

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет економіки та управління
Кафедра бізнес-економіки та підприємництва

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
Галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
Заочна форма здобуття освіти

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА
СИДОРКА МИХАЙЛА ОЛЕКСАНДРОВИЧА**
на тему «ОБґРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО
ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ
ПІДПРИЄМСТВА»

*Робота виконана з дотриманням основних принципів та фундаментальних
цінностей академічної доброчесності _____ Сидорко М.О.*

Науковий керівник:
старший викладач
Оксана ЧУБ

Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації
здобувачів вищої освіти (ЕК) «__» _____ 2026 р. протокол № __

Зав. кафедри бізнес-економіки
та підприємництва,
докт. екон. наук, проф.

Інна РЄПІНА

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1 Економічна сутність та структура потенціалу підприємства	7
1.2 Теоретичні підходи до управління та оцінювання ефективності відтворення потенціалу	11
1.3 Методичні підходи до аналізу та обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства	14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МКФ-ТРЕЙД».....	20
2.1 Загальна характеристика діяльності та ресурсного забезпечення ТОВ «МКФ-трейд»	20
2.2 Оцінка ефективності використання та відтворення складових потенціалу підприємства.....	28
2.3 Діагностика проблем та резервів підвищення ефективності відтворення потенціалу	35
РОЗДІЛ 3. ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МКФ-ТРЕЙД»	43
3.1 Розробка стратегічних напрямів удосконалення відтворення потенціалу підприємства.....	43
3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	51
3.3 Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність відтворення потенціалу підприємства	61
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні підприємства змушені працювати в умовах високої конкуренції, нестабільності ринкового середовища, технологічних змін та обмеженості ресурсів. За таких умов особливого значення набуває ефективне формування, використання та відтворення потенціалу підприємства, що забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність і стабільний розвиток. Відтворення потенціалу підприємства охоплює процеси оновлення ресурсів, підвищення ефективності їх використання та формування умов для подальшого зростання результативності господарської діяльності. Для українських підприємств проблема підвищення ефективності відтворення потенціалу є особливо актуальною з огляду на зміни ділового середовища та потребу в раціональному використанні ресурсів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування, розвитку та відтворення потенціалу підприємства широко досліджувалися у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. І. Ансофф розглядав потенціал підприємства у контексті стратегічного розвитку [25]. М. Портер пов'язував можливості підприємства зі створенням і підтриманням конкурентних переваг [27]. П. Друкер акцентував увагу на ролі управління в забезпеченні результативності організації [26]. Серед сучасних українських дослідників вагомий внесок у вивчення економічного потенціалу підприємства здійснили О. В. Балахонова [1], О. Богма, І. Ганечко та В. Лимар [3], Т. О. Гусаковська й О. О. Середа [7], Д. В. Крилов [10], В. Слободянюк [21].

Разом із тим, попри значну кількість наукових досліджень, недостатньо висвітленими залишаються питання комплексного обґрунтування бізнес-пропозицій щодо підвищення ефективності відтворення потенціалу підприємств з урахуванням сучасних умов господарювання та специфіки діяльності конкретних підприємств, що зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі, зокрема розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесів відтворення потенціалу підприємства на основі методичних підходів.

Метою роботи є обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності відтворення потенціалу підприємства на основі аналізу його діяльності та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління ресурсним потенціалом.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання**:

- дослідити економічну сутність та структуру потенціалу підприємства;
- розглянути теоретичні підходи до управління та оцінювання ефективності відтворення потенціалу підприємства;
- проаналізувати методичні підходи до формування та обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства;
- надати загальну характеристику діяльності та ресурсного забезпечення ТОВ «МКФ-трейд»;
- здійснити оцінку ефективності використання та відтворення складових потенціалу підприємства;
- провести діагностику основних проблем та визначити резерви підвищення ефективності відтворення потенціалу підприємства;
- розробити стратегічні напрями вдосконалення відтворення потенціалу підприємства;
- здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів;
- оцінити вплив запропонованих заходів на ефективність відтворення потенціалу підприємства.

Об’єкт дослідження – процес відтворення потенціалу підприємства в умовах ринкового середовища.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні аспекти підвищення ефективності відтворення потенціалу підприємства на прикладі ТОВ «МКФ-трейд».

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, *методи аналізу та синтезу* застосовано для узагальнення теоретичних підходів до

визначення сутності потенціалу підприємства та його складових. *Метод порівняння* використано для оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства та визначення тенденцій його розвитку. *Економіко-статистичні методи* застосовано під час аналізу фінансово-господарської діяльності підприємства. *Метод системного підходу* використано для комплексного дослідження процесів формування та відтворення потенціалу підприємства. *Розрахунково-аналітичні методи* застосовано для обґрунтування економічної ефективності запропонованих заходів та оцінювання їх впливу на результати діяльності підприємства.

Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів. *Теоретичне значення* роботи полягає в узагальненні наукових підходів до визначення економічної сутності потенціалу підприємства та процесів його відтворення, а також у розвитку методичних положень щодо оцінювання ефективності використання ресурсів підприємства.

Методична значущість дослідження полягає у вдосконаленні підходів до аналізу та обґрунтування бізнес-пропозицій щодо підвищення ефективності відтворення потенціалу підприємства, що може бути використано під час розроблення стратегій розвитку підприємств.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробленні конкретних рекомендацій та заходів щодо підвищення ефективності відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд». Запропоновані у роботі заходи можуть бути використані керівництвом підприємства для підвищення ефективності управління ресурсами, покращення фінансових результатів діяльності та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Інформаційну основу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління потенціалом підприємства та підвищення ефективності його використання, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні дані офіційних державних органів, аналітичні матеріали наукових видань, офіційна інформація компанії «ВіЯр», відомості з відкритих реєстрів щодо

ТОВ «МКФ-трейд», а також фінансова звітність і внутрішня інформація ТОВ «МКФ-трейд», що характеризує результати його господарської діяльності.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність та структура потенціалу підприємства

Поняття потенціалу підприємства набуває особливого значення в умовах посилення конкуренції, нестабільності економічного середовища та необхідності забезпечення сталого розвитку підприємств. Саме потенціал підприємства визначає його можливості щодо ефективного використання наявних ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності.

У науковій літературі поняття «економічний потенціал підприємства» розглядається як складна економічна категорія, що відображає сукупність ресурсів, можливостей та здатностей підприємства досягати поставлених цілей господарської діяльності. Зокрема, О. Богма, І. Ганечко та В. Лимар визначають економічний потенціал підприємства як інтегровану систему ресурсів і можливостей, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та створюють передумови для його розвитку у майбутньому [3]. Науковці наголошують, що потенціал підприємства формується в результаті взаємодії різних ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні.

Дослідниця Т. Гусаковська та О. Середа підкреслюють, що економічний потенціал підприємства характеризує не лише наявність ресурсів, але й здатність підприємства ефективно їх використовувати для досягнення стратегічних і тактичних цілей діяльності [7]. З цієї точки зору потенціал підприємства слід розглядати як систему взаємопов'язаних елементів, які у процесі взаємодії формують загальні можливості підприємства щодо виробництва продукції, надання послуг та забезпечення економічної ефективності діяльності.

Водночас О. В. Балахонова розглядає економічний потенціал підприємства як сукупність усіх наявних і потенційних ресурсів підприємства, які можуть бути використані для досягнення економічних результатів та забезпечення його розвитку [1]. На думку дослідниці, економічний потенціал підприємства включає як ресурси, що вже використовуються у господарській діяльності, так і ті, що можуть бути залучені у майбутньому.

Досліджуючи сутність економічного потенціалу підприємства, О. Красноручський, Т. Маренич та Г. Прусова зазначають, що потенціал підприємства формується під впливом різноманітних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища [9]. До таких факторів належать рівень технологічного розвитку підприємства, ефективність управління, кваліфікація персоналу, фінансові ресурси та інноваційні можливості підприємства. Учені підкреслюють, що ефективне використання потенціалу підприємства є важливою передумовою забезпечення його конкурентоспроможності.

Окремі дослідники наголошують на стратегічному значенні економічного потенціалу підприємства. Так, В. Слободянюк зазначає, що економічний потенціал є основою формування стратегічних можливостей підприємства та забезпечує ефективність управління його діяльністю [21]. На його думку, саме потенціал підприємства визначає здатність підприємства реалізовувати стратегічні цілі, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність господарської діяльності.

У свою чергу Д. В. Крилов розглядає економічний потенціал підприємства як сукупність ресурсів і можливостей, які формують основу його фінансово-економічної діяльності [10]. Науковець підкреслює, що потенціал підприємства має багатокомпонентну структуру та включає різні види ресурсів, які взаємодіють між собою та забезпечують ефективність діяльності підприємства.

У наукових працях також зазначається, що економічний потенціал підприємства має динамічний характер, оскільки постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів. Зокрема, С. Т. Пілецька, Т. Ю. Коритько та В. М. Лукаржевська-Мялик підкреслюють, що розвиток економічного потенціалу

підприємства пов'язаний із процесами модернізації виробництва, впровадження інноваційних технологій та вдосконалення системи управління підприємством [18].

Значну увагу у наукових дослідженнях приділено структурі економічного потенціалу підприємства. У науковій літературі існують різні підходи до визначення його складових. Найчастіше економічний потенціал підприємства розглядається як сукупність окремих видів потенціалу, кожен з яких характеризує певний аспект діяльності підприємства.

Зокрема, О. Красноручський, Т. Маренич та Г. Прусова зазначають, що структура економічного потенціалу підприємства формується з урахуванням основних видів ресурсів підприємства та включає виробничий, фінансовий, трудовий, інноваційний та управлінський потенціали [9]. Кожна з цих складових відіграє важливу роль у забезпеченні ефективного функціонування підприємства.

Виробничий потенціал підприємства характеризує можливості підприємства щодо здійснення виробничої діяльності та визначається рівнем розвитку матеріально-технічної бази, виробничих потужностей, технологій та інших ресурсів, необхідних для виробництва продукції.

Фінансовий потенціал підприємства відображає можливості підприємства щодо формування та використання фінансових ресурсів. Як зазначають В. О. Ганусич, В. В. Левкулич та К. С. Ганусич, ефективне управління фінансовими ресурсами є важливою умовою забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства та його фінансової стійкості [6].

Важливим елементом економічного потенціалу підприємства є трудовий потенціал, який характеризує професійні здібності, знання та навички працівників підприємства. І. М. Маковецька, В. О. Коровін та М. Р. Ставрінов підкреслюють, що ефективне управління персоналом сприяє підвищенню продуктивності праці та покращенню результатів діяльності підприємства [14].

Важливу роль відіграє інноваційний потенціал підприємства. С. Пермінова, Н. Ситник та М. Чупріна зазначають, що інноваційна активність підприємств є одним із ключових факторів забезпечення їх конкурентоспроможності та розвитку

національної економіки [17]. Інноваційний потенціал визначає здатність підприємства впроваджувати нові технології, створювати нові продукти та вдосконалювати виробничі процеси.

Окрім цього, С. П. Білоус та В. О. Чепіль зазначають, що використання інформаційних технологій сприяє підвищенню ефективності управління підприємством та оптимізації бізнес-процесів [2].

Для узагальнення основних складових економічного потенціалу підприємства доцільно представити їх характеристику у вигляді табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні складові економічного потенціалу підприємства

Складова потенціалу	Характеристика
Виробничий потенціал	Сукупність матеріально-технічних ресурсів, виробничих потужностей і технологій, що забезпечують процес виробництва продукції
Фінансовий потенціал	Можливості підприємства щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів
Трудовий потенціал	Професійні знання, досвід та компетенції працівників підприємства
Інноваційний потенціал	Здатність підприємства впроваджувати нові технології, продукти та методи управління
Управлінський потенціал	Ефективність системи управління підприємством, організаційна структура та управлінські компетенції
Інформаційний потенціал	Інформаційні ресурси та цифрові технології, що забезпечують ефективність управління підприємством

Джерело: складено автором на основі узагальнення наукових підходів [3], [7], [9].

Таким чином, економічний потенціал підприємства є складною багатокomпонентною системою, що включає різноманітні ресурси та можливості підприємства. Взаємодія цих складових визначає рівень ефективності діяльності підприємства, його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Отже, економічний потенціал підприємства можна визначити як інтегральну характеристику його можливостей, що відображає сукупність ресурсів, компетенцій та управлінських можливостей підприємства, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та створюють передумови для його подальшого розвитку.

1.2 Теоретичні підходи до управління та оцінювання ефективності відтворення потенціалу

У науковій літературі управління потенціалом підприємства розглядається як складний багатокомпонентний процес, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль використання ресурсів підприємства. О. Продіус, М. Афанасенко та В. Пухленко зазначають, що ефективне управління підприємством передбачає оптимальне поєднання ресурсів, технологій та управлінських рішень, спрямованих на досягнення максимально можливих результатів господарської діяльності [19]. Науковці підкреслюють, що управління потенціалом підприємства має здійснюватися на основі системного підходу, який враховує взаємозв'язок усіх складових потенціалу.

Значну увагу у наукових дослідженнях приділено питанням формування механізму управління економічним потенціалом підприємства. Так, О. В. Балахонова зазначає, що механізм управління потенціалом підприємства включає систему методів, інструментів та управлінських рішень, спрямованих на забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства та їх відтворення [1]. Дослідниця наголошує, що ефективне управління потенціалом підприємства повинно базуватися на стратегічному плануванні, яке дозволяє визначити перспективні напрями розвитку підприємства.

У наукових працях також підкреслюється важливість інтегрованого підходу до управління потенціалом підприємства. В. В. Левицький зазначає, що прийняття ефективних управлінських рішень потребує комплексного врахування економічних, організаційних та інформаційних факторів, які впливають на діяльність підприємства [11]. Інтегрований підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів підприємства та забезпечити узгодженість управлінських рішень.

Важливою складовою управління потенціалом підприємства є процес його відтворення. Відтворення потенціалу підприємства передбачає оновлення та

розвиток ресурсів підприємства з метою забезпечення їх ефективного використання у майбутньому. У цьому контексті Т. С. Пілецька, Т. Ю. Коритько та В. М. Лукаржевська-Мялик зазначають, що відтворення економічного потенціалу підприємства є безперервним процесом, який включає модернізацію виробництва, підвищення кваліфікації персоналу, впровадження інновацій та вдосконалення системи управління [18].

Значну роль у відтворенні потенціалу підприємства відіграють інноваційні процеси. Ю. Б. Лисиця підкреслює, що розвиток інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації сприяє підвищенню ефективності діяльності, оптимізації виробничих процесів та створенню нових конкурентних переваг [12]. Інноваційна діяльність підприємства дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити їх якісне оновлення.

В умовах цифрової трансформації економіки особливого значення набуває використання цифрових технологій у процесі управління підприємством. В. В. Македон та О. О. Байлова зазначають, що впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню ефективності управління виробничими процесами, оптимізації витрат та підвищенню продуктивності праці [13]. Використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати ефективність управління ресурсами.

Важливим елементом управління потенціалом підприємства є оцінювання ефективності його використання та відтворення. Оцінювання потенціалу підприємства дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів, виявити проблеми у діяльності підприємства та визначити резерви підвищення ефективності господарської діяльності.

На думку Д. В. Крилова, оцінювання економічного потенціалу підприємства повинно здійснюватися на основі комплексного аналізу фінансових, виробничих та управлінських показників діяльності підприємства [10]. Такий підхід дозволяє визначити рівень ефективності використання ресурсів підприємства та оцінити його можливості щодо подальшого розвитку.

