

21
30.11.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Бірюченко Ярослав Юрійович
(студент групи ПВМ-8)

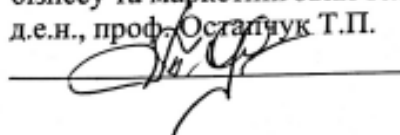


МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»)

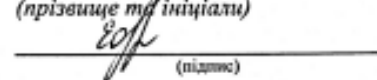
Допущено до захисту
протокол № 8
від 29.11.2023
зав. кафедри менеджменту,
бізнесу та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Довгалюк В.В.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Орлова К.Є.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2023

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Поняття та структура виробничого потенціалу підприємства	6
1.2. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання виробничого потенціалу підприємства.....	20
1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом підприємства.....	26
<i>Висновки до розділу 1</i>	31
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»...	32
2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства.....	32
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».....	42
2.3. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».....	47
<i>Висновки до розділу 2</i>	57
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ».....	59
3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності формування та використання виробничого потенціалу підприємства.....	59
3.2. Резерви підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ».....	66
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	70
<i>Висновки до розділу 3</i>	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ	89

ВСТУП

Актуальність теми. В конкурентних умовах на ринку успіхів досягають підприємства, які оперативно реагують на зміни в уподобаннях клієнтів, враховують тенденції розвитку та впливу зовнішніх факторів, а також ефективно адаптують стратегію розвитку підприємства відповідно до динаміки змін. Таким чином, на нашу думку, проблема вивчення потенційних можливостей підприємства з точки зору ефективності його діяльності є важливим.

Підприємство може мати трудовий, виробничий, фінансовий та інші види потенціалу. Кожне підприємство має набір нематеріальних і матеріальних ресурсів, з урахуванням цілей і завдань, які перед ним стоять, ці ресурси визначають виробничий потенціал підприємства. В сучасних реаліях особливої актуальності набувають питання формування, використання та оптимізації виробничого потенціалу підприємства. Важливими питаннями, які необхідно вирішити для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, є розробка економічних механізмів управління, що потребує поглиблених досліджень в напрямках пошуку адекватних сучасним умовам форм і методів управління виробничим потенціалом.

Проблематика суті, складових та факторів розвитку виробничого потенціалу детально вивчена у працях таких вчених-економістів, як О. Ареф'єва, О. Божко, В. Гавва, З. Герасимчук, В. М. Гончаров, І. Ігнат'єва, С. Ішук, Ю. Карпенко, Н. Краснокутська, Л. Ковальська, В. Микитенко, О. Олексюк, Л. Ревуцький, І. Репіна, Л. Скоробогата, М. Старовойтов, О. Федонін, П. Фомін, В. Чевганова, І. Чичкало-Кондрацька та ін.

Проаналізувавши джерела, можна сказати, що спостерігається постійна зацікавленість науковців щодо цієї категорії, її структури та сутності. Однак, виявленні суттєві відмінності та відсутність підходів в трактуванні, оцінці та формуванні виробничого потенціалу. Саме тому дослідження є актуальним та своєчасним.

Мета і задачі дослідження. Мета дослідження полягає в розробленні

теоретико-методичного підґрунтя та рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом підприємства.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сутність та узагальнити визначення поняття виробничого потенціалу;
- описати механізм формування та використання виробничого потенціалу підприємства;
- запропонувати методичний підхід до проведення оцінки виробничого потенціалу;
- описати інформаційне та нормативно-правове забезпечення для управління виробничим потенціалом;
- здійснити опис галузі функціонування підприємства, яке аналізується в роботі;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»;
- оцінити рівень управління виробничим потенціалом підприємства;
- дослідити резерви підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;
- вдосконалити механізм управління виробничим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади та практичний інструментарій щодо управління виробничим потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Для вирішення завдань дослідження використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: діалектичний метод для постановки проблеми та визначення об'єкту дослідження; метод аналізу та синтезу для уточнення понятійно-категорійного апарату та особливостей управління виробничим потенціалом; методи оцінки потенціалу

підприємства для визначення рівня виробничого потенціалу на досліджуваному підприємстві.

Інформаційну базу дослідження склали законодавчі та нормативно-правові акти в частині формування майна підприємства, як частини виробничого потенціалу, дані Державної служби статистики України, наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців із проблем ефективного використання виробничого потенціалу, фінансова звітність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», результати власних досліджень.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розв'язанні важливого наукового завдання щодо поглиблення теоретичних і розроблення практичних засад організаційно-економічного забезпечення управління виробничим потенціалом підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні напрямів підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. Визначено економічний ефект від реалізації запропонованих заходів.

За результатами дослідження опубліковано:

Бірюченко Я.Ю., Ванельчук С.А. Соціальна відповідальність як елемент розвитку бізнесу. Тези Всеукр. наук.-практ. on-line конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвяченої Дню науки. Житомир : Житомирська політехніка, 2023. С. 353.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: Всеукраїнська науково-практична on-line конференція здобувачів вищої освіти і молодих учених, присвячена Дню науки.

