн у п'ятому, а чистий грошовий потік – від -1,352 млн грн до 3,466 млн грн. Це свідчить про ефективність управління витратами, поступове нарощування фінансової стійкості та перспективність моделі розвитку.

Таким чином, дослідження підтверджує, що стратегія розвитку потенціалу економічного зростання ТОВ «Партнер клуб «ОБС»» в умовах турбулентності має ґрунтуватися на інтеграції операційної мобільності, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу та фінансової резильєнтності. Реалізація цієї стратегії дозволяє підприємству сформувати унікальну конкурентну перевагу – здатність до випереджальної трансформації, що є фундаментальною передумовою сталого економічного зростання в умовах глобальної нестабільності.

Висновки

Встановлено, що в сучасних умовах господарювання, які характеризуються високою динамічністю, невизначеністю та посиленням конкурентної боротьби, ключовим чинником забезпечення стабільності функціонування підприємства та його довгострокового економічного зростання є рівень сформованого потенціалу. Саме він визначає здатність суб'єкта господарювання адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно використовувати наявні ресурси та трансформувати їх у конкурентні переваги.

Наведено результати аналізу наукових джерел, які засвідчили, що поняття «потенціал» у економічній науці розглядається як самостійний об'єкт дослідження зі змістовною та структурною сутністю. Систематизовано підходи до його визначення (ресурсний, функціональний, цільовий, результативний та діяльнісний), показано еволюцію трактування поняття «потенціал підприємства» від традиційного ресурсного розуміння до сучасного системно-інноваційного та цифрового, що враховує здатність підприємства не лише володіти ресурсами, а й ефективно їх трансформувати у стійкі конкурентні переваги. Сформовано компонентну структуру потенціалу підприємства та компонентний склад потенціалу економічного зростання, що дозволяє більш детально дослідити його елементи та визначити їх роль у забезпеченні розвитку. Розроблено алгоритм управління потенціалом економічного зростання торговельного підприємства, що включає етапи моніторингу та діагностики вихідного стану, формування цільових орієнтирів, оцінки та вибору стратегії розвитку, розробки та реалізації плану дій, а також контролю та коригування результатів.

Доведено, що зарубіжний досвід управління потенціалом економічного зростання підприємств є важливим теоретико-практичним підґрунтям для формування сучасних управлінських підходів у вітчизняних умовах. Практика провідних компаній світу засвідчує, що ефективне управління потенціалом базується на поєднанні стратегічного бачення розвитку, раціонального

використання ресурсів, інноваційної активності та застосування сучасних управлінських інструментів і цифрових технологій. Узагальнено, що результативність використання зарубіжних управлінських практик значною мірою залежить від рівня їх адаптації до національних особливостей господарювання, інституційного середовища та галузевої специфіки діяльності підприємств. Саме тому впровадження кращих світових практик управління потенціалом економічного зростання з урахуванням вітчизняних умов сприятиме підвищенню ефективності функціонування підприємств, забезпеченню їх сталого розвитку та зміцненню конкурентних позицій як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Встановлено, що діяльність ТОВ «Партнер-клуб «ОБС»», яке спеціалізується на реалізації святкової продукції та декоративних товарів, у 2020–2024 роках мала нестабільний характер, що було зумовлено пандемією, воєнними подіями та загальним падінням купівельної спроможності населення. Незважаючи на кризові явища, підприємству вдалося зберегти ринкові позиції та поступово адаптуватися до нових умов, що підтверджується відновленням виручки у 2023-2024 роках. Наведено динаміку кадрової політики підприємства, яка відображає прагнення утримати ключових працівників навіть за умов скорочення штату. У кризовому 2022 році чисельність персоналу зменшилася на третину, проте вже у 2023-2024 роках відбулося поступове відновлення, а середньомісячна заробітна плата перевищила довоєнний рівень. Обґрунтовано, що фінансовий потенціал підприємства має суперечливу динаміку: показники рентабельності знижуються, тоді як ліквідність поступово покращується. Зростання коефіцієнтів поточної та абсолютної ліквідності у 2023-2024 роках свідчить про накопичення грошових коштів та підвищення платоспроможності, хоча рівень термінової ліквідності залишається нестабільним.