У наукових дослідженнях також підкреслюється важливість використання економіко-статистичних методів для оцінювання потенціалу підприємства. Зокрема, аналіз фінансових показників діяльності підприємства дозволяє оцінити рівень його фінансової стійкості, платоспроможності та прибутковості. Такі показники є важливими індикаторами ефективності використання фінансового потенціалу підприємства.

Значну увагу у наукових працях приділено питанням оцінювання ефективності управління трудовим потенціалом підприємства. І. М. Маковецька, В. О. Коровін та М. Р. Ставрінюв зазначають, що ефективне управління персоналом є важливою умовою підвищення продуктивності праці та забезпечення економічної ефективності діяльності підприємства [14]. Підвищення кваліфікації працівників, мотивація персоналу та розвиток корпоративної культури сприяють підвищенню ефективності використання трудового потенціалу підприємства.

Окрім цього, важливим елементом оцінювання потенціалу підприємства є аналіз інноваційної діяльності підприємства. С. Пермінова, Н. Ситник та М. Чупріна зазначають, що рівень інноваційної активності підприємства визначає його здатність до впровадження нових технологій, створення нових продуктів та підвищення ефективності виробництва [17].

Не менш важливу роль відіграє використання інформаційних технологій у процесі управління підприємством. С. П. Білоус та В. О. Чепіль підкреслюють, що використання інноваційних інформаційних систем дозволяє підвищити ефективність управлінських рішень, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити оперативність обробки інформації [2]. Таким чином, управління потенціалом підприємства є складним процесом, який включає формування, використання та відтворення ресурсів підприємства. Ефективне управління потенціалом підприємства забезпечує підвищення результативності його діяльності, формування конкурентних переваг та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Отже, ефективність відтворення потенціалу підприємства значною мірою залежить від застосування методів управління, використання інноваційних технологій та впровадження ефективної системи оцінювання результатів

діяльності підприємства. Саме комплексний підхід до управління потенціалом підприємства дозволяє забезпечити ефективне використання ресурсів підприємства та створити передумови для його подальшого розвитку.

1.3 Методичні підходи до аналізу та обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства

Сьогодні підприємства функціонують у середовищі високої конкуренції, швидких технологічних змін та нестабільності зовнішнього економічного середовища. За таких умов ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від здатності керівництва своєчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо подальшого розвитку підприємства. Одним із важливих інструментів такого управління є розроблення та впровадження бізнес-пропозицій, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності підприємства, оптимізацію використання ресурсів та формування нових конкурентних переваг. Бізнес-пропозиції, як правило, базуються на результатах комплексного аналізу діяльності підприємства та враховують як внутрішні можливості підприємства, так і фактори зовнішнього середовища. Саме тому важливим етапом розроблення бізнес-пропозицій є використання науково обґрунтованих методичних підходів до аналізу діяльності підприємства. Застосування таких підходів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень і забезпечити досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

У науковій літературі бізнес-пропозиції розглядаються як комплекс економічних, організаційних та управлінських заходів, спрямованих на підвищення ефективності діяльності підприємства. В. В. Левицький зазначає, що процес обґрунтування управлінських рішень щодо розвитку підприємства повинен базуватися на комплексному аналізі його внутрішнього середовища, а також на дослідженні зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства [11].

Науковець підкреслює, що формування ефективних бізнес-пропозицій потребує використання інтегрованих методів аналізу, які дозволяють врахувати взаємозв'язок різних факторів економічної діяльності підприємства. Саме такий підхід дозволяє отримати повне уявлення про реальний стан підприємства та визначити напрями його подальшого розвитку. Крім того, інтегрований підхід дозволяє враховувати специфіку діяльності підприємства, що є важливим фактором підвищення ефективності управлінських рішень.

Значну увагу у наукових дослідженнях приділено використанню системного підходу до аналізу діяльності підприємства. О. Продіус, М. Афанасенко та В. Пухленко зазначають, що системний підхід передбачає дослідження підприємства як складної економічної системи, елементи якої взаємопов'язані між собою та взаємодіють у процесі господарської діяльності [19]. У межах цього підходу підприємство розглядається як система, що включає виробничу, фінансову, кадрову, інноваційну та управлінську підсистеми. Такий підхід дозволяє більш комплексно оцінити стан підприємства та визначити основні напрями підвищення ефективності його діяльності. Використання системного підходу також сприяє формуванню ефективної стратегії розвитку підприємства, що базується на узгодженні інтересів різних підрозділів підприємства.

Одним із ключових етапів обґрунтування бізнес-пропозицій є проведення економічного аналізу діяльності підприємства. Економічний аналіз дозволяє оцінити рівень ефективності використання ресурсів підприємства, визначити основні тенденції його розвитку та виявити резерви підвищення ефективності діяльності. Д. В. Крилов зазначає, що економічний аналіз потенціалу підприємства повинен включати дослідження виробничого, фінансового, трудового та інноваційного потенціалу підприємства [10]. Такий підхід дозволяє отримати комплексну оцінку можливостей підприємства та визначити напрями підвищення ефективності його діяльності. Крім того, економічний аналіз сприяє виявленню факторів, що негативно впливають на результати діяльності підприємства, а також визначенню можливостей їх усунення.

Особливе значення у процесі формування бізнес-пропозицій має фінансовий аналіз діяльності підприємства. Фінансовий аналіз дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості підприємства, його платоспроможність, прибутковість та ефективність використання фінансових ресурсів. В. О. Ганусич, В. В. Левкулич та К. С. Ганусич зазначають, що аналіз фінансових показників діяльності підприємства є важливим інструментом визначення ефективності господарської діяльності та формування стратегічних напрямів розвитку підприємства [6]. Фінансовий аналіз дозволяє визначити оптимальні напрями використання фінансових ресурсів підприємства та оцінити доцільність реалізації певних інвестиційних проєктів. Саме тому фінансовий аналіз є важливим елементом процесу обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства.

Важливим напрямом аналізу діяльності підприємства є дослідження інноваційного потенціалу підприємства. Інноваційна діяльність підприємства відіграє важливу роль у забезпеченні його конкурентоспроможності та підвищенні ефективності господарської діяльності. Ю. Б. Лисиця зазначає, що розвиток інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації сприяє підвищенню продуктивності, зниженню витрат та покращенню якості продукції [12]. Інновації дозволяють підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкового середовища та створювати нові конкурентні переваги. Саме тому аналіз інноваційного потенціалу підприємства є важливим елементом процесу обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства.

В. В. Македон та О. О. Байлова зазначають, що впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств сприяє підвищенню ефективності управління виробничими процесами, оптимізації витрат та підвищенню продуктивності праці [13]. Цифрові технології дозволяють підприємствам автоматизувати багато бізнес-процесів, що сприяє підвищенню ефективності управління підприємством. Крім того, використання цифрових інструментів дозволяє підприємствам швидше реагувати на зміни ринкового середовища та підвищувати ефективність управлінських рішень.

Важливим інструментом обґрунтування бізнес-пропозицій є використання стратегічного аналізу. Стратегічний аналіз дозволяє визначити довгострокові перспективи розвитку підприємства та сформуванню ефективну стратегію його діяльності. Одним із найбільш поширених методів стратегічного аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Використання SWOT-аналізу дозволяє підприємству сформуванню ефективну стратегію розвитку, яка враховує як внутрішні можливості підприємства, так і фактори зовнішнього середовища.

У практиці економічного аналізу також широко використовуються інші методи стратегічного аналізу, зокрема PEST-аналіз, факторний аналіз, економіко-математичне моделювання та метод експертних оцінок. Використання цих методів дозволяє більш точно оцінити перспективи розвитку підприємства та визначити найбільш ефективні напрями його діяльності. С. О. Кобернюк, О. В. Нагорна та І. А. Хмарська зазначають, що використання аналітичних інструментів дозволяє підприємствам підвищити ефективність маркетингових стратегій та покращити взаємодію з клієнтами, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств та формуванню нових можливостей для їх розвитку [8].

Для узагальнення основних методичних підходів до аналізу та обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства доцільно представити їх у вигляді табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Основні методичні підходи до аналізу та обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства

Методичний підхід	Сутність підходу	Основні інструменти	Мета застосування
1	2	3	4
Економічний аналіз	Комплексне дослідження результатів діяльності підприємства	аналіз фінансових показників, аналіз витрат, аналіз прибутковості	оцінка ефективності діяльності підприємства
Фінансовий аналіз	Оцінювання фінансового стану підприємства	коефіцієнти ліквідності, рентабельності, фінансової стійкості	визначення фінансових можливостей розвитку
SWOT-аналіз	Аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів діяльності підприємства	сильні та слабкі сторони, можливості і загрози	формування стратегічних напрямів розвитку

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
Інноваційний аналіз	Дослідження інноваційної діяльності підприємства	аналіз технологій, інноваційних витрат, інвестицій	визначення можливостей технологічного розвитку
Факторний аналіз	Визначення впливу факторів на результати діяльності	економіко-математичні методи	виявлення резервів підвищення ефективності
Стратегічний аналіз	Аналіз довгострокових перспектив розвитку підприємства	PEST-аналіз, сценарний аналіз	формування стратегії розвитку підприємства

Джерело: складено автором за результатами узагальнення методичних підходів [6], [10], [11], [12], [19].

Таким чином, методичні підходи до аналізу та обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства базуються на використанні комплексного аналізу діяльності підприємства, стратегічного планування та оцінювання економічної ефективності запропонованих заходів. Використання інноваційних методів економічного аналізу дозволяє визначити перспективні напрями розвитку підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МКФ-ТРЕЙД»

2.1 Загальна характеристика діяльності та ресурсного забезпечення ТОВ «МКФ-трейд»

ТОВ «МКФ-трейд» є підприємством, що працює у сфері меблевого виробництва, постачання матеріалів для виробництва м'яких меблів та надання виробничих послуг у цій сфері. Офіційні матеріали компанії «ВіЯр» характеризують її діяльність як продаж меблевих комплектуючих і надання супутніх послуг для меблевого виробництва [5]. За даними відкритих реєстрів, ТОВ «МКФ-трейд» зареєстроване як юридична особа та має код ЄДРПОУ 39856102 [16].

Для підприємства, що працює у вузькоспеціалізованому B2B-сегменті, тривалий період діяльності є важливим показником організаційної стійкості. Компанія у власних інформаційних матеріалах зазначає, що працює на ринку більше 20 років, а її ключові напрями діяльності пов'язані з матеріалами для виробництва м'яких меблів [4].

Основу комерційної діяльності підприємства становить реалізація матеріалів, що застосовуються у виробництві м'яких меблів, матраців, пакувальної продукції та окремих товарів легкої промисловості. За інформацією офіційного сайту, ключовими групами продукції є меблевий поролон, м'які наповнювачі, неткані матеріали, пакувальні матеріали та супутні товари [4].

Ключовою товарною групою підприємства є поролон ДСП, МДФ, комплектуюча фурнітура для меблів та виробничі послуги. Компанія наголошує, що листовий поролон може виготовлятися за параметрами замовника, що свідчить

про гнучкість виробничо-комерційної моделі та орієнтацію на індивідуальні потреби клієнтів [4].

Важливою складовою асортименту є також поролон вторинного спінювання, щільність якого становить від 47 до 200 кг/м³. Якщо порівняти крайні значення цього діапазону, то максимальний показник щільності перевищує мінімальний приблизно у 4,26 рази, що свідчить про суттєву варіативність властивостей продукції та можливість її застосування у різних виробничих цілях. Саме такий діапазон щільності дає змогу задовольняти потреби клієнтів, яким потрібні матеріали з різним рівнем жорсткості, витривалості та зносостійкості. Для підприємства це означає не лише розширення ринкової пропозиції, а й підвищення цінності продуктового портфеля. Отже, товарна пропозиція ТОВ «МКФ-трейд» є не просто широкою за номенклатурою, а й достатньо глибокою за технічними характеристиками окремих позицій.

Для узагальнення числових і якісних характеристик діяльності підприємства доцільно подати їх у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Загальна характеристика діяльності ТОВ «МКФ-трейд»

Показник	Характеристика
1	2
Повна назва	ТОВ «МКФ-трейд»
Рік початку діяльності	1997
Тривалість роботи станом на 2026 рік	29 років
Основні напрями діяльності	2 ключові напрями: м'які наповнювачі та супутні товари
Кількість основних товарних позицій	не менше 12
Щільність поролону вторинного спінювання	від 47 до 200 кг/м ³
Кратність зростання максимальної щільності до мінімальної	4,26 рази
Температура термопресування термоповсті	190–200 °C
Частка натуральних волокон у термоповсті	до 40 %
Вага фасування поролонової крихти	25 кг
Кількість видів поліетиленової плівки	3
Кількість форм постачання плівки	3

Продовження таблиці 2.1

1	2
Мінімальна кількість базових комбінацій плівки	9
Модель збуту	оптові продажі, індивідуальні замовлення
Цільова аудиторія	виробники меблів, суміжні виробництва, оптові покупці
Місцезнаходження	09100, Київська область, м. Біла Церква, вул. Таращанська, 197 В

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та управлінських даних ТОВ «МКФ-трейд» [23].

Значну увагу в діяльності підприємства приділено також реалізації нетканих і наповнювальних матеріалів. Зокрема, компанія пропонує синтепон, термоповсть, спанбонд та інші матеріали, які застосовуються у меблевому виробництві та суміжних виробничих процесах [4].

Окреме місце в асортименті підприємства займає поролонова крихта, яка фасується та вакуумується у мішки по 25 кг. Така вага фасування є важливою з погляду організації логістики та складського обліку, оскільки дозволяє стандартизувати вантажні одиниці. Наприклад, партія у 100 кг потребує лише 4 мішки, а партія у 1 т – 40 мішків, що спрощує планування відвантажень, контроль залишків і розрахунок витрат на транспортування. Наявність стандартизованої фасовки також є зручною для оптових клієнтів, адже дає змогу швидше визначати необхідний обсяг закупівель. У практичному аспекті це свідчить про впорядкованість окремих логістичних процесів на підприємстві. Отже, навіть такі, на перший погляд, технічні параметри, як вага фасування, відображають рівень організації збутової та складської діяльності ТОВ «МКФ-трейд».

Не менш важливим напрямом діяльності підприємства є реалізація пакувальних матеріалів, зокрема поліетиленової плівки. Наявність у товарній номенклатурі кількох видів і форм виконання пакувальних матеріалів підвищує диверсифікацію асортименту та зменшує залежність підприємства від однієї товарної групи [4].

Аналіз фінансових показників діяльності ТОВ «МКФ-трейд» за 2023–2025 роки свідчить про суттєві зміни у масштабах господарської діяльності

підприємства, а також про трансформацію структури його ресурсного забезпечення та фінансових результатів (табл. 2.2). Розрахунки виконано на основі фінансової звітності та узагальнених управлінських даних підприємства [23]. Усі вартісні показники в таблицях подано у тис. грн, тобто значення 943 753 тис. грн відповідає 943,753 млн грн.

Таблиця 2.2 – Фінансові показники діяльності ТОВ «МКФ-трейд» за 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025/2023 рр.	
	2023	2024	2025	Абс., ±	Відн., %
Чистий дохід, тис. грн	943 753	1 442 985	1 829 873	+886 120	+93,9
Чистий прибуток, тис. грн	4 923	14 533	56 208	+51 285	+1041,8
Активи, тис. грн	695 781	652 867	358 254	–337 527	–48,5
Зобов'язання, тис. грн	612 576	628 521	279 474	–333 102	–54,4
Кількість працівників, осіб	230	297	115	–115	–50,0

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та управлінських даних ТОВ «МКФ-трейд» [23].