Структура та обсяг магістерської кваліфікаційної роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 89 сторінках друкованого тексту. Робота містить 23 таблиці та 5 рисунків. Список використаних джерел налічує 80 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та структура виробничого потенціалу підприємства

Стійкий розвиток вітчизняної науково-технологічної бази — це важлива задача в системі економічної безпеки України. Тому важливим ринковим ресурсом національної економіки є накопичений науковий і виробничий потенціал, здатність наукових кадрів генерувати нові ідеї та технології. Водночас одним із результатів і проявів системної економічної кризи в економіці України є згортання наукоємних виробництв і видів продукції, деградація технологічної структури промисловості, спад попиту на науково-технологічну продукцію і, як наслідок, скорочення виробничого потенціалу наукоємних промислових підприємств найважливіших галузей [60, с. 108].

В цілому, потенціал підприємства — це системне поєднання складових елементів, що забезпечують готовність і можливість підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації своєї мети.

Уперше поняття «виробничий потенціал» було використано в 1973 р. А. Анчишкіним. Інші науковці також детально підходили до аналізу цього поняття у своїх працях.

За Крамаренко І., Брилою Павлом виробничий потенціал підприємства визначається системною єдністю факторів, які дозволяють підприємству виконувати певні функції при досягненні поставлених цілей.

За словами Кочеткового Олексія та Афанасової Юлії виробничий потенціал підприємства – взаємозв'язок, який має місце під час господарської діяльності в процесі досягнення оптимальних результатів виробництва з ефективним використанням наявних матеріальних і людських ресурсів.

За словами Акбашевої Д. М. та Гогусевої Р. А., Салпагарової А. Р. та Арової А. та Урусової, Л., Урбанцової Хани виробничий потенціал підприємства

є основою загального економічного потенціалу організації, його наявність визначає здатність вести виробничу діяльність.

За Burlankov S., Kuzmin S., Balko Sergej та Aliev Sabri під виробничим потенціалом підприємства розуміють потенціал виробництва конкурентоспроможної продукції за рахунок використання наявних трудових і матеріально-технічних ресурсів.

За Аверкіною Мариною та Шмигельським Юрієм виробничий потенціал є інтегральним показником виробничо-господарської діяльності та містить якісну та кількісну складові. Основним призначенням виробничого потенціалу підприємства є формування нових цінностей, а його складові мають співвідноситися з вимогами до продукції, що виробляється.

Автори Соколова Є. В. та Захарова Т. І. визначають виробничий потенціал підприємства як сукупність виробничих фондів підприємства.

За Чухліб В., Волкової Нелі, Небержи Карини та Лешевої Аліни конкурентоспроможний виробничий потенціал підприємства безпосередньо пов'язаний з його виробничою потужністю і є системою використання певним чином наявних ресурсів підприємства для досягнення поставлених цілей. До цих ресурсів належать людські ресурси, управлінсько-організаційна та матеріально-технічна підсистеми, виробнича база, здатність виробляти продукцію необхідної кількості та якості.

За словами Давиденко Надії, Скрипник Галини, Тітенко Зої виробничий потенціал підприємства – це складна, багатокомпонентна, взаємоінтегрована, динамічна система, яка складається з окремих взаємопов'язаних елементів, які беруть участь у виробництві необхідної конкурентоспроможної продукції. Основною проблемою визначення виробничого потенціалу підприємства є те, що воно є динамічною системою, в якій окремі його компоненти здійснюють взаємний вплив один на одного, при цьому змінюються їхні властивості та умови функціонування. Тому за поведінкою окремих елементів виробничого потенціалу важко визначити закономірності еволюції виробничого потенціалу як цілісної системи.

Слід зазначити, що виробничий потенціал – це система складових, яка забезпечує виробництво конкурентоспроможної продукції на основі ресурсів підприємства для зміцнення позицій на ринку та потреб споживачів [79, с. 115].

Як бачимо, в науковій літературі виробничий потенціал має досить багато сутнісних характеристик, але вчені так і не досягли єдиної думки щодо визначення даного поняття. На основі наявних літературних джерел пропонуємо розглянути основні підходи до трактування поняття «виробничий потенціал» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «виробничий потенціал»

Автор	Визначення
1	2
Іщук С. О. [29]	Це складна, організована, динамічна система, яка формується з множин елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком
Должанський І. Ж. [19]	Обсяг робіт у одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів й оптимальній організації праці й виробництва
Бачевський Б. Є. [7]	Здатність підприємства до подальшої його діяльності, що базується на тих ресурсах, які має. Цю здатність воно реалізує, використовуючи резерви
Воронкова А. Е. [12]	Сукупність вартісних і натурально-речовинних характеристик виробничої бази, що виражається в потенційних можливостях провадити продукцію певного складу, технічного рівня і якості в необхідному обсязі
Федонін О. С. [72]	Сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення й зумовлююча її можливість до функціонування й розвитку
Михайленко О. В. [51]	Потенційна можливість виробляти матеріальні блага для задоволення потреб населення, а також максимально можлива сукупність активних і пасивних, явних і прихованих альтернатив якісного розвитку соціально-економічної системи підприємства у певному середовищі господарювання
Дацій Н. В. [18]	Виробничий потенціал підприємства це відображення його виробничої діяльності і складається він з наявних матеріально-технічних факторів трудового потенціалу підприємства
Метленко Н. Г. [50]	Це інтегрована система функціонуючих та потенційних можливостей структурованої сукупності виробничих ресурсів промислового підприємства, яка сформована на основі системного підходу та здатна забезпечити розширене виробництво конкурентоспроможної продукції, отримувати максимальний ефект від операційної діяльності підприємства за допомогою підприємницьких здібностей персоналу з метою забезпечення сталого економічного розвитку промислового підприємства та задоволення корпоративних і суспільних інтересів