Аргументовано, що стратегія розвитку потенціалу торговельного підприємства в умовах турбулентності має ґрунтуватися на принципах гнучкості, адаптивності та інноваційності. Вона повинна враховувати не лише економічні показники, але й соціальні, технологічні та екологічні аспекти.

Ключовим завданням є створення моделі управління, яка дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та використовувати їх як джерело нових можливостей. Досліджено, що центральним елементом такої моделі стає динамічна здатність підприємства до трансформації власної структури та ресурсного портфеля. В умовах скорочення життєвого циклу конкурентних переваг управління потенціалом економічного зростання зміщується від експлуатації наявних активів до генерації нових компетенцій. Це передбачає перехід від жорстких ієрархічних систем до мережових структур управління, де швидкість прийняття рішень має перевагу над бюрократичною точністю.

Встановлено, що в умовах перманентної турбулентності стратегія управління потенціалом торговельного підприємства трансформується з лінійного плану нарощування активів у багатовекторну модель адаптивної стійкості. Фундаментом цієї стратегії є перехід від статичного управління ресурсами до формування динамічних здатностей, які дозволяють реконфігурувати потенціал відповідно до флуктуацій зовнішнього середовища. Наведено чотири ключові вектори трансформації торговельного підприємства: стратегічний вектор операційної детермінації (Agile-трансформація), технологічна імператива та цифрова конвергенція, формування когнітивного потенціалу та людського капіталу, а також стратегічна резильєнтність і фінансовий імунітет. Їхня інтеграція створює цілісну систему управління, яка дозволяє підприємству не лише протистояти кризовим явищам, але й використовувати їх як джерело нових можливостей.

Досліджено, що використання інструментів цифровізації та інноваційного менеджменту є ключовим чинником інтенсифікації економічного зростання сучасного торговельного підприємства. Цифрова аналітика, Big Data, автоматизація бізнес-процесів, електронна комерція, омніканальні стратегії, інноваційні технології управління ресурсами та цифрові платформи для взаємодії з клієнтами трансформують потенціал підприємства зі статичної сукупності ресурсів у динамічну систему, здатну до адаптації, самовідновлення та масштабування. Проведений аналіз засвідчив, що інструменти цифровізації та

інноваційного менеджменту формують системну основу економічного зростання торговельного підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища.

Обґрунтовано, що цифрова трансформація перестас бути конкурентною перевагою і стає обов'язковою умовою виживання. Для ТОВ «Партнер клуб «ОБС»» це означає радикальний перегляд підходів до взаємодії з клієнтами, автоматизацію рутинних операцій, створення нових каналів продажів, персоналізацію сервісу та підвищення швидкості прийняття управлінських рішень. Запропоновано інвестиційний проєкт розвитку підприємства, спрямований на створення базової цифрової інфраструктури. Найбільша частка інвестицій передбачена на впровадження SaaS-CRM системи, розробку онлайн-магазину та програму лояльності. Це дозволить централізувати інформацію про клієнтів, автоматизувати обробку замовлень, розширити канали збуту та підвищити ефективність маркетингових кампаній.

Узагальнено фінансові результати: у перший рік через значні інвестиції чистий грошовий потік був від'ємним (-1,352 млн грн). Починаючи з другого року, підприємство вийшло на операційну окупність і почало генерувати стабільний прибуток. Доходи зростали від 1,65 млн грн у першому році до 3,868 млн грн у п'ятому, а чистий грошовий потік – від -1,352 млн грн до 3,466 млн грн. Це свідчить про ефективність управління витратами, поступове нарощування фінансової стійкості та перспективність моделі розвитку.