Насамперед варто відзначити значне зростання чистого доходу підприємства, який збільшився з 943 753 тис. грн у 2023 році до 1 829 873 тис. грн у 2025 році, тобто майже у 1,94 раза. Абсолютний приріст становив 886 120 тис. грн, що свідчить про суттєве розширення обсягів реалізації продукції. Така динаміка може бути пов'язана як із розширенням ринку збуту, так і з підвищенням попиту на продукцію підприємства, що підтверджує ефективність його комерційної діяльності. Зростання доходу є важливим індикатором збільшення масштабів діяльності підприємства та свідчить про посилення його позицій у відповідному ринковому сегменті.

Особливої уваги заслуговує динаміка чистого прибутку підприємства, яка демонструє ще більш виражене зростання. Якщо у 2023 році чистий прибуток становив 4 923 тис. грн, або 4,923 млн грн, то у 2025 році він досяг 56 208 тис. грн, або 56,208 млн грн, що означає збільшення більш ніж у 11 разів. Абсолютний приріст становив 51 285 тис. грн, або 51,285 млн грн, а відносне зростання перевищило 1000 %. Така динаміка свідчить про суттєве підвищення ефективності

господарської діяльності підприємства, що може бути результатом оптимізації витрат, покращення структури продажів або підвищення маржинальності продукції. Водночас настільки різке зростання прибутку може також вказувати на зміну бізнес-моделі підприємства або переорієнтацію на більш прибуткові сегменти діяльності. У будь-якому випадку це є позитивним сигналом щодо фінансового стану підприємства та його здатності генерувати прибуток.

Водночас аналіз структури активів підприємства свідчить про протилежну тенденцію. Загальна вартість активів зменшилася з 695 781 тис. грн, або 695,781 млн грн, у 2023 році до 358 254 тис. грн, або 358,254 млн грн, у 2025 році, тобто на 337 527 тис. грн, або 337,527 млн грн, що становить 48,5 %. Така динаміка може свідчити про суттєве скорочення ресурсної бази підприємства, що потребує додаткового аналізу. Зменшення активів може бути пов'язане з оптимізацією структури майна, продажем частини активів, скороченням запасів або зміною підходів до фінансування діяльності. У контексті підвищення прибутковості це може означати підвищення ефективності використання ресурсів, тобто підприємство генерує більший фінансовий результат при меншому обсязі активів. Така ситуація може розглядатися як позитивна з точки зору підвищення віддачі ресурсного потенціалу.

Аналогічна тенденція спостерігається і щодо зобов'язань підприємства, які зменшилися з 612 576 тис. грн, або 612,576 млн грн, у 2023 році до 279 474 тис. грн, або 279,474 млн грн, у 2025 році, тобто на 333 102 тис. грн, або 333,102 млн грн, що становить 54,4 %, що свідчить про суттєве скорочення залучених ресурсів та зниження рівня фінансової залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Зменшення зобов'язань у поєднанні зі зростанням прибутку може вказувати на покращення фінансової стійкості підприємства, підвищення його платоспроможності та зниження фінансових ризиків. Така тенденція є позитивною, оскільки зменшення боргового навантаження дозволяє підприємству більш гнучко управляти фінансовими потоками та знижує ризики неплатоспроможності.

Важливим показником, що характеризує масштаби діяльності підприємства, є чисельність персоналу. У даному випадку спостерігається її зменшення з 230 осіб

у 2023 році до 115 осіб у 2025 році, тобто на 50 %. Така динаміка може свідчити про оптимізацію кадрової структури підприємства, впровадження більш ефективних організаційних рішень або автоматизацію окремих бізнес-процесів. Зменшення чисельності персоналу при одночасному зростанні доходу та прибутку може вказувати на підвищення продуктивності праці та ефективності використання трудового потенціалу. Водночас це також може свідчити про зміну організаційної моделі підприємства, зокрема перехід до більш гнучких форм організації праці або аутсорсингу окремих функцій.

Ресурсна забезпеченість ТОВ «МКФ-трейд» у 2023–2025 роках характеризувалася суперечливою, але економічно показовою динамікою (табл. 2.3). Узагальнення здійснено за даними фінансової звітності підприємства [24].

Таблиця 2.3 – Ресурсна забезпеченість ТОВ «МКФ-трейд» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025/2023 рр.	
	2023	2024	2025	Абс., ±	Відн., %
Активи, тис. грн	695 781	652 867	358 254	-337 527	-48,5
Зобов'язання, тис. грн	612 576	628 521	279 474	-333 102	-54,4
Власний капітал, тис. грн	83 205	24 346	78 780	-4 425	-5,3
Чистий дохід, тис. грн	943 753	1 442 985	1 829 873	+886 120	+93,9
Чистий прибуток, тис. грн	4 923	14 533	56 208	+51 285	+1041,8
Кількість працівників, осіб	230	297	115	-115	-50,0
Дохід на 1 працівника, тис. грн/особу	4 103,3	4 858,5	15 911,9	+11 808,6	+287,8
Прибуток на 1 працівника, тис. грн/особу	21,4	48,9	488,8	+467,4	+2184,1
Коефіцієнт автономії	0,120	0,037	0,220	+0,100	+83,3
Коефіцієнт фінансової залежності	0,880	0,963	0,780	-0,100	-11,4

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та управлінських даних ТОВ «МКФ-трейд» [23].

Загальна вартість активів підприємства зменшилася з 695 781 тис. грн у 2023 році до 358 254 тис. грн у 2025 році, тобто на 337 527 тис. грн, або на 48,5 %. Одночасно зобов'язання скоротилися ще більш суттєво – з 612 576 тис. грн до 279 474 тис. грн, тобто на 54,4 %, що свідчить про зниження боргового навантаження

на підприємство. Власний капітал за цей період зменшився незначно – на 4 425 тис. грн, або на 5,3 %, що є суттєво кращою динамікою порівняно зі скороченням активів і зобов'язань. Наведене означає, що підприємство у 2025 році функціонувало на меншій ресурсній базі, але при цьому зберегло основну частину власної фінансової основи. Така тенденція може свідчити про структурну оптимізацію ресурсів і перегляд моделі фінансування діяльності.

Водночас результати використання наявних ресурсів помітно покращилися. Чистий дохід підприємства зріс з 943 753 тис. грн, або 943,753 млн грн, у 2023 році до 1 829 873 тис. грн, або 1 829,873 млн грн, у 2025 році, тобто на 93,9 %, а чистий прибуток збільшився з 4 923 тис. грн, або 4,923 млн грн, до 56 208 тис. грн, або 56,208 млн грн, тобто більш ніж у 11 разів. Отримані дані означають, що навіть за умов скорочення загального обсягу ресурсів підприємство змогло значно наростити фінансову віддачу від їх використання. Така динаміка є важливою ознакою підвищення ефективності господарювання та кращої організації використання економічного потенціалу. Фактично відбулося зростання результативності на одиницю залучених ресурсів, що є позитивним сигналом для подальшої оцінки відтворення потенціалу. У кваліфікаційній бакалаврській роботі це дозволяє зробити проміжний висновок про те, що проблема підприємства полягає не стільки в абсолютному дефіциті ресурсів, скільки в необхідності забезпечення їх стабільного та збалансованого відтворення.

Окремо слід звернути увагу на трудову складову ресурсної забезпеченості. За відкритими даними чисельність працівників зменшилася з 230 осіб у 2023 році до 115 осіб у 2025 році, тобто на 50,0 %. Попри це, дохід у розрахунку на одного працівника зріс з 4 103,3 тис. грн/особу до 15 911,9 тис. грн/особу, а прибуток на одного працівника – з 21,4 тис. грн/особу до 488,8 тис. грн/особу, що свідчить про різке підвищення продуктивності використання трудових ресурсів. Така динаміка може пояснюватися оптимізацією кадрового складу, зміною організації праці, концентрацією на більш маржинальних операціях або зростанням обороту без пропорційного збільшення персоналу. З аналітичної точки зору це є вагомим

аргументом на користь того, що підприємство у 2025 році використовувало трудовий потенціал значно ефективніше, ніж у 2023 році.

Фінансова структура ресурсного забезпечення також зазнала змін. Коефіцієнт автономії зріс з 0,120 у 2023 році до 0,220 у 2025 році, тобто на 0,100 пункту, або на 83,3 %, що свідчить про відносне зміцнення частки власного капіталу в загальному обсязі ресурсів. Водночас коефіцієнт фінансової залежності знизився з 0,880 до 0,780, або на 11,4 %, що вказує на зменшення частки позикових джерел фінансування. Хоча абсолютний рівень автономії все ще не можна вважати високим, сама тенденція є позитивною. Вона означає, що підприємство поступово знижує залежність від зовнішніх зобов'язань і формує більш стійку фінансову основу для подальшого розвитку, що особливо важливо в контексті дослідження ефективності відтворення потенціалу, оскільки стійка структура джерел фінансування є базовою умовою для реалізації інвестиційних і організаційних заходів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2023–2025 роках ТОВ «МКФ-трейд» демонструє зростання фінансових результатів при одночасному скороченні ресурсної бази, що свідчить про підвищення ефективності використання його потенціалу. Зокрема, підприємство змогло майже подвоїти дохід і суттєво збільшити прибуток, одночасно скоротивши активи, зобов'язання та чисельність персоналу, що може бути результатом оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності управління ресурсами та вдосконалення організаційної структури підприємства. Така динаміка є важливою передумовою для подальшого дослідження ефективності відтворення потенціалу підприємства та обґрунтування заходів щодо його підвищення.

2.2 Оцінка ефективності використання та відтворення складових потенціалу підприємства

Оцінка ефективності використання та відтворення складових потенціалу підприємства передбачає комплексне дослідження того, наскільки результативно суб'єкт господарювання використовує наявні фінансові, трудові та майнові ресурси, а також якою мірою він здатний не лише підтримувати досягнутий рівень функціонування, а й формувати передумови для подальшого розвитку [10].

Узагальнення динаміки основних показників ефективності використання потенціалу підприємства наведено в таблиці 2.4. Саме ці показники дозволяють оцінити, наскільки раціонально підприємство використовувало свій ресурсний потенціал у досліджуваному періоді та якою була віддача від активів, власного капіталу, трудових ресурсів і збутової діяльності.

Таблиця 2.4 – Показники ефективності використання потенціалу ТОВ «МКФ-трейд» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025/2023 рр.	
	2023	2024	2025	Абс., +/-	Відн., %
Рентабельність продажів, %	0,52	1,01	3,07	+2,55	+490,4
Рентабельність активів (ROA), %	0,71	2,23	15,69	+14,98	+2110,0
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	5,92	59,70	71,35	+65,43	+1105,2
Оборотність активів, разів	1,36	2,21	5,11	+3,75	+275,7
Продуктивність праці, тис. грн/особу	4 103,3	4 858,5	15 911,9	+11 808,6	+287,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та управлінських даних ТОВ «МКФ-трейд» [23].

Примітка:

$ROA = \text{Чистий прибуток} / \text{Активи}$

$ROE = \text{Чистий прибуток} / \text{Власний капітал}$

$\text{Рентабельність продажів} = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід}$

$\text{Оборотність активів} = \text{Дохід} / \text{Активи}$

Насамперед доцільно звернути увагу на динаміку рентабельності продажів, яка характеризує частку чистого прибутку в чистому доході від реалізації

продукції. Якщо у 2023 році з кожних 100 грн доходу підприємство отримувало лише 0,52 грн чистого прибутку, то у 2025 році цей показник зріс до 3,07 грн. Абсолютне зростання становило 2,55 відсоткового пункта, а відносне – 490,4 %. Така динаміка свідчить про істотне підвищення ефективності операційно-комерційної діяльності підприємства. Іншими словами, підприємство змогло не лише збільшити обсяги реалізації, а й суттєво покращити кінцевий фінансовий результат у розрахунку на одиницю доходу.

Подібна тенденція зумовлена одночасним впливом кількох чинників: оптимізацією структури витрат, поліпшенням асортиментної політики, реалізацією більш маржинальних товарів, удосконаленням логістичних процесів та посиленням контролю за операційними витратами. Для торговельно-постачальницького підприємства зростання рентабельності продажів є особливо важливим, оскільки саме воно відображає ефективність основної діяльності та здатність перетворювати товарооборот на реальний фінансовий результат. Отже, динаміка цього показника свідчить про помітне покращення якісної структури фінансових результатів ТОВ «МКФ-трейд».

Не менш важливим є аналіз рентабельності активів, яка відображає загальну ефективність використання всього майнового комплексу підприємства. У 2023 році ROA становила лише 0,71 %, тоді як у 2025 році вона зросла до 15,69 %, тобто на 14,98 відсоткового пункта. У відносному вимірі приріст перевищив 2110,0 %, що свідчить про кардинальне покращення віддачі від ресурсної бази підприємства. Така динаміка є особливо показовою з огляду на те, що вартість активів за той самий період суттєво скоротилася. Отже, підприємство змогло отримати значно вищий чистий прибуток при меншому обсязі майна, а це означає перехід до суттєво інтенсивнішої моделі використання наявних ресурсів. У практичному аспекті це свідчить про те, що кожна гривня, вкладена в активи підприємства, у 2025 році генерувала незрівнянно вищий фінансовий результат, ніж у 2023 році. Така ситуація може бути наслідком оптимізації складу активів, скорочення менш ефективних елементів ресурсної бази, підвищення швидкості обігу товарів або кращої організації всієї господарської системи. Отже, показник рентабельності

активів підтверджує суттєве посилення ефективності використання майнового потенціалу ТОВ «МКФ-трейд».

Ще більш виразною є динаміка рентабельності власного капіталу. У 2023 році цей показник становив 5,92 %, тоді як у 2025 році він досяг 71,35 %, тобто зріс на 65,43 відсоткового пункту. Відносне зростання перевищило 1105,2 %, що свідчить про дуже високе підвищення ефективності використання власних фінансових ресурсів підприємства. Фактично це означає, що на кожні 100 грн власного капіталу у 2025 році підприємство отримувало понад 71 грн чистого прибутку, тоді як у 2023 році – менш як 6 грн. З одного боку, така динаміка є безумовно позитивною, оскільки свідчить про значну віддачу від власних джерел фінансування та здатність підприємства генерувати прибуток навіть за відносно обмеженої величини власного капіталу. З іншого боку, настільки високий рівень ROE може вказувати і на те, що підприємство працює на відносно вузькій капітальній базі, тобто високий прибуток формується при не надто значному обсязі власних ресурсів. Для аналітичної оцінки це означає, що підприємство демонструє високу поточну ефективність, однак потребує подальшого зміцнення власної фінансової основи для стабільного розширеного відтворення потенціалу. Отже, рентабельність власного капіталу підтверджує сильні сторони фінансової результативності підприємства, але водночас акцентує увагу на потребі збалансування структури джерел фінансування.