Продовження табл. 1.1

1	2
Шепель Н. Г. [76]	Сукупність вартісних і натурально-речових характеристик виробничої бази підприємства, яка забезпечує можливість виробляти продукцію визначеної номенклатури, технічного рівня і якості в необхідному обсязі
Швець В. Я., Жаран К. С. [75]	Це здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи наявні ресурси виробництва, а також сукупність потенційних можливостей діяльності та наявність альтернатив, найбільш вдала комбінація яких дозволяє отримати ефективні економічні результати та синергійний ефект. Для стабільності та фінансової стійкості в роботі підприємства в сучасному швидкоплинному ринковому середовищі не достатньо врахувати лише ресурси
Карась Ю. [30]	це сукупність наявних та потенційних ресурсів підприємства, які забезпечують досягнення ним поставлених цілей під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Звідси постає питання, з чого ж складається виробничий потенціал, адже щоб віднайти потенційні джерела ресурсів, необхідно розуміти, що являють самі по собі ці ресурси

Джерело: розроблено автором за матеріалами [7, 12, 18, 19, 29, 30, 50, 51, 72, 75, 76]

З наведеної таблиці можемо бачити, що думки вчених розходяться. Одні з них є прихильниками «ресурсного підходу» та вважають, що виробничий потенціал – це не що інше, як ресурси, засоби, запаси які можуть бути використанні для виробництва того чи іншого продукту, надання послуг та досягнення мети підприємства. На нашу думку цей підхід в повній мірі не висвітлює всю суть поняття виробничий потенціал, адже не враховує сучасний стан потреб економіки. Другий підхід визначає виробничий потенціал, як потенційні можливості підприємства, ступінь його потужності. Третій – направлений на виявлення відповідності між наявним виробничим потенціалом і поставленими завданнями та цілями підприємства. В даному контексті виробничий потенціал розглядається не тільки, як сукупність ресурсів, а й потенційних можливостей підприємства досягнути поставлену мету. Розглянемо визначення даного поняття критичним осмисленням визначень науковців (табл. 1.2).

На основі проведеного аналізу ми дійшли висновку, що виробничий потенціал підприємства – це сукупність взаємодіючих трудових, виробничих та інших ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Кількісно-якісні параметри цих ресурсів та рівень їх інтеграційної взаємодії визначають

виробничі можливості підприємства як суб'єкта господарювання.

Таблиця 1.2

Змістовне наповнення терміну «виробничий потенціал підприємства» з авторськими коментарями

Автор	Визначення	Коментар автора
Л. Квятковська	Виробничий потенціал – це здатність суб'єкта господарювання до використання як наявних, так і резервних ресурсів, необхідних для виробництва продукції в максимальних обсягах і з конкурентними властивостями в умовах НТП та прогресивності механізму управління [31]	Не враховує впливи зовнішнього макросередовища
О. І. Анчишкін	Виробничий потенціал – набір ресурсів, які у процесі виробництва приймають форму факторів виробництва [25]	Не відображає впливу зовнішнього середовища
О. С. Федонін, І. М. Репіна, О. І. Олексюк	Виробничий потенціал – наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення і використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції [72]	Передбачає зв'язок із ринком, проте має лише результативне спрямування
І. М. Мазко, О. Г. Денисюк	Виробничий потенціал – це граничні виробничі можливості щодо випуску певного обсягу продукції відповідної якості та асортименту з урахуванням вимог забезпечення стратегічної гнучкості виробничо-технічної основи підприємства [46, с. 77]	Потребує більш повного розкриття поняття «граничні можливості», недостатньо враховано потенційні можливості
Н. І. Сарай	Виробничий потенціал підприємства – це його можливості щодо виготовлення продукції певного асортименту, номенклатури та якості в потрібній споживачам кількості [67]	Не відображає складові елементи виробничого потенціалу
Є. В. Лапін	Під виробничим потенціалом підприємства розуміє кількісний і якісний склад матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують отримання максимальної економічної вигоди за найбільш повного їхнього використання за часом і продуктивністю [24]	Характеризує виробничий потенціал із мікроекономічного погляду підприємства
Б. А. Райзенберг	Виробничий потенціал – це реальний обсяг продукції, який можна виробити при повному використанні ресурсів, які є у наявності. Виробничий потенціал – це наявні та потенційні можливості виробництва, наявність факторів виробництва, забезпеченість його основними видами ресурсів [25]	Не враховано фактор зовнішнього середовища
П. Г. Перерва, Н. М. Побережна	Виробничий потенціал розкриває сутність внутрішнього середовища та впливає на зовнішнє середовище. Результати його використання доцільно розглядати з позицій внутрішньої та зовнішньої ефективності економічних ресурсів за відповідними показниками [54, с. 193]	Не містить ресурсного спрямування, оскільки мало аргументованими залишаються складові

Джерело: побудовано автором на основі [24, 25, 31, 46, 54, 67, 72]

Проте, на нашу думку, виробничий потенціал визначає лише здатність підприємства виробляти товари чи послуги, а тому не може бути об'єктивною мірою його корисності. Виробничий потенціал підприємства може бути повністю реалізований, якщо характеристики і склад його компонентів відповідають певним параметрам продукції, що випускається.