Список використаних джерел

- 1 Добрик Л. О. Генеза поняття «потенціал» як базової економічної категорії соціально-економічного потенціалу регіону. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 19. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/114.pdf (дата звернення: 10.04.2025).
- 2 Дикань В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 11-18.
- 3 Гусак Ю. В. Механізм державного регулювання організаційно-ресурсного забезпечення машинобудівного комплексу України. *Проблеми стабілізації економіки країни* : тези доповідей Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (16 грудня 2016 р., Тернопіль). Тернопіль, 2016. С. 101-103.
- 4 Демченко Г. В. Розвиток теоретичних засад організаційного забезпечення інноваційної діяльності підприємства. *Економічний аналіз*. 2015. № 2. С. 63-68.
- 5 Підприємництво: інвестиційне забезпечення та економічна безпека : монографія / Г. І. Грицаєнко, І. М. Грицаєнко, Г. П. Педченко, Ю. О. Прус, Т. І. Яворська. Мелітополь : Люкс, 2021. 271 с.
- 6 Токмакова І. В., Овчиннікова В. О., Юсупова Т. М. Стратегічне управління виробничим потенціалом залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 61. С. 87-95.
- 7 Каличева Н. Є. Проблеми та перспективи розвитку економіки України в сучасній світовій економічній системі. *Наука й економіка*. 2015. №4 (40). С. 117-120.
- 8 Дикань В. В., Кас П. Ю. Теоретичні основи розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств машинобудування. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2015. Вип. 2 (51). С. 72-85.
- 9 Россоха В. В. Теоретико-методичні засади формування, розвитку та

оцінювання виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Київ : Інститут аграрної економіки, 2009. 92 с.

10 Коваль Л. В. Економічний потенціал підприємства: сутність та структура. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. 2010. № 690. С. 59-65.

11 Залізко В. Д. Економічний потенціал сільських територій: генезис, структура, властивості, пріоритети зміцнення. *Економіка України*. 2014. № 4. С. 73-82.

12 Побережна Н. М. Аналіз трактування поняття «потенціал». *Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2010. № 62. С. 26-33.

13 Шабатура Т. С. Теоретичні засади визначення економічного потенціалу підприємства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2015. № 1. С. 26-30.

14 Чупир О. М. Структуризація потенціалу підприємств залізничної галузі: новий підхід. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2012. № 2. С. 25-29.

15 Лапін Е. В. Економічний потенціал підприємства : монографія. Суми : ВТД «Університетська книга», 2002. 310 с.

16 Гриньов А. В. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. № 12. С. 12-17.

17 Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Х. : ХДУХТ, 2004. 287 с.

18 Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олесьюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

19 Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 1998. № 2. С. 262-271.

20 Кіндзерський Ю. В. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій. К. : Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2007. 408 с.

21 Хомяков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства. К. : Кондор, 2007. 400 с.

22 Ружицька Т. Д. Сутність та складові елементи поняття «економічний потенціал підприємства». *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. Т. 2. № 9. С. 178-181.

23 Сабадирьова А. Л. Основні методологічні аспекти становлення теорії потенціалу підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2009. № 37. С. 274-280.

24 Шумська С. С. Фінансовий потенціал України: методологія визначення та оцінки. *Фінанси України*. 2007. №15. С. 55-64.

25 Чупир О. М. Методологічні аспекти управління розвитком будівельного потенціалу залізничного транспорту України : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2012. 391 с.

26 Гончар О. І. Управління потенціалом підприємства в умовах євроінтеграції: дис. ... д-ра екон. наук; спеціальність: 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності. Хмельницький, 2015. 450 с.

27 Кулакова С. Ю., Міняйленко І. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Полтава, 2015. 214 с.

28 Турило А. М., Богачевська К. В. Потенціал підприємства: сутність, класифікація, види. *Бізнес Інформ*. 2014. № 2. С. 259-263.

29 Верхоглядова Н. І., Коваленко-Марченкова Є. В. Складові потенціалу будівельної галузі як основа його конкурентоспроможності. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 15. С. 36-39.

30 Титикало В. С. Складові економічного потенціалу підприємств машинобудування в системі змінно-адаптивних економічних інтересів. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2021. № 2. С. 179-187.