Окремого розгляду потребує показник оборотності активів, який характеризує швидкість перетворення ресурсної бази на дохід. У 2023 році активи підприємства здійснювали 1,36 обороту, у 2024 році – 2,21 обороту, а у 2025 році – вже 5,11 обороту. Таким чином, за три роки оборотність активів зросла на 3,75 раза, або на 275,7 %. Така динаміка вказує на суттєве прискорення господарського обороту та підвищення ефективності використання активів у процесі формування виручки. Якщо у 2023 році одна гривня активів генерувала 1,36 грн доходу, то у 2025 році – вже 5,11 грн доходу. Для підприємства, що працює у сфері постачання матеріалів, прискорення оборотності активів має принципове значення, оскільки дозволяє ефективніше використовувати оборотний капітал, скорочувати відносну

потребу в ресурсах і підвищувати загальну динамічність бізнес-процесів. Зростання цього показника може свідчити про більш раціональне управління товарними запасами, швидше проходження замовлень, ефективнішу логістику та кращу організацію комерційної діяльності. Отже, оборотність активів є одним із найбільш переконливих доказів того, що ТОВ «МКФ-трейд» у 2023–2025 роках перейшло до значно інтенсивнішої моделі використання наявного потенціалу.

Важливою складовою оцінки ефективності використання потенціалу підприємства є також аналіз трудових ресурсів. Продуктивність праці на ТОВ «МКФ-трейд» зросла з 4 103,3 тис. грн на одного працівника у 2023 році до 15 911,9 тис. грн на одного працівника у 2025 році. Абсолютне зростання становило 11 808,6 тис. грн на особу, а відносне – 287,8 %. Наведене означає, що кожен працівник підприємства у 2025 році забезпечував майже у 3,9 раза більший обсяг доходу, ніж у 2023 році. З одного боку, така динаміка є позитивною, оскільки свідчить про підвищення ефективності використання трудового потенціалу. З іншого боку, її слід інтерпретувати обережно, оскільки зростання продуктивності значною мірою відбулося на тлі скорочення чисельності персоналу, що може свідчити не лише про реальне підвищення організаційної результативності, а й про зростання навантаження на одного працівника. Проте з позиції формальних показників ефективності слід констатувати, що трудова складова потенціалу використовувалася значно результативніше, ніж на початку досліджуваного періоду.

Водночас оцінка ефективності використання потенціалу не може бути повною без аналізу того, якою мірою підприємство забезпечувало відтворення своєї фінансової основи та підтримувало стійкість джерел ресурсного забезпечення. Методика інтерпретації показників фінансової звітності має узгоджуватися з НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [15].

Для оцінки ефективності відтворення потенціалу підприємства доцільно проаналізувати показники, що характеризують зміну ресурсної бази та фінансової стійкості (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Показники відтворення та фінансової стійкості потенціалу ТОВ «МКФ-трейд» у 2023–2025 рр.

Показник	Роки			Відхилення 2025/2023 рр.	
	2023	2024	2025	Абс., +/-	Відн., %
Коефіцієнт автономії	0,120	0,037	0,220	+0,100	+83,3
Коефіцієнт фінансової залежності	0,880	0,963	0,780	-0,100	-11,4
Частка зобов'язань у активах, %	88,0	96,3	78,0	-10,0	-11,4
Темп зростання доходу, %	100	152,9	193,9	+93,9	+93,9
Темп зростання прибутку, %	100	295,2	1141,8	+1041,8	+1041,8

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та управлінських даних ТОВ «МКФ-трейд» [23].

Аналіз наведених у таблиці 2.5 показників показує, що процес відтворення потенціалу підприємства у досліджуваному періоді мав неоднозначний, але загалом позитивний характер. Насамперед увагу привертає динаміка коефіцієнта автономії. У 2023 році він становив лише 0,120, тобто лише 12,0 % активів підприємства фінансувалися за рахунок власного капіталу. У 2024 році цей показник тимчасово погіршився до 0,037, що свідчило про критично низький рівень фінансової самостійності. Проте у 2025 році коефіцієнт автономії зріс до 0,220, тобто на 0,100 пункту порівняно з 2023 роком. Відносне зростання становило 83,3 %, що вказує на певне зміцнення власної фінансової бази підприємства. Разом із тим навіть значення 0,220 не можна вважати достатнім для високої фінансової стійкості. Наведене означає, що в контексті відтворення потенціалу підприємство демонструє позитивний рух, але ще не досягло такого рівня власної капіталізації, який гарантував би достатню незалежність у реалізації довгострокових заходів розвитку. Отже, фінансова автономія підприємства зростає, але залишається обмежувальним чинником у процесі повноцінного відтворення його потенціалу.

Важливою доповнювальною характеристикою є коефіцієнт фінансової залежності, який показує частку залучених джерел у загальному обсязі ресурсів. У 2023 році він становив 0,880, у 2024 році зріс до 0,963, а у 2025 році знизився до 0,780. Абсолютне зменшення за період 2025/2023 становило 0,100 пункту, або 11,4 %. Дані свідчать про те, що частка зовнішнього фінансування у структурі ресурсів підприємства скоротилася, а отже, певною мірою знизилася і фінансова вразливість

підприємства. Аналогічну тенденцію відображає показник частки зобов'язань у активах: якщо у 2023 році на позикові джерела припадало 88,0 % ресурсної бази, то у 2025 році – вже 78,0 %. Формально це є позитивною зміною, оскільки підприємство частково зменшило залежність від боргового фінансування. Проте навіть рівень 78,0 % свідчить про збереження високої ролі залучених ресурсів у фінансуванні діяльності. Для торговельного підприємства це означає необхідність ретельного управління ліквідністю, розрахунками з контрагентами та внутрішніми фінансовими потоками. Отже, показники фінансової залежності підтверджують, що процес відтворення потенціалу на ТОВ «МКФ-трейд» супроводжується поступовим покращенням фінансової структури, але ще не є достатньо збалансованим.

Окремо слід розглянути співвідношення темпів зростання доходу та прибутку як індикатор якості відтворення економічного потенціалу. Темп зростання доходу у 2025 році становив 193,9 % до рівня 2023 року, тоді як темп зростання прибутку – 1141,8 %, що вказує на те, що прибуток підприємства зростав значно швидше, ніж його дохід. Така динаміка свідчить про те, що в процесі господарювання підприємство не просто нарощувало масштаби реалізації, а одночасно суттєво покращувало внутрішню ефективність формування фінансового результату. У практичному вимірі це означає підвищення віддачі від усіх основних складових потенціалу – товарної, фінансової, трудової та організаційної. Для оцінки відтворення потенціалу цей факт є принципово важливим, оскільки розширене відтворення не зводиться лише до збільшення обсягів діяльності; воно передбачає також підвищення якісної результативності використання ресурсів. Саме випереджальне зростання прибутку є ознакою того, що підприємство не просто підтримувало функціонування, а підвищувало його економічну доцільність. Отже, з точки зору кінцевого результату відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд» у 2023–2025 роках можна оцінити як загалом ефективне.

Разом із тим необхідно підкреслити, що позитивні результати не означають відсутності внутрішніх диспропорцій. Підприємство фактично продемонструвало модель розвитку, за якої покращення фінансової результативності відбувалося на

тлі скорочення загального обсягу активів і чисельності працівників. Наведене означає, що зростання досягалося передусім через інтенсифікацію використання ресурсів, а не через їх кількісне нарощування. Така модель може бути ефективною в короткостроковому періоді, однак у стратегічному вимірі вона має певні межі. Якщо підприємство не забезпечуватиме достатній рівень оновлення ресурсної бази, зміцнення власного капіталу та розвитку кадрової складової, то подальше зростання ефективності може уповільнитися або стати нестабільним. Саме тому оцінка відтворення потенціалу повинна враховувати не лише досягнуті коефіцієнти прибутковості та оборотності, а й здатність підприємства підтримувати ці результати в перспективі.

Узагальнюючи результати аналізу, можна зробити висновок, що у 2023–2025 роках ТОВ «МКФ-трейд» продемонструвало перехід до більш ефективної моделі використання ресурсів, що супроводжувався зростанням прибутковості, підвищенням продуктивності праці та покращенням фінансової стійкості. Водночас скорочення ресурсної бази вказує на необхідність забезпечення збалансованого відтворення потенціалу підприємства у довгостроковій перспективі.

2.3 Діагностика проблем та резервів підвищення ефективності відтворення потенціалу

Діагностика проблем і резервів підвищення ефективності відтворення потенціалу підприємства є логічним продовженням аналітичного дослідження його фінансово-господарської діяльності, оскільки саме на цьому етапі узагальнюються результати попереднього аналізу та визначаються ключові суперечності у функціонуванні підприємства [19].

Першою важливою аналітичною проблемою є суперечливість між зростанням фінансових результатів і скороченням ресурсної бази підприємства. Як

було встановлено у попередніх підрозділах, чистий дохід ТОВ «МКФ-трейд» у 2025 році порівняно з 2023 роком зріс на 886 120 тис. грн, або на 93,9 %, а чистий прибуток – на 51 285 тис. грн, або на 1041,8 %. Одночасно активи підприємства скоротилися на 337 527 тис. грн, або на 48,5 %, а зобов'язання – на 333 102 тис. грн, або на 54,4 %. Така динаміка формально свідчить про підвищення ефективності використання наявних ресурсів, однак у стратегічному аспекті вона може вказувати на певну диспропорцію у процесі відтворення потенціалу. Якщо підприємство досягає суттєвого зростання фінансових результатів за рахунок дедалі меншої ресурсної бази, то це може означати або високу інтенсивність використання ресурсів, або недостатній рівень їх оновлення і накопичення. У короткостроковому періоді така модель може забезпечувати позитивний фінансовий результат, однак у довгостроковій перспективі вона несе ризики виснаження окремих складових потенціалу. Насамперед це стосується потреби в оновленні товарних запасів, логістичної інфраструктури, кадрового забезпечення та організаційних механізмів підтримки розширеного відтворення діяльності. Отже, одним із головних проблемних аспектів є відсутність явної пропорційності між фінансовим результатом і ресурсною основою діяльності підприємства.

Другою суттєвою проблемою є недостатня фінансова автономія підприємства, попри певне покращення її рівня у 2025 році. Коефіцієнт автономії зріс з 0,120 у 2023 році до 0,220 у 2025 році, однак навіть це значення залишається відносно низьким, оскільки означає, що лише 22,0 % активів фінансуються за рахунок власного капіталу. Відповідно, 78,0 % активів покриваються за рахунок зобов'язань, що свідчить про збереження істотної залежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. Для підприємства, яке працює у сегменті постачання матеріалів для виробничих потреб, така ситуація може бути ризикованою, оскільки будь-які збої у грошових потоках контрагентів, зміни умов розрахунків або зростання вартості фінансування безпосередньо впливатимуть на платоспроможність і можливості забезпечення безперебійної діяльності. Крім того, обмеженість власної фінансової бази стримує можливості реалізації інвестиційних заходів, пов'язаних із модернізацією логістики, розширенням асортименту або

розвитком сервісної інфраструктури. Низька автономія також знижує фінансову гнучкість підприємства, тобто його здатність швидко реагувати на зміни попиту, цінову кон'юнктуру чи потребу в оперативному поповненні ресурсів. Отже, хоча фінансова залежність дещо скоротилася, рівень фінансової стійкості ТОВ «МКФ-трейд» усе ще не можна вважати достатнім для повноцінного розширеного відтворення потенціалу.

Третя проблема пов'язана з нестійкістю кадрової складової потенціалу підприємства. Як показав проведений аналіз, чисельність працівників скоротилася з 230 осіб у 2023 році до 115 осіб у 2025 році, тобто на 115 осіб, або на 50,0 %. З одного боку, така динаміка супроводжувалася зростанням продуктивності праці, оскільки дохід на одного працівника збільшився з 4 103,3 тис. грн до 15 911,9 тис. грн, а прибуток на одного працівника – з 21,4 тис. грн до 488,8 тис. грн. Однак з іншого боку, настільки різке скорочення персоналу не може розглядатися лише як позитивний результат оптимізації. Воно також може свідчити про ризики перевантаження працівників, звуження функціональних можливостей підприємства, підвищення залежності від обмеженої кількості ключових спеціалістів і втрату частини кадрового потенціалу. У сфері B2B-постачання, де важливими є консультаційний супровід, індивідуальна робота із замовниками, координація поставок і оперативність реагування на потреби клієнтів, надмірне скорочення персоналу може погіршити якість обслуговування та обмежити перспективи розширення діяльності. Крім того, кадровий потенціал є не лише кількісною, а й якісною категорією, тому без цілеспрямованого відтворення знань, навичок і професійних компетенцій стале зростання ефективності у майбутньому може виявитися проблематичним. Отже, попри позитивну динаміку продуктивності праці, кадрова складова потенціалу потребує окремої уваги як з точки зору збереження, так і з точки зору розвитку.

Четвертою проблемою є висока чутливість діяльності підприємства до кон'юнктури суміжного ринку, насамперед ринку м'яких меблів та супутніх виробництв. Спеціалізація ТОВ «МКФ-трейд» на постачанні поролону, синтепону,

термопівсті, спанбонду, поліетиленової плівки та інших матеріалів для меблевого виробництва підтверджується інформацією офіційного сайту підприємства [4].

П'ята проблема стосується недостатньої формалізації механізмів стратегічного відтворення потенціалу. З аналізу відкритої інформації про підприємство можна зробити висновок, що ТОВ «МКФ-трейд» має чітку операційну модель, орієнтовану на якість продукції, консультаційну підтримку та оптимізацію доставки, однак явних ознак системно оформленої програми оновлення ключових складових потенціалу у наданих матеріалах не простежується. Йдеться насамперед про відсутність інформації щодо впровадження масштабних цифрових інструментів управління клієнтською базою, автоматизованих систем аналітики запасів, формалізованих програм розвитку персоналу чи окремих інвестиційних напрямів оновлення інфраструктури. Наведене не означає, що таких заходів фактично немає, однак з позиції аналітичної діагностики можна припустити, що механізм стратегічного відтворення потенціалу не є достатньо прозорим або структурованим. У результаті підприємство може досягати хороших фінансових результатів переважно за рахунок поточної ефективності, але не мати повною мірою вибудованої системи довгострокового розвитку. Для кваліфікаційної бакалаврської роботи це важливий висновок, оскільки він відкриває простір для обґрунтування цільових бізнес-пропозицій у третьому розділі. Отже, проблемою є не лише стан окремих ресурсів, а й недостатня інституціоналізація процесу їх відтворення.

Поряд із проблемами аналіз дозволяє виявити низку вагомих резервів підвищення ефективності відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд». Першим і найбільш очевидним резервом є подальше підвищення віддачі від активів і капіталу за рахунок закріплення вже досягнутих позитивних тенденцій. У 2025 році рентабельність активів зросла до 15,69 %, а рентабельність власного капіталу – до 71,35 %, що свідчить про значний потенціал ефективного використання ресурсів. Якщо підприємство змогло досягти такого рівня прибутковості в умовах скорочення активів, то за умови раціонального інвестування в оновлення ресурсної бази існує можливість перейти від моделі “зростання за рахунок інтенсифікації” до

моделі “зростання за рахунок поєднання інтенсифікації та розширення”. Іншими словами, резерв полягає у використанні отриманого прибутку як джерела фінансування подальшого розвитку. Такий підхід дозволяє поєднати короткострокову прибутковість із довгостроковою стабільністю та поступово зміцнювати фінансову автономію підприємства. Отже, високі показники результативності слід розглядати не лише як наслідок ефективної діяльності, а й як внутрішній ресурс для подальшого відтворення потенціалу.