Узагальнюючи існуючі дослідження, можна виділити кілька підходів до трактування поняття «виробничий потенціал». Найбільш чітко виділяються декілька підходів. Серед них умовно можна виділити два ресурсних підходи, перший з яких зводиться до розгляду виробничого потенціалу як певної сукупності ресурсів безвідносно до виробничого процесу і кінцевого результату-виробництва певної продукції. До числа прихильників так званої «першої ресурсної позиції» можна віднести Абалкіна Л., Лукінова І. [44, с. 14], що розглядаючи потенціал як узагальнену, збірну характеристику ресурсів, а також Лапіна Є., який, беручи за основу при характеристиці виробничого потенціалу сукупність ресурсів, підкреслює відсутність обліку реальних взаємозв'язків, що складаються в рамках виробничого процесу [44, с. 29-30].

В рамках «другого ресурсного підходу», якого дотримували такі автори, як Анчішкін А., Фігурнов Е. та ін. [44, с. 15-17], вся сукупність ресурсів, що входять до складу виробничого потенціалу, розглядається в контексті їх здатності до виробництва матеріальних благ. Таким чином, можна говорити не тільки про розширення поняття «виробничий потенціал», а й про його системне трактування.

Наступні два підходи розглядають виробничий потенціал відповідно або як синонім виробничої потужності, або як складову одного з найважливіших макроекономічних показників функціонування національної економіки. Ці підходи, подібно першим двом, схожі між собою, оскільки як на рівні підприємства, так і на рівні держави в цілому інтерес зводиться до тієї кількості продукції (робіт, послуг), яку може забезпечити підприємство або держава при повному використанні наявних ресурсів.

Автори, котрі займають позицію, що розкриває сутність виробничого

потенціалу через оцінку виробничої потужності, перш за все спираються на економічну сутність виробничої потужності як здатності закріплених за підприємством засобів праці (машин, устаткування, встановлених виробничих площ) до максимального випуску продукції за рік у відповідності зі встановленими спеціалізацією, кооперацією виробництва і режимом роботи [56, с. 276-277]. І за даним трактуванням це, безумовно, характеризує потенціал виробничих засобів підприємства.

Макконнелл К. і Брю С., даючи скоріше макроекономічне трактування виробничого потенціалу, тим не менш беруть до уваги саме рівень виробничої потужності, тобто виробничий потенціал (potential output) – реальний обсяг продукції (ВНП або ВВП), який економіка в змозі зробити при повному використанні наявних ресурсів [6, с. 102].

Таким чином, до недавнього часу потенціал підприємства зводився виключно, і в кращому випадку, до дослідження виробничого потенціалу. Тим часом, на наш погляд, неможливо ототожнювати виробничий потенціал з економічним або сукупним потенціалом підприємства, так само, як і функціонування сучасного підприємства – тільки з виробництвом продукції і наданням послуг [6, с. 103].

Головною задачею виробничого потенціалу на кожному підприємстві є створення конкурентоздатної продукції при мінімальних затратах, саме тому компанії постійно шукають нові резерви для оновлення виробничого потенціалу. Складний структурний склад виробничого потенціалу і особлива важливість за допомогою якої відбувається врахування взаємозв'язку його елементів, які вимагають розробки методів оцінки та обліку якісно різномірних ресурсів для встановлення їх результуючої величини при будь-яких співвідношеннях структурних елементів [79, с. 348].

Виробничий потенціал підприємства включає сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних та інших ресурсів, які забезпечують його господарську діяльність [60].

Отже, основними елементами виробничого потенціалу підприємства є:

- основні засоби – стан виробничих засобів підприємства та їх можливості;
- оборотні активи – характеристики використовуваних матеріальних ресурсів;
- залучені трудові ресурси – їх кваліфікаційно-продуктивна характеристика;
- інформаційні ресурси, щоб забезпечити управління підприємством;
- фінансові ресурси – обсяг власних, позичених та залучених фінансових ресурсів підприємства, якими воно може розпоряджатися для здійснення поточних і перспективних витрат, що визначають можливості функціонування та розвитку підприємства;
- інтелектуальні можливості підприємства та нематеріальні ресурси в частині інновацій, тобто його позиція по науково-технічному рівню продукції, що випускається (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Структура виробничого потенціалу

Джерело: розроблено автором

Забезпеченість підприємства виробничими робітниками, матеріально-технічними ресурсами, а також їх якісний стан багато в чому зумовлюють темпи

розвитку і підвищення ефективності виробництва. Однак великі потенційні можливості, закладені в цих ресурсах, не реалізуються самі собою. Вони наводяться в дію працею умілих і зацікавлених працівників. Це визначає значення трудових ресурсів, в першу чергу виробничих робітників, і їх раціонального використання для підвищення рівня виробничого потенціалу на підприємстві.