31 Жувагіна І. О. Загальнонаукові підходи до формування економічного потенціалу підприємств торгівлі. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2018/35.pdf (дата звернення:

18.04.2025).

32 Мішенін Є. В., Дутченко О. М., Семененко Т. О. Оцінка потенціалу підприємства: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2017. 113 с.

33 Плетникова І. Л., Мельник В. О. Конспект лекцій з дисципліни «Потенціал підприємства: формування і оцінка». Харків : УкрДАЗТ, 2008. Ч. 1. 66 с.

34 Маршалок М. С., Радько В. І., Нікітченко С. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ, 2014. 322 с.

35 Краснокутська П. Е. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії. *Вісник КНТЕУ*. 2008. № 5. С. 54-64.

36 Бикова В. Г. Ю. М. Ряснянський Фінансово-економічний потенціал підприємств загальнодержавного значення – оцінка та управління. *Фінанси України*. 2005. № 6. С. 56-61.

37 Ус Ю. В., Литовченко В. О. Управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах невизначеності. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 278-284.

38 Харчук Т. В. Ресурсний підхід в економічному управлінні конкурентним потенціалом машинобудівних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 88-92.

39 Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Іваненко Л. В. Модель управління фінансовим потенціалом підприємства: функціональний підхід. *Бізнес Інформ*. 2019. №8. С. 129-135.

40 Підгора Є. О., Шевченко О. О., Касьянюк С. В., Латишева О. В., Гітіс Т. П. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Краматорськ–Тернопіль : ДДМА, 2023. 205 с.

41 Опікунова Н. В., Швець Є. В. Застосування системного підходу до формування економічного потенціалу підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 16. Ч. 2. С. 37-40.

- 42 Ареф'єва О. В., Харчук Т. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 7 (85). С. 71-76.
- 43 Бабина О. Є., Карпенко О. О. Узагальнення властивостей економічного потенціалу в контексті системного підходу. *Бізнес Інформ*. 2013. № 9. С. 55-60.
- 44 Чернишова Л. І., Гончарук С. Р., Теслюк Ю. С. Управління потенціалом підприємства як основа забезпечення конкурентоспроможності: системний підхід. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*. 2025. № 11 (21). С. 1101-1118.
- 45 Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51-55.
- 46 Вовк О. М., Дудік А. О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір*. 2020. № 162. С. 53-56.
- 47 Андрієнко В. М. Стратегічне управління підприємствами реального сектору економіки: механізми, методи, моделі: монографія. Донецький нац. ун-т. Донецьк : ДонНУ, 2012. 155 с.
- 48 Гривківська О. В., Овсієнко Н. В., Котвицька Н. М., Гудзь Ю. Ф. Формування стратегії управління інноваційно-орієнтованим розвитком підприємств. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 377-381.
- 49 Чобіток В. І., Шелест Т. М. Система управління промисловими підприємствами в умовах інноваційного розвитку: науково-практичні аспекти оцінки. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 169-180.
- 50 Ільчук О. О. Особливості утворення синергетичного ефекту управління економічним потенціалом торговельного підприємства в сучасних умовах господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.1 С. 162-165.
- 51 Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/539> (дата звернення: 30.04.2025).
- 52 Запара Л. А. Основні підходи до управління: еволюція і перспективи.

Агросвіт. 2015. № 20. С. 16-22.

53 Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 23. С. 204-209.

54 Андрушкевич Н. В., Чен Н. О., Подібка В. В. Особливості процесного підходу в управлінні підприємством. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 20. С. 215-220.

55 Титикало В. С. Сутність та характеристики процесно-орієнтованого управління економічним потенціалом підприємств. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2020. № 1 (143). С. 93-107.

56 Бортнік А. М. Процесне управління бізнесом: сутність та переваги впровадження. *Науковий вісник Національного університету ДПС України (економіка, право)*. 2013. № 3 (62). С. 30-36.

57 Красовський Д. О. Комплексний підхід до формування кадрового забезпечення інноваційного розвитку підприємств АПК в умовах кризових явищ. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 69. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5122> (дата звернення: 05.05.2025).