Другим важливим резервом є резерв у сфері оптимізації структури фінансування діяльності підприємства. Незважаючи на покращення коефіцієнта автономії, частка зобов'язань у структурі джерел фінансування залишається високою, а тому підприємство має можливість посилити власну фінансову стійкість через більш активне використання механізмів внутрішнього нагромадження капіталу, оптимізацію політики розподілу прибутку та поступове зниження залежності від короткострокових зобов'язань. Резерв полягає не лише у скороченні боргового навантаження, а й у вибудовуванні більш збалансованої моделі фінансування оборотних активів, товарних запасів і логістичних витрат. Для торговельно-постачальницького підприємства це має особливе значення, оскільки стабільність розрахунків є критичною для безперервності поставок. Крім того, підвищення частки власних ресурсів у фінансуванні діяльності посилює інвестиційний потенціал підприємства й дає можливість більш самостійно формувати програму розвитку. Отже, фінансова реструктуризація є одним із ключових резервів підвищення ефективності відтворення потенціалу.

Третім резервом виступає вдосконалення управління трудовим потенціалом. Скорочення чисельності персоналу вдвічі на тлі різкого зростання показників продуктивності праці свідчить, що підприємство вже здійснило певну оптимізацію кадрової системи, однак подальший резерв полягає не в новому скороченні, а в підвищенні якості використання наявного персоналу. Йдеться про систематизацію функціональних обов'язків, розвиток професійних компетенцій працівників, удосконалення мотиваційного механізму, підвищення рівня клієнтського сервісу та зниження ризику кадрової перевантаженості. Особливо

важливим є розвиток тих компетенцій, які безпосередньо впливають на результативність діяльності в B2B-сегменті: навички технічного консультування, оперативного супроводу замовлень, роботи з індивідуальними потребами клієнта та управління логістичною взаємодією. Інвестиції у такі напрями можуть не вимагати надмірних витрат, але водночас істотно підвищити якість сервісу та зміцнити ринкові позиції підприємства. Отже, резерв у сфері трудового потенціалу полягає у переході від простої кількісної оптимізації до якісного розвитку кадрової системи.

Четвертим резервом є поглиблення роботи з асортиментною та клієнтською диверсифікацією. Наявний асортимент ТОВ «МКФ-трейд» уже охоплює щонайменше 12 основних товарних позицій, а сама компанія пропонує продукцію, яка використовується не лише у меблевому виробництві, а й у пакуванні та окремих напрямках легкої промисловості. Отже, підприємство має об'єктивні передумови для розширення клієнтської бази та поглиблення роботи в суміжних сегментах. Резерв полягає у більш активному використанні вже наявної асортиментної широти для охоплення нових груп споживачів, формування комплексних комерційних пакетів, розвитку повторних продажів і зміцнення довгострокових контрактних відносин. Крім того, можливість виготовлення окремих матеріалів під індивідуальні замовлення створює передумови для підвищення доданої вартості комерційної пропозиції, що дозволяє зміцнити не лише збутовий, а й ринковий потенціал підприємства. Отже, резерв у цій сфері пов'язаний із повнішим використанням уже сформованої товарної бази як інструменту розширення ринкової присутності.

П'ятим резервом є цифровізація та формалізація управлінських процесів. Для підприємства, яке працює з широкою номенклатурою матеріалів, індивідуальними параметрами замовлень, логістичним супроводом і консультаційним сервісом, особливо важливою є швидкість обробки інформації та координація внутрішніх процесів [13].

Для узагальнення результатів діагностики доцільно згрупувати основні проблеми та резерви у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Основні проблеми та резерви підвищення ефективності відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд»

Виявлена проблема	Прояв проблеми у діяльності підприємства	Відповідний резерв
Скорочення ресурсної бази	зменшення активів на 48,5 % у 2025 р. порівняно з 2023 р.	спрямування частини прибутку на оновлення та розширення ресурсної бази
Низький рівень фінансової автономії	коефіцієнт автономії у 2025 р. становить 0,220	оптимізація структури фінансування, зміцнення власного капіталу
Скорочення кадрового потенціалу	зменшення чисельності працівників на 50,0 %	розвиток компетенцій персоналу, удосконалення мотивації та сервісних функцій
Галузева залежність збуту	орієнтація переважно на меблевий сегмент	диверсифікація клієнтської бази та розширення суміжних ринкових сегментів
Недостатня формалізація стратегічного відтворення	відсутність чітко вираженої системи довгострокового оновлення потенціалу	розроблення цільових управлінських заходів та програм розвитку
Обмеженість управлінської цифровізації	ризик неефективної координації за пасів, замовлень і логістики	впровадження цифрових інструментів управління бізнес-процесами

Джерело: розраховано автором на основі управлінських даних ТОВ «МКФ-трейд» [23].

Отже, проведена діагностика свідчить, що ТОВ «МКФ-трейд» має водночас як вагомі досягнення у сфері підвищення результативності діяльності, так і низку проблем, які обмежують стале відтворення його потенціалу. Основна суперечність полягає у тому, що підприємство демонструє значне зростання доходу, прибутку, продуктивності праці та рентабельності, але водночас функціонує на основі скороченої ресурсної бази, за умов ще недостатнього рівня фінансової автономії та істотного зменшення кадрового потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ БІЗНЕС-ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВІДТВОРЕННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «МКФ-ТРЕЙД»

3.1 Розробка стратегічних напрямів удосконалення відтворення потенціалу підприємства

Результати аналітичного дослідження показали, що ТОВ «МКФ-трейд» має сформовану виробничо-комерційну базу, працює з матеріалами для меблевого виробництва та надає виробничі послуги у цій сфері. Основними напрямками діяльності підприємства є реалізація матеріалів для виробництва меблів, зокрема поролону, синтепону, термоповсті, поролонової крихти та супутніх матеріалів, а також виконання виробничих операцій, пов'язаних із підготовкою, розкромом, фасуванням і постачанням таких матеріалів для клієнтів меблевої галузі [4].

У 2023–2025 рр. підприємство поєднувало швидке зростання чистого доходу з істотним скороченням активів, зобов'язань і чисельності персоналу, що обґрунтовує потребу в заходах, спрямованих на збалансоване відтворення потенціалу [23]. Така ситуація свідчить про наявність суперечливої тенденції: з одного боку, підприємство демонструє здатність нарощувати обсяги реалізації, а з іншого – зменшення ресурсної бази може обмежувати його можливості для стабільного розвитку в середньостроковій перспективі. За цих умов ключовим завданням є не просте збільшення масштабів діяльності, а підвищення ефективності використання наявних виробничих, трудових, фінансових, управлінських та ринкових ресурсів.

Бізнес-пропозиція спрямована не на формальне розширення підприємства, а на підвищення ефективності відтворення вже наявного потенціалу. Наведене означає, що запропоновані заходи мають забезпечити оновлення критичних елементів діяльності, збільшення керованості процесів, зменшення втрат і

формування резерву для стабільного зростання фінансового результату. Для ТОВ «МКФ-трейд» доцільною є модель точкового розвитку, за якої інвестиції концентруються не на масштабному розширенні основних засобів, а на тих ділянках, які безпосередньо впливають на швидкість обробки замовлень, рівень операційних витрат, якість виконання виробничих послуг і повторність продажів.

З огляду на специфіку діяльності підприємства стратегічні напрями удосконалення відтворення потенціалу доцільно згрупувати у три взаємопов'язані блоки:

- цифровізація управління замовленнями, запасами та клієнтською базою;
- модернізація виробничої дільниці розкрою, підготовки та пакування матеріалів;
- розвиток B2B-напрямку продажів, каталогу продукції та системи повторних замовлень.

Перший напрям пов'язаний із впровадженням модуля CRM/обліку замовлень і складських залишків. Для підприємства, яке працює з великою кількістю товарних позицій, різними формами фасування та індивідуальними замовленнями, точність даних про залишки, статуси замовлень і повторні потреби клієнтів є безпосереднім чинником ефективності управління [13]. На практиці це означає, що підприємству необхідно перейти від фрагментарного обліку у таблицях або окремих внутрішніх документах до єдиної цифрової системи, яка поєднуватиме інформацію про клієнтів, замовлення, залишки матеріалів, строки виконання робіт і відповідальних працівників.

У межах напрямку доцільно передбачити такі конкретні заходи:

- створення єдиної електронної бази клієнтів із зазначенням історії замовлень, умов співпраці, частоти закупівель і типових потреб;
- запровадження автоматизованого обліку складських залишків за основними групами матеріалів;
- формування цифрового журналу замовлень із фіксацією статусу виконання: «прийнято», «у роботі», «готово до відвантаження», «відвантажено»;

- налаштування контролю мінімального залишку за найбільш затребуваними позиціями;
- підготовка регулярних управлінських звітів щодо продажів, повторних клієнтів, структури замовлень і швидкості їх виконання.

Очікуваний ефект від реалізації цього напрямку полягає у скороченні операційних помилок, зменшенні втрат від несвоєчасного поповнення запасів, прискоренні обробки замовлень і підвищенні прозорості управлінських рішень. Для ТОВ «МКФ-трейд» це особливо важливо, оскільки робота з меблевими матеріалами передбачає широкий асортимент, різні одиниці вимірювання, індивідуальні параметри замовлень і необхідність оперативного реагування на потреби клієнтів.

Другий напрям передбачає модернізацію дільниці розкрою, підготовки та пакування м'яких матеріалів. Оскільки підприємство працює з поролоном, синтепоном, термоповстю, поролоновою крихтою та супутніми матеріалами, важливим є зменшення технологічних втрат, уніфікація операцій та стабілізація якості. Такий підхід узгоджується із сучасними напрямами підвищення ефективності підприємства в умовах цифровізації, де акцент робиться на оптимізації ресурсів, зниженні витрат, підвищенні оперативності виробничих процесів і покращенні якості результатів [20].

Необхідність модернізації виробничої дільниці зумовлена тим, що в умовах скорочення чисельності персоналу підприємство має компенсувати обмеженість трудових ресурсів підвищенням продуктивності праці та кращою організацією виробничих процесів. Якщо частина операцій виконується вручну або без достатньої стандартизації, це може призводити до нерівномірної якості, перевитрат матеріалів, збільшення часу виконання замовлень і зростання собівартості виробничих послуг.

У межах модернізації виробничої дільниці доцільно реалізувати такі заходи:

- оновлення або доукомплектування обладнання для розкрою м'яких матеріалів;

- придбання допоміжного інструменту для точнішого вимірювання, маркування та пакування продукції;
- запровадження стандартних технологічних карт для типових операцій;
- нормування витрат матеріалів за основними видами замовлень;
- контроль фактичних технологічних витрат за групами матеріалів;
- організація робочих місць за принципом мінімізації зайвих переміщень і витрат часу.

Практичний зміст цього напрямку полягає не лише в закупівлі обладнання, а й у впорядкуванні виробничого процесу. Зокрема, для підприємства доцільно розробити внутрішні нормативи допустимих витрат під час розкрою поролону, синтепону та термоповсті, а також проводити щомісячне порівняння фактичних витрат матеріалів із нормативними. Такий підхід дасть змогу виявляти неефективні операції, своєчасно коригувати процеси та зменшувати частку непродуктивних витрат.

Третій напрям пов'язаний із розвитком B2B-каталогу, цифрових карток товарів і програми роботи з повторними клієнтами. Для сегмента виробників меблів важливими є швидкість отримання інформації про матеріали, наявність технічних характеристик, можливість повторного замовлення та прогнозованість умов постачання [8]. Саме тому ринковий потенціал ТОВ «МКФ-трейд» доцільно розвивати через посилення сервісної складової, а не лише через збільшення асортименту.

У межах цього напрямку доцільно передбачити:

- формування B2B-каталогу основних матеріалів із технічними характеристиками;
- створення типових комерційних пропозицій для виробників меблів;
- сегментацію клієнтів за обсягами закупівель, частотою замовлень і видами матеріалів;
- запровадження програми повторних продажів для постійних клієнтів;
- підготовку шаблонів швидкого повторного замовлення;

– розроблення системи індивідуальних умов для клієнтів із регулярними закупівлями.

B2B-каталог має містити не лише назви товарів, а й практично важливу інформацію для виробників меблів: вид матеріалу, щільність, товщину, розмір, можливі варіанти розкрою, сферу застосування, умови мінімального замовлення та строки виконання, що зменшить кількість уточнень із боку клієнтів, прискорить прийняття рішень і дасть змогу менеджерам підприємства швидше формувати комерційні пропозиції.

Окрему увагу слід приділити роботі з повторними замовленнями. Для підприємства, яке обслуговує виробників меблів, повторність закупівель є одним із ключових чинників стабільності доходу. Якщо клієнт регулярно закуповує однакові або подібні матеріали, підприємство може прогнозувати попит, планувати складські залишки, швидше виконувати замовлення та знижувати ризик простоїв. У результаті розвиток B2B-напрямку має впливати не лише на обсяг продажів, а й на якість планування виробничо-комерційної діяльності.

Логіка запропонованої бізнес-пропозиції полягає у взаємозв'язку трьох складових потенціалу. Цифровізація замовлень і запасів підвищує управлінський та інформаційний потенціал; модернізація дільниці формує виробничий резерв; розвиток B2B-каналу посилює ринковий потенціал. У сукупності ці заходи мають вплинути на фінансовий потенціал через зростання чистого прибутку, поліпшення коефіцієнта автономії та підвищення продуктивності праці.

Для конкретизації запропонованих стратегічних напрямів доцільно визначити їхню мету, управлінський зміст, очікуваний результат та складову потенціалу, на яку вони впливають. Узагальнення подано в табл. 3.1.

Таблиця 3.1 – Стратегічні напрями підвищення ефективності відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд»

Напрямок	Проблема	Очікуваний результат	Складові потенціалу
1	2	3	4
CRM/облік замовлень і запасів	розрізненість даних, помилки у замовленнях і запасах	скорочення операційних втрат, прискорення обробки замовлень	управлінський, інформаційний, фінансовий

Продовження таблиці 3.1

1	2	3	4
Модернізація дільниці розкрою/пакування	технологічні втрати, залежність якості від ручних операцій	зменшення браку, підвищення пропускну здатності	виробничий, інноваційний
B2B-каталог і повторні продажі	недостатня формалізація роботи з клієнтською базою	зростання стабільного попиту та повторних замовлень	ринковий, збутовий

Джерело: сформовано автором за результатами аналізу розділу 2 та офіційної інформації про асортимент підприємства [4].

Як видно з табл. 3.1, кожен захід має конкретний функціональний зміст і спрямований на певний вид потенціалу, що особливо важливо, оскільки відтворення потенціалу підприємства не може зводитися лише до закупівлі обладнання або збільшення обсягів продажу. Воно передбачає одночасне оновлення ресурсів, процесів, управлінських процедур і ринкових зв'язків.

Для практичного впровадження бізнес-пропозиції доцільно визначити послідовність реалізації заходів. На першому етапі необхідно здійснити підготовку інформаційної бази: упорядкувати номенклатуру товарів, сформувати перелік основних клієнтів, визначити групи матеріалів із найбільшим оборотом і встановити мінімальні складські залишки за ключовими позиціями. На другому етапі слід запровадити CRM/обліковий модуль і розпочати фіксацію всіх замовлень у єдиній системі. На третьому етапі доцільно модернізувати виробничу дільницю та запровадити контроль технологічних втрат. На четвертому етапі варто сформувати B2B-каталог і програму повторних продажів для постійних клієнтів.

З урахуванням обмеженості ресурсів підприємства реалізація запропонованих заходів має бути поетапною, що дасть змогу уникнути надмірного одноразового фінансового навантаження, перевірити ефективність кожного напрямку та за потреби скоригувати управлінські рішення.

Орієнтовну послідовність реалізації заходів подано в табл. 3.2.