На відміну від інших складових виробничого потенціалу фінансові ресурси відрізняються від інших певними особливостями. Вони мають значний вплив на формування інших елементів виробничого потенціалу та їх функціонування. Даний вид ресурсів, важливим джерелом яких є виручка від реалізації, являються основним інструментом відтворення всіх елементів виробничого потенціалу. Тому аналіз і оцінка фінансових ресурсів як елемента виробничого потенціалу повинні проводитися з позицій забезпеченості підприємств тієї або іншої галузі фінансовими ресурсами і їх ефективного використання [45].

Підсумовуючи, можемо зазначити, що до елементів виробничого потенціалу можна віднести всі ті компоненти, які використовує підприємство в своїй діяльності з метою досягнення поставлених цілей [30].

Усі характерні риси виробничого потенціалу промислового підприємства можна класифікувати за наступними ознаками: внутрішні засоби й особливості структури, якісні характеристики, соціально-економічні відмінності. До структурних особливостей варто віднести цілісність, складність, взаємозамінність елементів, їхній взаємозв'язок і взаємодію. Якісними характеристиками можна вважати здатність елементів потенціалу до сприйняття досягнення науково-технічного прогресу, гнучкість, потужність економічного потенціалу. Соціально-економічні відмінності полягають у класовому характері і здатності мати потужність [74, с. 25].

Цілісність виробничого потенціалу полягає у відповідності всіх його елементів загальним стратегічним цілям підприємства. Сукупність вертикально- та горизонтально-інтегрованих компонентів виробничого потенціалу відображає його складність. Взаємозамінність елементів виробничого потенціалу можлива

лише за умов збалансованості цих елементів. Можливість вчасно зреагувати на чинники зовнішнього та внутрішнього середовищ без корінної зміни матеріально-технічної бази забезпечує гнучкість виробничого потенціалу та здатність до сприйняття інновацій. Потужність виробничого потенціалу вимірюється кількісно та відображає виробничу можливість виготовляти продукцію певного складу та матеріально-технічного рівня.

1.2. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства

Слід зазначити, що управління розвитком і використання виробничого потенціалу підприємства задля досягнення певних стратегічних цілей є серією систематичних взаємопов'язаних дій, а не одноразовим процесом. Разом з тим організаційно-економічний механізм управління виробничим потенціалом повинен діяти як в короткостроковій перспективі, так і в довгостроковій. Різноманіття факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ та методів впливу на них зумовлюють необхідність дотримання принципів системності та комплексності при виборі механізму управління, що дозволить отримати оптимальний результат від впливу на об'єкт управління [79].

Механізм управління виробничим потенціалом – це складова частина загального процесу управління підприємством. Управління формуванням та розвитком виробничого потенціалу підприємства прямо залежить від ефективності системи менеджменту. Цей процес обумовлюється не тільки наявністю ресурсів, але і їхнім розподілом, використанням та своєчасним поповненням. У цих умовах виробничий потенціал підприємства необхідно розглядати як об'єкт управління, причому метою останнього є як формування і функціонування потенціалу для виробництва продукції, так і забезпечення змін у складі, структурі, величині економічного потенціалу з урахуванням умов зовнішнього середовища [32, с. 133].

Процес управління виробничим потенціалом підприємства відрізняється

складністю функцій і елементів. Система управління виробничим потенціалом підприємства виконує такі функції, як планування, організація, аналіз, регулювання, облік і контроль. Виконання цих функцій здійснюється завдяки прийняттю управлінських рішень, які повинні бути своєчасними й обґрунтованими [32, с. 133].

Механізм управління виробничим потенціалом використовується в практиці функціонування промислового підприємства постійно і безперервно під час розробки та прийняття управлінського рішення, пов'язаного з виробничо-господарською діяльністю підприємства. До структури механізму управління виробничим потенціалом промислового підприємства входять такі елементи:

1. Об'єкт управління — виробничий потенціал промислового підприємства. Об'єкти управління виробничим потенціалом доцільно розглядати у контексті його компонентів, а саме технічної, матеріальної, трудової, інформаційної та нематеріальної складових.

2. Мета управління. Метою управління виробничим потенціалом вважаємо забезпечення максимально можливого випуску продукції (надання послуг) заданого рівня якості за рахунок оптимального поєднання та використання наявних ресурсів. Визначена мета передбачає вирішення наступних завдань управління:

- планування компонентів виробничого потенціалу – визначення складу та обсягу виробничих ресурсів, які необхідно задіяти для забезпечення планових обсягів виробництва та реалізації;

- забезпечення оптимальних закупівель – визначення оптимальних ринкових пропозицій з точки зору співвідношення якості та вартості ресурсів;

- забезпечення транспортування, постачання та зберігання виробничих ресурсів; – організація ефективного співвідношення між різними видами ресурсів та їх координація у виробничогосподарських процесах;

- управління виробничим персоналом – планування та організація праці виробничих працівників у процесі виконання завдань;

- забезпечення ефективного використання елементів виробничого

потенціалу з огляду на можливості їх поєднання та особливості виробничо-господарських процесів.