58 Причепя І. В. Комплексний підхід до управління інноваційним потенціалом підприємства. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2010. Вип. 5. С. 46-52.

59 Козак К., Мироненко Б. Комплексний підхід до управління людським потенціалом підприємств в сучасних реаліях. *InterConf*. 2021. № 86. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/16125> (дата звернення: 10.05.2025).

60 Castillo-Villar F. R., Cavazos-Arroyo J., Castillo-Villar K. K. Entrepreneurial Orientation in Social Entrepreneurship: A Systematic Literature Review and Research Agenda. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 3. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/17/3/816> (accessed: 10.05.2025).

61 Коломійцева В. І. Причини та передумови економічного зростання Південної Кореї. *Економіка та суспільство*. 2020. №12. С. 45-52.

62 Lee J.-W. The Republic of Korea's Economic Growth and Catch-Up: Implications for the People's Republic of China. *Econstor.eu : website*. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/161447/1/859332446.pdf> (accessed: 10.05.2025).

63 Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво. Реалізація підприємницької діяльності у сучасних ринкових умовах : підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 228 с.

64 Основи бізнесу : навч. посіб. / В. Л. Дикань, І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова, М. В. Корінь, А. В. Толстова. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 291 с.

65 Дикань В. Л., Єлагін Ю. В., Сухорукова Т. Г. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту : підручник. Харків: УкрДАЗТ, 2011. 225 с.

66 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 3. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 49 с.

67 Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті : навч. посіб. / В. Л. Дикань, О. Г. Кірдіна, І. Л. Назаренко, Ю. М. Уткіна; за ред. В. Л. Диканя. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 314 с.

68 Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України. *Законодавство України : вебсайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 28.10.2025).

69 Панченко С. В., Дикань В. Л., Шраменко О. В., Полякова О. М., Уткіна Ю. М. Підприємництво. Теоретичні основи організаційної підприємницької діяльності : підручник. Харків: УкрДУЗТ, 2018. 241 с.

70 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 2. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 45 с.

71 Управління бізнесом : підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, В. О. Маслова. Харків: УкрДУЗТ, 2017. 288 с.

72 Дикань В. Л., Воловельська І. В., Каличева Н. Є. Економіка підприємства : конспект лекцій. Частина 1. Харків : УкрДУЗТ, 2021. 55 с.

73 Чехунов Д. М., Мигденко Н. О., Ольховський В. В. Стратегія розвитку потенціалу підприємства в умовах цифровізації: зміст та алгоритм реалізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 92. URL: <https://kart.edu.ua/unit/visnik-etp/arhiv-nomeriv/2025-2> (дата звернення: 20.12.2025).

74 Мигденко Н. О. Соціальне підприємництво в Україні: основні тенденції. *Тези 85 студентської наукової-технічної конференції* (10-11 грудня 2025 р., м. Харків). Харків: УкрДУЗТ, 2025. С. 514.

75 Методичні вказівки до виконання кваліфікаційної роботи рівня вищої освіти «другий (магістерський) рівень» усіх форм навчання / каф. «Економіка та управління виробничим і комерційним бізнесом» / В. Л. Дикань, В. В. Компанієць, І. В. Токмакова, І. Л. Назаренко. Харків: УкрДУЗТ, 2019. 60 с.

76 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення та оформлення : методичний посібник з додержання вимог нормоконтролю у студентській навчальній звітності / Л. М. Козар та ін.; за заг. ред. Л. М. Козара. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

АКТ

перевірки випускної кваліфікаційної роботи на наявність ознак академічного плагіату

Відповідно до даних сервісу Strikeplagiarism.com кваліфікаційна робота на тему: «Управління потенціалом економічного зростання підприємства в умовах цифровізації»
автора: МИГДЕНКО Назар Олександрович
(ІПБ автора повністю)

містить 0,31 % запозичень. Ознаки академічного плагіату – відсутні.

Перевірку виконала
професор кафедри економіки та управління
виробничим і комерційним бізнесом
24.12.2025 р.



(підпис)

Ганна ОБРУЧ