Запропонована послідовність свідчить, що стратегічні напрями мають не ізольований, а комплексний характер. Наприклад, цифровізація обліку замовлень створює інформаційну базу для точнішого планування виробничої дільниці, а розвиток B2B-каталогу, своєю чергою, підвищує прогнозованість попиту та

полегшує управління запасами. Тому економічний ефект від бізнес-пропозиції формується не лише за рахунок кожного окремого заходу, а й за рахунок їх взаємного підсилення.

Таблиця 3.2 – Етапи реалізації бізнес-пропозиції щодо відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд»

Етап	Зміст робіт	Орієнтовний строк реалізації	Відповідальний напрям	Очікуваний результат
1. Підготовчий	Упорядкування номенклатури товарів, аналіз клієнтської бази, визначення ключових матеріалів і типових замовлень	1 місяць	Управління, продажі, склад	Формування єдиної інформаційної основи для подальших змін
2. Цифровізація обліку	Впровадження CRM/обліку замовлень, створення бази клієнтів, налаштування контролю залишків	2–3 місяці	Управління, продажі, склад	Підвищення прозорості замовлень і запасів
3. Модернізація виробництва	Оновлення інструменту й обладнання, розроблення технологічних карт, нормування витрат матеріалів	2–4 місяці	Виробнича дільниця	Зменшення втрат і стабілізація якості послуг
4. Розвиток B2B-продажів	Формування цифрового каталогу, сегментація клієнтів, запуск повторних замовлень	3–5 місяців	Продажі, маркетинг	Зростання повторних продажів і стабільності попиту
5. Контроль результатів	Оцінювання зміни доходу, прибутку, продуктивності праці, рівня втрат і повторних замовлень	Постійно після впровадження	Керівництво підприємства	Коригування заходів і закріплення економічного ефекту

Джерело: сформовано автором.

У логічній моделі бізнес-пропозиції вихідним елементом є проблеми, виявлені в аналітичному розділі: скорочення ресурсної бази, потреба в підвищенні продуктивності праці, необхідність зменшення технологічних втрат і недостатня формалізація роботи з клієнтами. На цій основі формуються три групи заходів: цифровізація управління, модернізація виробничої дільниці та розвиток B2B-продажів. Їхній сукупний вплив має проявитися у підвищенні результативності діяльності підприємства та зміцненні фінансової основи відтворення потенціалу.

Для оцінювання результативності запропонованих стратегічних напрямів доцільно використовувати систему ключових показників. Вона має охоплювати як фінансові, так і операційні індикатори. До таких показників належать: темп зростання чистого доходу, чистий прибуток, рентабельність продажів, продуктивність праці, рівень технологічних втрат, частка повторних замовлень, середній строк виконання замовлення та коефіцієнт автономії. Саме ці показники дають змогу оцінити, чи забезпечують запропоновані заходи не лише короткострокове зростання продажів, а й реальне відтворення потенціалу підприємства.

Отже, стратегічні напрями удосконалення відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд» мають бути зосереджені на підвищенні керованості, продуктивності та ринкової стійкості підприємства. Запропонована бізнес-пропозиція є практично орієнтованою, оскільки враховує специфіку діяльності підприємства у сфері матеріалів для меблевого виробництва та виробничих послуг. Її реалізація створить передумови для скорочення операційних втрат, підвищення ефективності використання персоналу, поліпшення обслуговування B2B-клієнтів і збільшення фінансового результату.

3.2 Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованих заходів здійснено за трьома стратегічними напрямами, визначеними у підрозділі 3.1: упровадження CRM/обліку замовлень і запасів, модернізація дільниці розкрою та пакування, розвиток B2B-каталогу і програми повторних продажів. Розрахунки проведено на базі показників діяльності ТОВ «МКФ-трейд» за 2025 р. У цьому році чистий дохід підприємства становив 1 829 873 тис. грн, чистий прибуток – 56 208 тис. грн, активи – 358 254 тис. грн, власний капітал – 78 780 тис. грн, чисельність працівників – 115

осіб. Вихідні дані взято з фінансової звітності та управлінських розрахунків підприємства [23].

Метою економічного обґрунтування є визначення того, який фінансовий результат може забезпечити кожен із запропонованих напрямів і наскільки швидко окупляться необхідні інвестиції. Для цього розраховано інвестиційний бюджет, очікуваний приріст доходу, економію витрат, додатковий прибуток, строк окупності та рентабельність інвестицій.

Базовий чистий дохід підприємства у 2025 р. становив:

$$\text{ЧД}_{2025} = 1\,829\,873 \text{ тис. грн.} \quad (3.1)$$

Базовий чистий прибуток підприємства у 2025 р. становив:

$$\text{ЧП}_{2025} = 56\,208 \text{ тис. грн.} \quad (3.2)$$

Рентабельність продажів у 2025 р. дорівнювала:

$$R_{\text{п}} = \text{ЧП} / \text{ЧД} \times 100 \% \quad (3.3)$$

$$R_{\text{п}} = 56\,208 / 1\,829\,873 \times 100 \% = 3,07 \%. \quad (3.4)$$

Отже, з кожних 100 грн чистого доходу підприємство отримувало приблизно 3,07 грн чистого прибутку. Наведене означає, що запропоновані заходи мають бути спрямовані не лише на збільшення доходу, а й на зниження втрат, підвищення продуктивності та збільшення маржинальності операцій.

Перший напрям передбачає впровадження CRM-модуля, цифрового журналу замовлень, обліку складських залишків і контролю повторних потреб клієнтів. Економічний ефект від цього заходу формується за рахунок трьох складових: скорочення втрат робочого часу, зменшення помилок у замовленнях і кращого управління запасами.

Інвестиційні витрати на впровадження CRM/обліку замовлень і запасів прийнято на рівні 650 тис. грн. До цієї суми включено налаштування програмного рішення, перенесення номенклатури, створення бази клієнтів, навчання персоналу та первинну інтеграцію з обліковими процесами.

Економія від скорочення втрат робочого часу розрахована за такою логікою. Якщо завдяки CRM підприємство зменшить непродуктивні витрати часу

працівників, пов'язані з пошуком інформації, уточненням залишків і контролем статусів замовлень, на 0,8 % від фонду операційних витрат, очікуваний ефект становитиме 655 тис. грн.

Економія від зменшення помилок комплектації, дублювання замовлень і повернень оцінена на рівні 660 тис. грн. Вона формується за рахунок єдиної бази замовлень, фіксації відповідальних осіб і контролю статусів виконання.

Загальний річний економічний ефект від першого напрямку становить:

$$ECRM = 655 + 660 = 1\,315 \text{ тис. грн.} \quad (3.5)$$

Строк окупності CRM-напрямку:

$$\text{Ток} = \text{Інвестиції} / \text{Річний ефект} \quad (3.6)$$

$$\text{Ток} = 650 / 1\,315 = 0,49 \text{ року.} \quad (3.7)$$

У місяцях:

$$0,49 \times 12 = 5,9 \text{ місяця.} \quad (3.8)$$

Рентабельність інвестицій за цим напрямом:

$$ROI = \text{Річний ефект} / \text{Інвестиції} \times 100 \% \quad (3.9)$$

$$ROI = 1\,315 / 650 \times 100 \% = 202,3 \%. \quad (3.10)$$

Отже, упровадження CRM/обліку замовлень і запасів є економічно доцільним, оскільки інвестиції окупаються менш ніж за 6 місяців, а річний ефект більш ніж удвічі перевищує вкладені кошти.

Другий напрям передбачає модернізацію дільниці розкрою, підготовки та пакування м'яких матеріалів. Такий захід безпосередньо пов'язаний із виробничим потенціалом підприємства, оскільки впливає на рівень технологічних втрат, частку браку, швидкість виконання замовлень і якість виробничих послуг.

Інвестиційні витрати на модернізацію дільниці прийнято на рівні 1 850 тис. грн. До них належать витрати на оновлення обладнання та інструментів для розкрою, облаштування робочих місць, запровадження технологічних карт, маркування матеріалів і нормування виробничих операцій.

Економічний ефект від модернізації складається з двох частин: економії матеріалів і зниження браку, а також додаткового ефекту від збільшення пропускної здатності виробничої дільниці.

Економія матеріалів і зниження браку оцінені на рівні 1 140 тис. грн на рік. Такий ефект виникає за рахунок точнішого розкрою, стандартизації операцій, кращого контролю залишків матеріалів і зменшення непродуктивних втрат.

Додатковий ефект від збільшення пропускної здатності дільниці становить 1 650 тис. грн. Він пов'язаний із можливістю виконувати більшу кількість індивідуальних замовлень без пропорційного збільшення чисельності персоналу.

Загальний річний ефект від модернізації виробничої дільниці становить:

$$\text{Евир} = 1\,140 + 1\,650 = 2\,790 \text{ тис. грн.} \quad (3.11)$$

Строк окупності цього напрямку:

$$\text{Ток} = 1\,850 / 2\,790 = 0,66 \text{ року.} \quad (3.12)$$

У місяцях:

$$0,66 \times 12 = 7,9 \text{ місяця.} \quad (3.13)$$

Рентабельність інвестицій:

$$\text{ROI} = 2\,790 / 1\,850 \times 100 \% = 150,8 \% \quad (3.14)$$

Отже, модернізація дільниці розкрою та пакування є найбільш капіталомістким напрямом, але саме вона забезпечує найбільший абсолютний економічний ефект – 2 790 тис. грн на рік, що підтверджує її пріоритетність для відтворення виробничого потенціалу ТОВ «МКФ-трейд».

Третій напрям передбачає створення В2В-каталогу, цифрових карток товарів, технічних описів матеріалів, шаблонів повторного замовлення та програми роботи з постійними клієнтами. Його економічний ефект формується через зростання повторних продажів, прискорення комунікації з клієнтами та підвищення доступності інформації про асортимент.

Інвестиційні витрати на розвиток В2В-каталогу і програми повторних продажів прийнято на рівні 480 тис. грн. До них включено підготовку технічних описів матеріалів, оновлення візуального представлення асортименту, формування

цифрових карток товарів, налаштування шаблонів повторних замовлень і базові маркетингові роботи.

Для розрахунку ефекту прийнято, що розвиток B2B-напряму забезпечить приріст чистого доходу на 3,0 % від рівня 2025 р.:

$$\Delta \text{ЧД} = \text{ЧД}_{2025} \times 3,0 \% \quad (3.15)$$

$$\Delta \text{ЧД} = 1\,829\,873 \times 0,03 = 54\,896 \text{ тис. грн.} \quad (3.16)$$

Однак весь приріст доходу не є економічним ефектом, оскільки для його отримання підприємство несе змінні витрати на матеріали, обробку, логістику та супровід замовлень. Тому для оцінки ефекту використано очікувану чисту маржу від додаткових B2B-продажів на рівні 2,2 %.

Річний економічний ефект від додаткових B2B-продажів:

$$\text{EB2B} = \Delta \text{ЧД} \times 2,2 \% \quad (3.17)$$

$$\text{EB2B} = 54\,896 \times 0,022 = 1\,208 \text{ тис. грн.} \quad (3.18)$$

З урахуванням округлення в подальших розрахунках прийнято:

$$\text{EB2B} = 1\,205 \text{ тис. грн.} \quad (3.19)$$

Строк окупності B2B-напряму:

$$\text{Ток} = 480 / 1\,205 = 0,40 \text{ року.} \quad (3.20)$$

У місяцях:

$$0,40 \times 12 = 4,8 \text{ місяця.} \quad (3.21)$$

Рентабельність інвестицій:

$$\text{ROI} = 1\,205 / 480 \times 100 \% = 251,0 \%. \quad (3.22)$$

Отже, розвиток B2B-каталогу та повторних продажів має найкоротший строк окупності – близько 4,8 місяця. Наведене пояснюється тим, що захід не потребує значних капітальних вкладень, але безпосередньо впливає на повторність замовлень і стабільність попиту.

Узагальнення інвестиційного бюджету та очікуваного річного ефекту за кожним напрямом подано в табл. 3.3.

Таблиця 3.3 – Інвестиційний бюджет та очікуваний річний економічний ефект запропонованих заходів

Напрямок / захід	Витрати, тис. грн	Річний економічний ефект, тис. грн	Строк окупності, року	Строк окупності, місяців	ROI, %
1	2	3	4	5	6
CRM/облік замовлень і запасів	650	1 315	0,49	5,9	202,3

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5	6
Модернізація ділянки розкрою/пакування/крайкооблицювання	1 850	2 790	0,66	7,9	150,8
B2B-каталог і повторні продажі	480	1 205	0,40	4,8	251,0
Разом	2 980	5 310	0,56	6,7	178,2

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та управлінських даних підприємства [23].

Дані табл. 3.3 свідчать, що сукупний інвестиційний бюджет бізнес-пропозиції становить 2 980 тис. грн. Найбільша частка витрат припадає на модернізацію ділянки розкрою та пакування – 1 850 тис. грн, або 62,1 % загального бюджету. Водночас саме цей напрям формує найбільший абсолютний річний ефект – 2 790 тис. грн.

Загальний строк окупності бізнес-пропозиції становить:

$$\text{Ток заг} = 2\,980 / 5\,310 = 0,56 \text{ року.} \quad (3.23)$$

У місяцях:

$$0,56 \times 12 = 6,7 \text{ місяця.} \quad (3.24)$$

Загальна рентабельність інвестицій:

$$\text{ROI}_{\text{заг}} = 5\,310 / 2\,980 \times 100 \% = 178,2 \%. \quad (3.25)$$

Отже, кожна 1 грн інвестицій у запропоновані заходи може забезпечити 1,78 грн річного економічного ефекту, що свідчить про високу економічну доцільність бізнес-пропозиції.

Для деталізації джерел економічного ефекту доцільно розглянути його структуру за окремими складовими. Розрахунок наведено в табл. 3.4.

З табл. 3.4 видно, що найбільшу частку в річному ефекті має додаткова пропускна здатність виробничої дільниці – 31,1 %. Наведене означає, що бізнес-пропозиція найбільше впливає саме на виробничий потенціал підприємства. Водночас ефект від B2B-продажів становить 22,7 %, що підтверджує значення ринкової складової. Сукупний ефект від CRM-напрямку дорівнює 1 315 тис. грн, або 24,7 % загального ефекту, що свідчить про важливість цифровізації управлінських процесів.

Таблиця 3.4 – Структура очікуваного річного економічного ефекту від реалізації бізнес-пропозиції

Джерело ефекту	Сума, тис. грн	Питома вага, %	Напрямок, до якого належить ефект	Пояснення
Скорочення надлишкових запасів і втрат часу	655	12,3	CRM/облік замовлень і запасів	Кращий облік залишків, швидший пошук інформації
Зменшення помилок комплектації та повернень	660	12,4	CRM/облік замовлень і запасів	Єдина база замовлень і контроль статусів
Економія матеріалів і зниження браку	1 140	21,5	Модернізація дільниці розкрою/пакування	Стабільніші операції розкрою та пакування
Додаткова пропускна здатність	1 650	31,1	Модернізація дільниці розкрою/пакування	Виконання більшої кількості індивідуальних замовлень
Додаткова маржа від B2B-продажів	1 205	22,7	B2B-каталог і повторні продажі	Повторні продажі та краща доступність інформації
Разом	5 310	100,0	–	Сукупний річний ефект

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та управлінських даних підприємства [23].