Крім визначених, можуть бути також і інші завдання, зумовлені специфікою діяльності підприємства або потребами стратегічного / тактичного управління [52].

3. Критерії управління — система показників, що забезпечують моніторинг стану і рівня розвитку елементів виробничого потенціалу промислового підприємства.

4. Суб'єктами управління виробничим потенціалом на підприємстві можуть виступати:

- генеральний директор (директор) – визначає загальну стратегію управління виробничим потенціалом, затверджує загальні напрями дій у визначеній сфері, погоджує заходи, що потребують значних обсягів фінансування;

- директор з виробництва (начальник виробництва) – реалізує основні функції у сфері управління виробничим потенціалом підприємства, зокрема, планує показники функціонування та розвитку елементів виробничого потенціалу, організовує ефективне їх використання, бере участь у розробці системи мотивації працівників, задіяних у виробництві, реалізує функції контролю у відповідній сфері;

- відділ матеріально-технічного постачання – здійснює діяльність у сфері забезпечення ресурсами діяльності підприємства;

- бухгалтерія – опосередковує розрахунки, пов'язані із формуванням та використанням елементів виробничого потенціалу;

- планово-економічний відділ – готує та обґрунтовує економічні рішення відповідно до функцій управління виробничим потенціалом;

- виробничий персонал – забезпечує діяльність підприємства шляхом використання елементів виробничого потенціалу [52].

5. Методи і напрями управління — залучення, використання та нарощування виробничого потенціалу.

6. Ресурси управління — матеріальні і фінансові ресурси, соціальний та

організаційний потенціали, під час використання яких реалізується обраний метод управління і забезпечується досягнення поставленої мети.

7. Принципи управління. Вважаємо, що до основних принципів управління виробничим потенціалом доцільно віднести наступні: ефективності, раціональності, системності, комплексності, обґрунтованості, адаптивності, гнучкості та принцип основної ланки [52].

Отже, система управління виробничим потенціалом промислового підприємства є складним управлінським процесом, інтегрованим у загальну систему менеджменту промисловим підприємством, підпорядкованим стратегічній меті управління виробничим потенціалом і орієнтованим на досягнення стратегічних та оперативних цілей розвитку підприємства загалом і на підвищення результативності діяльності промислового підприємства зокрема [32].

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства – це система функцій, форм, методів, інструментів і важелів, що у взаємодії забезпечують здатність управління виробничим потенціалом підприємства з метою реалізації цілей і завдань підприємства						
Функції	Організація	Аналізуван ня	Планування та прогнозування	Мотивація	Контроль	Нормуван ня і регулюван ня
	Організація процесу виробництва, поставки товарів, оптимального використання ресурсів	Аналізуван ня використан ня ресурсів у по передніх періодах, аналіз ринкової ситуації	Планування і прогнозування роботи з постачальниками, робочої програми, кошторису витрат	Контроль якості товарів, контроль за вчасним виконанням робіт, поточний і підсумковий облік	Матеріальне та моральне стимулювання працівників	Нормуван ня виробничих ресурсів, нормування праці, регулювання виробництва
Форми	Управління виробничими, інформаційними ресурсами		Управління трудовими, інформаційними ресурсами		Управління фінансовими, інформаційними ресурсами	
Методи	Активні маркетингові дослідження щодо ресурсної складової, використання внутрішніх резервів, модернізація виробництва, удосконалення управління, преміювання персоналу, соціальний розвиток підприємства та ін.					
Інструменти	Створення «буферних зон» (досягається шляхом створення запасів і резервів для безперервного надходження ресурсів, інформації і т. п.), складання прогнозів майбутнього розвитку, складання планів, сценаріїв розвитку, ухвалення ефективних рішень, інновації, моніторинг та ін.					
Важелі	Стимули	Моральне і матеріальне стимулювання				
	Санкції	Матеріальна, кримінальна відповідальність за допущені недоліки				

Рис. 1.2. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства

Джерело: [32]

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства є складною моделлю, адже вміщує в собі багато складових, до яких можна зарахувати: функції, форми, методи, інструменти, важелі. На рис. 1.2 представлена структурна схема елементів управління виробничим потенціалом підприємства [25].

Отже, механізм управління виробничим потенціалом підприємства є комплексною системою, яка зосереджує в собі багато різноманітних складових. Варто виділити шість функцій, кожен з яких виконує механізм управління виробничим потенціалом підприємства. Пояснення функцій, що містяться під їх назвою, допомагає зрозуміти їх суть та вказує на основні напрямки їх дій. Форми механізму варто розрізняти в залежності від управління ресурсами: виробничими, трудовими та фінансовими. Крім того, можна побачити методи, інструменти (плани, прогнози, прийняття рішень і т. п.) та важелі впливу (стимули та санкції), які може застосовувати підприємство під час здійснення механізму управління виробничим потенціалом.