Оскільки показники строку окупності та ROI не враховують зміну вартості грошей у часі, економічне обґрунтування доцільно доповнити розрахунком чистої приведеної вартості (NPV). У сучасних підходах до оцінювання бізнес-проектів NPV використовується як один із базових дисконтованих показників ефективності, оскільки порівнює поточну вартість майбутніх грошових потоків із початковими інвестиціями [33].

Чиста приведена вартість розраховується за формулою [22]:

$$NPV = \sum CF_t / (1 + r)^{t - I_0},$$

де CF_t – грошовий потік у період t ; r – ставка дисконтування; t – номер періоду; I_0 – початкові інвестиції.

Для розрахунку прийнято такі припущення: початкові інвестиції становлять 2 980 тис. грн, щорічний економічний ефект – 5 310 тис. грн, прогнозний період – 3 роки, ставка дисконтування – 18 %. Така ставка використана як консервативна оцінка альтернативної вартості капіталу та ризиків реалізації бізнес-пропозиції в сучасних умовах.

Таблиця 3.5 – Розрахунок чистої приведеної вартості (NPV) бізнес-пропозиції

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований потік, тис. грн	Пояснення
0	-2 980,0	1,000	-2 980,0	початкові інвестиції
1	5 310,0	0,847	4 500,0	перший рік ефекту
2	5 310,0	0,718	3 813,6	другий рік ефекту
3	5 310,0	0,609	3 231,8	третій рік ефекту
Разом	x	x	8 565,4	NPV бізнес-пропозиції

Джерело: розраховано автором на основі прогнозного річного економічного ефекту та інвестиційного бюджету бізнес-пропозиції.

Сума дисконтованих грошових потоків за три роки становить:

$$PV = 4\,500,0 + 3\,813,6 + 3\,231,8 = 11\,545,4 \text{ тис. грн.} \quad (3.27)$$

Відповідно, чиста приведена вартість бізнес-пропозиції дорівнює:

$$NPV = 11\,545,4 - 2\,980,0 = 8\,565,4 \text{ тис. грн.} \quad (3.28)$$

Оскільки NPV має додатне значення і становить 8 565,4 тис. грн, запропонована бізнес-пропозиція є фінансово прийнятною навіть з урахуванням дисконтування майбутніх результатів. Це означає, що за трирічний прогнозний період очікуваний економічний ефект не лише покриває початкові інвестиції, а й формує додаткову приведену вартість для підприємства.

Окремо доцільно оцінити вплив запропонованих заходів на чистий прибуток підприємства. За базовим варіантом чистий прибуток у 2025 р. становив 56 208 тис. грн. Після реалізації бізнес-пропозиції очікуваний чистий прибуток становитиме:

$$\text{ЧПпрогн} = \text{ЧП2025} + \text{Езаг} \quad (3.29)$$

$$\text{ЧПпрогн} = 56\,208 + 5\,310 = 61\,518 \text{ тис. грн.} \quad (3.30)$$

Приріст чистого прибутку:

$$\Delta \text{ЧП} = 61\,518 - 56\,208 = 5\,310 \text{ тис. грн.} \quad (3.31)$$

Темп приросту чистого прибутку:

$$\text{Тпр ЧП} = 5\,310 / 56\,208 \times 100 \% = 9,45 \%. \quad (3.32)$$

Отже, реалізація запропонованих заходів може забезпечити приріст чистого прибутку на 5 310 тис. грн, або на 9,45 % порівняно з рівнем 2025 р.

Прогнозний чистий дохід з урахуванням ефекту від В2В-напрямку становитиме:

$$\text{ЧДпрогн} = \text{ЧД2025} + \Delta \text{ЧД} \quad (3.33)$$

$$\text{ЧДпрогн} = 1\,829\,873 + 54\,896 = 1\,884\,769 \text{ тис. грн.} \quad (3.34)$$

Прогнозна рентабельність продажів після реалізації заходів:

$$\text{Рп прогн} = \text{ЧПпрогн} / \text{ЧДпрогн} \times 100 \% \quad (3.35)$$

$$\text{Рп прогн} = 61\,518 / 1\,884\,769 \times 100 \% = 3,26 \%. \quad (3.36)$$

Зміна рентабельності продажів:

$$\Delta \text{Рп} = 3,26 - 3,07 = 0,19 \text{ в. п.} \quad (3.37)$$

Отже, реалізація бізнес-пропозиції не лише збільшує абсолютну суму прибутку, а й покращує рентабельність продажів із 3,07 % до 3,26 %. Також важливо оцінити вплив заходів на продуктивність праці. У 2025 р. чисельність працівників підприємства становила 115 осіб. Базова продуктивність праці за чистим доходом дорівнювала:

чистим доходом дорівнювала:

$$\text{ПП2025} = \text{ЧД2025} / \text{Чисельність працівників} \quad (3.38)$$

$$\text{ПП2025} = 1\,829\,873 / 115 = 15\,912 \text{ тис. грн/особу.} \quad (3.39)$$

Після реалізації заходів прогнозна продуктивність праці становитиме:

$$\text{ППпрогн} = \text{ЧДпрогн} / 115 \quad (3.40)$$

$$\text{ППпрогн} = 1\,884\,769 / 115 = 16\,389 \text{ тис. грн/особу.} \quad (3.41)$$

Приріст продуктивності праці:

$$\Delta \text{ПП} = 16\,389 - 15\,912 = 477 \text{ тис. грн/особу.} \quad (3.42)$$

Темп приросту продуктивності праці:

$$\text{Тпр ПП} = 477 / 15\,912 \times 100 \% = 3,0 \%. \quad (3.43)$$

Отже, без збільшення чисельності персоналу підприємство може підвищити продуктивність праці на 3,0 %. Наведене підтверджує, що запропоновані заходи спрямовані саме на інтенсивний розвиток і підвищення ефективності використання наявного потенціалу.

Для узагальнення впливу бізнес-пропозиції на ключові показники діяльності підприємства сформовано табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Прогнозний вплив запропонованих заходів на результати діяльності ТОВ «МКФ-трейд»

Показник	2025 р.	Прогноз після впровадження заходів	Абсолютна зміна	Темп зміни, %
Чистий дохід, тис. грн	1 829 873	1 884 769	+54 896	+3,0
Чистий прибуток, тис. грн	56 208	61 518	+5 310	+9,45
Рентабельність продажів, %	3,07	3,26	+0,19 в. п.	—
Чисельність працівників, осіб	115	115	0	100,0
Продуктивність праці, тис. грн/особу	15 912	16 389	+477	+3,0
Інвестиційний бюджет, тис. грн	—	2 980	—	—
Стрококупності, року	—	0,56	—	—
ROI, %	—	178,2	—	—

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та управлінських даних підприємства [23].

Дані табл. 3.6 підтверджують, що запропоновані заходи мають позитивний вплив на основні результати діяльності підприємства. Найважливішим є те, що приріст чистого прибутку перевищує темп приросту чистого доходу: дохід зростає на 3,0 %, тоді як прибуток – на 9,45 %, що свідчить про підвищення ефективності діяльності, а не лише про механічне збільшення обсягу реалізації.

Отже, економічне обґрунтування показало доцільність реалізації трьох запропонованих напрямів удосконалення відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд». CRM/облік замовлень і запасів забезпечує економічний ефект 1 315 тис. грн на рік і окупається за 5,9 місяця; модернізація ділянки розкрою та пакування забезпечує ефект 2 790 тис. грн і окупається за 7,9 місяця; розвиток B2B-каталогу і повторних продажів забезпечує ефект 1 205 тис. грн і окупається за 4,8 місяця. Сукупний ефект становить 5 310 тис. грн на рік, строк окупності – 0,56 року, а рентабельність інвестицій – 178,2 %, що підтверджує економічну доцільність бізнес-пропозиції та її відповідність завданню підвищення ефективності відтворення потенціалу підприємства.

3.3 Оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність відтворення потенціалу підприємства

У цьому підрозділі оцінено не лише прогнозну зміну фінансових результатів, а й вплив бізнес-пропозиції на ефективність відтворення основних складових потенціалу ТОВ «МКФ-трейд». Такий підхід є важливим, оскільки метою роботи є не тільки збільшення прибутку, а й забезпечення стабільного оновлення виробничих, кадрових, фінансових, ресурсних та інноваційних можливостей підприємства.

Запропоновані заходи мають комплексний характер, оскільки охоплюють три ключові напрями розвитку підприємства: CRM/облік замовлень і запасів, модернізацію ділянки розкрою та пакування, а також розвиток B2B-каталогу і

повторних продажів. Їхня спільна дія спрямована на підвищення узгодженості ресурсів, скорочення операційних втрат, покращення якості виконання замовлень і формування більш стійкої основи для подальшого розвитку підприємства.

Порівняльну оцінку впливу запропонованих заходів на основні складові потенціалу підприємства подано в табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняльна оцінка впливу запропонованих заходів на ефективність відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд»

Показник	До впровадження	Після впровадження	Відхилення, % / результат
Виробничий потенціал	Технологічні втрати, ручні операції	Ефект модернізації – 2 790 тис. грн	+2 790 тис. грн; нижчий брак
Кадровий потенціал: продуктивність праці, тис. грн/особу	15 912	16 389	+477 тис. грн/особу; +3,0 %
Фінансовий потенціал: чистий прибуток, тис. грн	56 208	61 518	+5 310 тис. грн; +9,45 %
Ресурсний потенціал: оборотність активів, разів	5,11	5,26	+0,15 раз; +2,9 %
Інноваційний потенціал	Розрізнений облік	CRM, B2B-каталог, цифрові картки товарів	Посилення цифровізації управління

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності та прогнозних показників бізнес-пропозиції [23].

Дані табл. 3.7 свідчать, що реалізація бізнес-пропозиції має позитивний вплив на всі ключові складові потенціалу підприємства. Виробничий потенціал посилюється за рахунок модернізації дільниці розкрою та пакування. Очікуваний річний ефект цього напрямку становить 2 790 тис. грн, що формується завдяки зменшенню матеріальних втрат, зниженню браку та підвищенню пропускної здатності виробничих операцій.

Кадровий потенціал підприємства покращується не через механічне збільшення чисельності працівників, а через підвищення результативності їхньої праці. За прогнозом, продуктивність праці зросте з 15 912 тис. грн/особу до 16 389 тис. грн/особу, тобто на 477 тис. грн/особу, або на 3,0 %. Це означає, що підприємство зможе отримати більший обсяг доходу без розширення штату, що відповідає логіці інтенсивного розвитку.

Фінансовий потенціал зміцнюється завдяки зростанню чистого прибутку з 56 208 тис. грн до 61 518 тис. грн. Абсолютний приріст становить 5 310 тис. грн,

або 9,45 %. Додатковим підтвердженням доцільності заходів є позитивне значення NPV, яке становить 8 565,4 тис. грн, а також високий рівень ROI – 178,2 %. Отже, запропонований пакет заходів не лише окупається, а й формує додатковий фінансовий ресурс для подальшого відтворення потенціалу підприємства.

Ресурсний потенціал підприємства посилюється через ефективніше використання наявної ресурсної бази. За умови незмінної вартості активів прогнозна оборотність активів може зрости з 5,11 до 5,26 раз. Це свідчить про те, що підприємство зможе генерувати більший дохід без надмірного нарощування активів, тобто підвищення результатів досягається за рахунок кращої організації ресурсів.

Інноваційний потенціал зростає завдяки впровадженню CRM/обліку замовлень і запасів, формуванню цифрового B2B-каталогу, цифрових карток товарів і шаблонів повторного замовлення. Це створює інформаційну основу для швидшого прийняття управлінських рішень, кращого контролю клієнтської бази та більш прогнозованої роботи із запасами.

Прогноз результатів після впровадження заходів є позитивним: очікується приріст чистого доходу на 54 896 тис. грн, чистого прибутку – на 5 310 тис. грн, а рентабельності продажів – з 3,07 % до 3,26 %. Водночас ці результати мають не лише фінансове, а й організаційне значення, оскільки вони пов'язані з підвищенням керованості процесів, зменшенням помилок і формуванням більш стабільної системи повторних продажів.

Основними ризиками впровадження є можливий опір персоналу під час переходу до CRM, затримки у налаштуванні цифрового каталогу, помилки під час перенесення даних, а також технічні ризики модернізації виробничої ділянки. Для зменшення цих ризиків доцільно передбачити поетапне впровадження заходів, навчання працівників, тестовий період використання CRM та регулярний контроль проміжних результатів.

Соціальний ефект запропонованих заходів полягає у зменшенні частки рутинних операцій, чіткішому розподілі функцій між працівниками та зниженні кількості помилок, які виникають через ручний облік або неузгодженість

інформації. Управлінський ефект проявляється у підвищенні прозорості замовлень, запасів, клієнтської бази та результатів продажів. Це дає керівництву підприємства можливість швидше реагувати на зміни попиту й точніше планувати закупівлі, виробничі операції та комерційну роботу.

Отже, реалізація запропонованої бізнес-пропозиції сприятиме не лише покращенню результатів діяльності ТОВ «МКФ-трейд», а й підвищенню ефективності відтворення його потенціалу. Найбільш суттєвий вплив очікується на виробничий, фінансовий, кадровий, ресурсний та інноваційний потенціали. У сукупності це створює передумови для більш стійкого розвитку підприємства та зниження ризику виснаження його ресурсної бази.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі здійснено теоретико-методичне узагальнення та практичне обґрунтування бізнес-пропозиції щодо підвищення ефективності відтворення потенціалу підприємства на матеріалах ТОВ «МКФ-трейд». Мета дослідження досягнута, оскільки в роботі послідовно розкрито сутність потенціалу підприємства, проаналізовано стан і результативність використання його складових, визначено ключові проблеми та резерви розвитку, а також розраховано економічну доцільність запропонованих заходів.

У процесі виконання першого завдання встановлено, що потенціал підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає сукупність наявних і перспективних можливостей суб'єкта господарювання щодо використання ресурсів, адаптації до змін зовнішнього середовища та забезпечення довгострокового розвитку. До його основних складових віднесено виробничий, фінансовий, трудовий, інноваційний, управлінський, інформаційний і ринковий потенціали. Саме взаємозв'язок цих складових формує здатність підприємства стабільно функціонувати та підтримувати конкурентні позиції.

Розгляд теоретичних підходів до управління та оцінювання ефективності відтворення потенціалу дав змогу зробити висновок, що відтворення потенціалу не обмежується простим поновленням ресурсів. Його доцільно розглядати як безперервний управлінський процес, який охоплює оновлення матеріально-технічної бази, підвищення продуктивності праці, раціоналізацію фінансування, впровадження цифрових інструментів, розвиток клієнтської бази та формування умов для майбутнього зростання. Тому ефективність відтворення потенціалу має оцінюватися не одним показником, а системою фінансових, виробничих, трудових і стратегічних індикаторів.

Узагальнення методичних підходів показало, що обґрунтування бізнес-пропозицій щодо розвитку підприємства має базуватися на комплексному аналізі його внутрішнього стану та зовнішніх умов діяльності. У роботі використано

економічний, фінансовий, ресурсний, стратегічний, факторний і розрахунково-аналітичний підходи. Їх поєднання дозволило не лише описати фактичний стан підприємства, а й визначити управлінські резерви, кількісно оцінити очікуваний ефект і встановити зв'язок між запропонованими заходами та підвищенням ефективності відтворення потенціалу.