Рис. 1.3. Алгоритм управління виробничим потенціалом промислового підприємства

На рис. 1.3 представлено алгоритм управління потенціалом промислового підприємства на основі цільового підходу до визначення виробничого потенціалу, що передбачає його відповідність стратегічним цілям підприємства. Даний алгоритм передбачає також раціональну структуру та збалансованість складових виробничого потенціалу, оскільки це забезпечує можливість розвитку та ефективного його функціонування. Важливою складовою алгоритму управління виробничим потенціалом є його оцінка, що дає уявлення про стан організаційно-економічної системи промислового підприємства. Компетентне управління здатне задіяти потенціал підприємства в повному обсязі та забезпечує можливість до його розвитку.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності формування та використання виробничого потенціалу підприємства

Кожне підприємство потребує розробку стратегії розвитку виробничого потенціалу, для цього необхідно виробити методику його оцінки. Сучасна економічна наука та практика виділяє такі методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу [11]:

- підхід, пов'язаний із зіставленням фактично досягнутого результату з можливим (потенційним, еталонним, нормативним, розрахунковим) рівнем виробничого потенціалу підприємства (В. С. Шаталова, Р. Г. Сабірьянова, Н. В. Шаланов, Ю. Вайтаускас).

- підхід, пов'язаний з порівнянням елементів потенціалу з середніми значеннями цього елемента за сукупністю підприємств (О.А. Євсєєва, В.Г. Андрейчук та ін.).

- підхід, заснований на визначенні вартісної оцінки елементів виробничого потенціалу підприємства, а також розрахунку їх ефективності використання (В.М. Авдєєнко, А. Белобородов, В. А.Казанів, М. Жудро, С.Г. Струмилин, І.П. Циганов, С. В. Смирнов та ін.).

- підхід, заснований на аналізі виробничий потужності підприємства

(Ю.Ю. Донець, А. С. Паламарчук, і ін.).

Оцінювання елементів, які утворюють виробничий потенціал, повинно зводитися до оцінювання конкретних, визначених характеристик об'єктів, що відображають їх зміст. Кожен із зазначених елементів може бути охарактеризований безліччю показників як загальних, так і частинних. Оцінювання виробничого потенціалу підприємства проводиться на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць, а також на базі елементного підходу [17, с. 39].

До оцінки виробничого потенціалу підприємства існує декілька підходів, а саме: ресурсний, цільовий та функціональний. Ресурсний підхід базується на основі ресурсів підприємства, які включені до виробничого процесу. У науковій літературі даний підхід найбільш поширений, тому йому приділяють багато уваги. Цільовий підхід (проблемно-орієнтований) базується на досягненні поставлених цілей на базі наявного потенціалу підприємства. Функціональний підхід ґрунтується на забезпеченні дотримання раціональної структури виробничого потенціалу [37, с. 28].

Рівень виробничого потенціалу визначається у процесі його використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги) [16, с. 65].

Проте, на сьогоднішній день не існує єдиної класифікації існуючих методів оцінювання, тому розглянемо метод бальних оцінок. Для зручності проведення дослідження виділимо етапи [11]:

1 етап включає розподіл показників, які характеризують фактичний стан, рух та ефективність використання виробничого потенціалу (табл. 1.3).

2 етап включає проведення оцінювання виробничого потенціалу за певний період. Суть полягає в тому, що на основі оцінок, за п'ятибальною шкалою, по кожному показнику визначається загальна оцінка для показника виробничого потенціалу.

Таблиця 1.3

Система оціночних показників при визначенні рівня виробничого потенціалу підприємства

Показник виробничого потенціалу	Фактичний стан елементів потенціалу	Рух елементів потенціалу
Основні засоби	Коефіцієнт зносу. Коефіцієнт придатності. Коефіцієнт використання парку наявного устаткованого, зданого в експлуатацію обладнання	Коефіцієнт надходження/введення. Коефіцієнт вибуття
Оборотні активи	Коефіцієнт реальної вартості оборотних фондів у майні підприємства. Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами (фактичний). Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами (плановий)	Коефіцієнт оборотності оборотних активів. Коефіцієнт оборотності оборотних активів в днях
Трудові ресурси	Середньорічне виробництво	Коефіцієнт обороту по прийому. Коефіцієнт обороту з вибуття
Технологічна база	Технологічна оснащеність виробництва Коефіцієнт використання технологічних можливостей	Коефіцієнт оновлення обладнання за рахунок модернізації Коефіцієнт освоєння нової продукції
Інформаційні ресурси	Рівень автоматизації систем управління Вартість техніко-інформаційних засобів виробництва в розрахунку на 1 працівника	Динаміка росту об'ємів виробничої інформації Показник «інформація – віддача»

Джерело: [11]

Розглянутий методичний підхід до оцінювання охоплює основні напрямки діяльності підприємства та базується на основних показниках його виробничого потенціалу. Виставлення оцінок кожному показнику дає змогу побачити основні прогалини в діяльності підприємства. Така методика дозволить за короткий час провести аналітику виробничого потенціалу та застосувати необхідні рішення з подальшого розвитку [11].

Важливим напрямом практичного використання показників виробничого потенціалу є здійснення об'єктивної оцінки досягнутого рівня ефективності

виробництва й виявлення резервів її подальшого підвищення. Ефективність використання виробничого потенціалу можна визначити за формулою [14]:

$$ЕВП = \frac{ЧД_{ij}}{ОЗ_j + ОК_j + П_j},$$

$ЧД_{ij}$ – дохід від діяльності підприємства або вартість валової продукції; $ОК_j$ – вартість оборотних коштів, $ОЗ_j$ – вартість основних засобів, $П_j$ – вартість трудових ресурсів.