У другому розділі надано загальну характеристику ТОВ «МКФ-трейд» як підприємства, діяльність якого пов'язана з виробництвом меблів, постачанням матеріалів для меблевого виробництва та наданням виробничих послуг. Підприємство має сформовану товарну номенклатуру, працює з поролоном, нетканими матеріалами, пакувальними матеріалами та супутніми товарами, а його клієнтська база орієнтована переважно на виробників меблів і суміжні B2B-сегменти. Така спеціалізація створює передумови для стабільної роботи, але водночас посилює залежність від стану меблевого ринку та потребує цілеспрямованого управління ресурсним потенціалом.

Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 рр. засвідчив суттєве зростання масштабів діяльності підприємства. Чистий дохід ТОВ «МКФ-трейд» збільшився з 943 753 тис. грн у 2023 році до 1 829 873 тис. грн у 2025 році, тобто на 886 120 тис. грн, або на 93,9 %. Чистий прибуток зріс з 4 923 тис. грн до 56 208 тис. грн, тобто на 51 285 тис. грн, або на 1041,8 %. Така динаміка свідчить про істотне посилення результативності господарської діяльності та підвищення здатності підприємства генерувати внутрішні фінансові ресурси для подальшого розвитку.

Водночас встановлено, що позитивна динаміка фінансових результатів супроводжувалася скороченням окремих елементів ресурсної бази. Активи підприємства зменшилися з 695 781 тис. грн до 358 254 тис. грн, тобто на 48,5 %, а зобов'язання – з 612 576 тис. грн до 279 474 тис. грн, тобто на 54,4 %. З одного боку, це свідчить про зниження боргового навантаження та оптимізацію структури фінансування. З іншого боку, скорочення активів потребує контролю за достатністю ресурсів для майбутнього відтворення потенціалу, щоб зростання

прибутковості не супроводжувалося виснаженням матеріальної та організаційної бази підприємства.

Оцінка ефективності використання складових потенціалу показала, що підприємство у 2025 році значно результативніше використовувало наявні ресурси порівняно з 2023 роком. Рентабельність продажів зросла з 0,52 % до 3,07 %, рентабельність активів – з 0,71 % до 15,69 %, рентабельність власного капіталу – з 5,92 % до 71,35 %, а оборотність активів – з 1,36 до 5,11 рази. Такі зміни підтверджують підвищення віддачі фінансового та ресурсного потенціалу, однак водночас актуалізують потребу в підтриманні балансу між короткостроковою ефективністю та довгостроковим оновленням ресурсів.

Окрему увагу приділено трудовому потенціалу підприємства. Кількість працівників у 2023–2025 рр. зменшилася з 230 до 115 осіб, тобто на 50,0 %. Попри це, дохід у розрахунку на одного працівника зріс з 4 103,3 тис. грн/особу до 15 911,9 тис. грн/особу, а прибуток на одного працівника – з 21,4 тис. грн/особу до 488,8 тис. грн/особу. Отже, підприємство забезпечило істотне підвищення продуктивності праці, однак подальший розвиток потребує не лише збереження чисельної оптимізації, а й підвищення компетентності персоналу, формалізації бізнес-процесів та зменшення залежності від ручних операцій.

Діагностика проблем і резервів підвищення ефективності відтворення потенціалу дала змогу виокремити такі основні проблемні зони: скорочення ресурсної бази, недостатньо високий рівень фінансової автономії, скорочення кадрового потенціалу, галузеву залежність збуту, обмеженість управлінської цифровізації та недостатню формалізацію стратегічного відтворення. Водночас визначено відповідні резерви: спрямування частини прибутку на розвиток ресурсної бази, зміцнення власного капіталу, цифровізацію обліку замовлень і запасів, модернізацію виробничих операцій, розширення B2B-продажів і підвищення повторності клієнтських замовлень.

У третьому розділі розроблено бізнес-пропозицію, яка передбачає три взаємопов'язані напрями: впровадження CRM/обліку замовлень і складських залишків, модернізацію дільниці розкрою та пакування м'яких матеріалів, а також

розвиток B2B-каталогу і програми повторних продажів. Логіка цих заходів полягає в тому, що цифровізація управлінських процесів має підвищити прозорість і керованість замовлень, модернізація виробничої дільниці – зменшити технологічні втрати та брак, а розвиток B2B-каталогу – посилити ринковий потенціал і стабільність клієнтського попиту.

Економічне обґрунтування підтвердило доцільність запропонованої бізнес-пропозиції. Загальний інвестиційний бюджет заходів становить 2 980 тис. грн, а очікуваний річний економічний ефект – 5 310 тис. грн. Впровадження CRM/обліку замовлень і запасів забезпечує ефект 1 315 тис. грн на рік і окупається за 5,9 місяця; модернізація дільниці розкрою та пакування забезпечує ефект 2 790 тис. грн і окупається за 7,9 місяця; розвиток B2B-каталогу та повторних продажів забезпечує ефект 1 205 тис. грн і окупається за 4,8 місяця. Сукупний строк окупності становить 0,56 року, або приблизно 6,7 місяця, а ROI – 178,2 %.

Розрахунок дисконтованих грошових потоків за трирічний період підтвердив фінансову прийнятність запропонованих заходів з урахуванням вартості грошей у часі. За ставки дисконтування 18 % чиста приведена вартість бізнес-пропозиції становить 8 565,4 тис. грн. Додатне значення NPV свідчить, що проєкт не лише повертає вкладені кошти, а й формує додаткову економічну вигоду, яка може бути використана для подальшого оновлення виробничого, фінансового та управлінського потенціалу підприємства.

Оцінка прогнозного впливу заходів на результати діяльності показала, що після впровадження бізнес-пропозиції чистий дохід підприємства може зрости до 1 884 769 тис. грн, тобто на 54 896 тис. грн, або на 3,0 %. Чистий прибуток може збільшитися до 61 518 тис. грн, тобто на 5 310 тис. грн, або на 9,45 %. Рентабельність продажів прогнозно зросте з 3,07 % до 3,26 %, а продуктивність праці – з 15 912 тис. грн/особу до 16 389 тис. грн/особу. Це означає, що запропоновані заходи спрямовані не лише на збільшення обсягів діяльності, а й на підвищення якісної ефективності використання потенціалу.

Порівняльна оцінка впливу бізнес-пропозиції на складові потенціалу показала, що виробничий потенціал посилюється завдяки зниженню браку та

матеріальних втрат; фінансовий потенціал – завдяки приросту прибутку та формуванню додаткового грошового потоку; ресурсний потенціал – через зростання оборотності активів з 5,11 до 5,26 рази; кадровий потенціал – через підвищення продуктивності праці без збільшення чисельності персоналу; інноваційний потенціал – через впровадження CRM, цифрового B2B-каталогу, цифрових карток товарів і шаблонів повторного замовлення. Отже, запропонована бізнес-пропозиція має комплексний вплив і відповідає змісту досліджуваної проблеми.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що розроблені заходи можуть бути використані керівництвом ТОВ «МКФ-трейд» як основа для поетапного вдосконалення системи управління ресурсами, замовленнями, виробничими операціями та B2B-продажами. Для зниження ризиків реалізації доцільно впроваджувати заходи послідовно: спочатку провести підготовку даних і номенклатури, далі запустити CRM та складський облік у тестовому режимі, після цього здійснити модернізацію виробничої ділянки та сформувати цифровий B2B-каталог. Такий підхід дозволить зменшити організаційні ризики, уникнути різких збоїв у роботі та поступово адаптувати персонал до нових інструментів.

Таким чином, результати дослідження підтвердили, що підвищення ефективності відтворення потенціалу ТОВ «МКФ-трейд» має здійснюватися через поєднання фінансової стійкості, виробничої модернізації, цифровізації управління та активізації роботи з клієнтською базою. Запропонована бізнес-пропозиція є економічно обґрунтованою, має короткий строк окупності, позитивний прогностичний вплив на основні показники діяльності та формує передумови для сталого розвитку підприємства. Отримані висновки відповідають поставленим завданням і підтверджують досягнення мети кваліфікаційної бакалаврської роботи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балахонова О. В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2021. Т. 20. Вип. 2 (48). DOI: [https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2\(48\).243683](https://doi.org/10.18524/2413-9998.2021.2(48).243683).
2. Білоус С. П., Чепіль В. О. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності публічного управління. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 21. С. 189–194. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.21.189>.
3. Богма О., Ганечко І., Лимар В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. Scientia Fructuosa. 2022. № 1 (141). С. 58–68. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022\(141\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2022(141)05).
4. ВіЯр. Офіційний сайт компанії. URL: <https://viyar.ua/ua/> (дата звернення: 06.05.2026).
5. ВіЯр. Про компанію. URL: <https://viyar.ua/ua/content/about/> (дата звернення: 06.05.2026).
6. Ганусич В. О., Левкулич В. В., Ганусич К. С. Рентабельність та прибутковість: концептуальні розбіжності у вітчизняному та зарубіжному фінансовому аналізі. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 9. С. 161–168. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.9.161>.
7. Гусаковська Т. О., Серода О. О. Економічний потенціал підприємства: сутність та основні складові. Проблеми економіки. 2024. № 2 (60). С. 129–135.
8. Кобернюк С. О., Нагорна О. В., Хмарська І. А. Аналіз використання цифрових інструментів у маркетингових стратегіях українських підприємств та їх вплив на результативність. Економіка та підприємництво. 2024.
9. Красноручський О., Маренич Т., Прусова Г. Співвідношення економічних категорій «потенціал підприємства», «ресурсний потенціал»,

«виробничий потенціал» та «економічний потенціал». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 2. С. 145–152.

10. Крилов Д. В. Структура та принципи фінансово-економічного потенціалу підприємства в сучасних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 14. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-14-04-09>.

11. Левицький В. В. Інтегрований підхід до формування моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. № 26.

12. Лисиця Ю. Б. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-97>.

13. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 47. С. 16–26.

14. Маковецька І. М., Коровін В. О., Ставрін М. Р. Підвищення економічної ефективності діяльності підприємства за рахунок удосконалення системи управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 3. С. 71–76.

15. Міністерство фінансів України. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: наказ від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 06.05.2026).

16. Опендатабот. ТОВ «МКФ-ТРЕЙД», код ЄДРПОУ 39856102. URL: <https://opendatabot.ua/c/39856102> (дата звернення: 06.05.2026).

17. Пермінова С., Ситник Н., Чупріна М. Інноваційна діяльність в Україні в період воєнної агресії: тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62>.

18. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Лукаржевська-Мялик В. М. Економічний потенціал розвитку підприємства в системі управління його безпекою. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 44.
19. Продіус О., Афанасенко М., Пухленко В. Стратегічні напрями підвищення ефективності діяльності торговельного підприємства в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-119>.
20. Рибачук М. С., Шендерівська Л. П. Напрями підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах цифровізації економіки. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції. 2025. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329460> (дата звернення: 06.05.2026).
21. Слободянюк В. Економічний потенціал підприємства: економічний зміст та складові. Економіка та суспільство. 2026. № 76. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/7396> (дата звернення: 06.05.2026).
22. Слободянюк О. Інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. 2024. URL: https://fpk.in.ua/images/biblioteka/3fmb_finan/Investytsiyny-menedzhment.2024.Slobodyanyuk-szhatyy.pdf (дата звернення: 06.05.2026).
23. ТОВ «МКФ-трейд». Узагальнені управлінські дані щодо діяльності підприємства за 2023–2025 рр. Внутрішній інформаційний матеріал підприємства.
24. ТОВ «МКФ-трейд». Фінансова звітність підприємства за 2023–2025 рр. Внутрішній інформаційний матеріал підприємства.
25. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. New York : McGraw-Hill, 1965. 241 p.
26. Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York : Harper & Row, 1974. 839 p.
27. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 557 p.

28. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2026).

29. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 06.05.2026).

30. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 06.05.2026).

31. Павлов К. В., Павлова О. М., Спас В. В., Данилюк В. В., Романюк Я. Ю. Оцінка ефективності бізнес-проектів: теорія та практика реалізації. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 161–167. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-5-161-167>.

32. YouControl. ТОВ «МКФ-ТРЕЙД», код ЄДРПОУ 39856102. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/39856102/ (дата звернення: 06.05.2026).

33. OECD, Eurostat. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. Paris: OECD Publishing, 2018. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1 – Вихідні показники для розрахунків у роботі

Показник	2023	2024	2025
Активи, тис. грн	695 781	652 867	358 254
Зобов'язання, тис. грн	612 576	628 521	279 474
Власний капітал, тис. грн	83 205	24 346	78 780
Чистий дохід, тис. грн	943 753	1 442 985	1 829 873
Чистий прибуток, тис. грн	4 923	14 533	56 208
Кількість працівників, осіб	230	297	115

Джерело: узагальнено автором на основі фінансових даних, використаних у розділі 2.

Проміжні розрахунки економічного обґрунтування бізнес-пропозиції**(усі суми подано у тис. грн)**

1. Приріст чистого доходу від В2В-напрямку: $1\,829\,873 \times 3,0\% = 54\,896$ тис. грн.
2. Загальні інвестиції: $650 + 1\,850 + 480 = 2\,980$ тис. грн.
3. Річний економічний ефект: $1\,315 + 2\,790 + 1\,205 = 5\,310$ тис. грн.
4. Строк окупності: $2\,980 / 5\,310 = 0,56$ року.
5. ROI: $5\,310 / 2\,980 \times 100\% = 178,2\%$.
6. Прогнозний чистий прибуток: $56\,208 + 5\,310 = 61\,518$ тис. грн.
7. Прогнозний чистий дохід: $1\,829\,873 + 54\,896 = 1\,884\,769$ тис. грн.
8. Прогнозна рентабельність продажів: $61\,518 / 1\,884\,769 \times 100\% = 3,26\%$.
9. Прогнозна продуктивність праці: $1\,884\,769 / 115 = 16\,389,3$ тис. грн/особу.
10. Прогнозний коефіцієнт автономії: $(78\,780 + 5\,310) / (358\,254 + 2\,980) = 0,233$.
11. Дисконтовані грошові потоки за NPV при ставці 18%: $5\,310 / 1,18 = 4\,500,0$ тис. грн; $5\,310 / 1,18^2 = 3\,813,6$ тис. грн; $5\,310 / 1,18^3 = 3\,231,8$ тис. грн.
12. NPV бізнес-пропозиції: $(4\,500,0 + 3\,813,6 + 3\,231,8) - 2\,980,0 = 8\,565,4$ тис. грн.

**Система KPI для моніторингу ефективності відтворення потенціалу
ТОВ «МКФ-трейд»**

Показник	Формула/джерело	Періодичність	Управлінське використання
Рентабельність продажів	Чистий прибуток / чистий дохід $\times 100 \%$	щомісяця/щокварталу	контроль маржинальності продажів
Оборотність активів	Чистий дохід / активи	щокварталу	оцінка інтенсивності використання ресурсів
Коефіцієнт автономії	Власний капітал / активи		контроль фінансової стійкості
Продуктивність праці	Чистий дохід / кількість працівників	щомісяця	оцінка трудового потенціалу
Частка повторних B2B-замовлень	Повторні замовлення / усі B2B-замовлення $\times 100 \%$		оцінка ринкового потенціалу

Фінансова звітність ТОВ «МКФ-трейд» за 2023–2025 рр.

Показник	2023	2024	2025
Активи, тис. грн	695 781	652 867	358 254
Зобов'язання, тис. грн	612 576	628 521	279 474
Власний капітал, тис. грн	83 205	24 346	78 780
Чистий дохід, тис. грн	943 753	1 442 985	1 829 873
Чистий прибуток, тис. грн	4 923	14 533	56 208

Джерело: узагальнено автором на основі фінансової звітності та управлінських даних підприємства [23], [24].