Найпоширеніші методи розрахунку виробничого потенціалу підприємства наведені у таблиці 1.4 [16].

Таблиця 1.4

Методи розрахунку виробничого потенціалу підприємства

Методи	Характеристика
Функціональний метод	метод базується на пошуку виробничого потенціалу, який буде співвідноситися до величини продукції, що виробляється
Еквівалентний метод	Даний метод ґрунтується на взаємозамінності елементів процесу. Величина якого-небудь елементу виробничого потенціалу перетворюються в інші елементи за допомогою коефіцієнтів.
Кореляційний метод	Передбачає собою використання кореляційно-регресійних моделей коли визначається величина виробничого потенціалу підприємства
Вартісний метод	Базується на вартості кожного елементу виробничого потенціалу, а також об'єднує усі основні засоби виробничого потенціалу, тим самим показуючи загальну суму виробничого потенціалу підприємства
Комбінований метод	Цей метод представляє собою об'єднання методів при визначенні виробничого потенціалу. (частіше за все вартісний метод та еквівалентний метод)

Джерело: [16]

І.Б. Чичкало-Кондрацькою запропоновано новий методичний підхід по комплексній оцінці виробничого потенціалу і резервів. При цьому він використав як вітчизняний, так і зарубіжний досвід. Сутність методу зводиться до кількісної оцінки результативності потенціалу підприємства, яка здійснюється через показники продуктивності, ефективності, рентабельності. Оцінка виробничого потенціалу відбувається поетапно. Спочатку визначається рентабельність власного капіталу поточного і попереднього (базисного) періодів та аналізується його динаміка. Якщо власний капітал має високу рентабельність, що характеризує тенденцію підвищення, то це ознака того, що виробничий

потенціал підприємства адаптований до ринкового середовища і тоді не має потреби його аналізувати [13, с. 185].

На даний час виокремлюють такі методи оцінки виробничого потенціалу підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методи оцінки виробничого потенціалу

Назва методу	Зміст методу	Переваги методу	Недоліки методу
1	2	3	4
Витратний метод	Встановлюється на рівні суми витрат на активну частину основних засобів, технологічний персонал, частину оборотних активів, технологію та інформацію тощо	Точне врахування кількості витрат на певний вид ресурсу	При розрахунку не задіяні усі види ресурсів, ігнорування перспектив розвитку підприємства
Результативний метод	Базується на визначенні виробничого потенціалу відповідно до суми очікуваних доходів, що їх здатне отримати підприємство від виробничої діяльності	Допомагає прорахувати можливі результати діяльності та здійснити прогноз, урахування перспектив діяльності	Не враховує вагові коефіцієнти ресурсів, неможливість досягнення абсолютно точних результатів через тривалість періоду оцінки
Аналоговий (порівняльний) метод	Оцінка будується на співставленні показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів	Дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта, а й ринкову ситуацію у цілому	Важко встановити лідера галузі, адже документація не всіх підприємств є відкритою
Експертний метод	Графоаналітична методика, що ґрунтується на врахуванні спектра показників із різних сфер діяльності та організаційної структури за допомогою рейтингу підприємств	Дозволяє оцінити потенціал із врахуванням думки експертів, що безпосередньо працюють на підприємстві	Думка експертів може бути суб'єктивною і не завжди вірною
Метод кореляційно-регресійний	Метод із застосуванням кореляційно-регресійних моделей оцінювання виробничого потенціалу	Дає змогу оцінити міру впливу на загальну величину результативного показника кожного із введених факторів	Складність у побудові моделі

Продовження табл. 1.3

1	2	3	4
Метод функцій	При оцінюванні виробничого потенціалу його величина дорівнює обсягу випуску продукції, а величина його елементів – це частка від загального обсягу	Усі ресурси можуть використовуватися у загальноприйнятих одиницях виміру без переведення у порівняльний вигляд	Досить трудомісткий метод із великою кількістю розрахунків, різноманітність варіантів впливу на кінцевий результат
Метод лінійної оптимізації	Сутність методу полягає у побудові оптимізаційного процесу за максимізації цільової функції	Дозволяє визначити максимально можливий рівень виробництва продукції при використанні наявних ресурсів	Складність розрахунку, відсутність нормативів витрачання ресурсів на виробництво продукції.
Метод еквівалента	Метод за якого один з елементів виробничого потенціалу приймається за основу, а згодом за рахунок відповідних показників здійснюється перехід інших елементів потенціалу до такої величини	Враховує усі необхідні різновиди ресурсів	Існує ймовірність некоректного обрання елемента, що береться за основу
Метод грошової оцінки елементів виробничого потенціалу	Будується оцінка за допомогою сумування ресурсів у грошовому вимірі та дає змогу оцінити обсяги ресурсів	Простота використання дає змогу оцінити структуру виробничого потенціалу і визначити вплив на кінцевий результат	Можливості підприємства залишаються за межами дослідження
Індексний метод	Розраховується за допомогою встановлення індексів ваги кожного з різновидів ресурсів	Найчастіше зіставляються показники звітного до базисного періоду	Не враховується пропорційність співвідношення окремих ресурсів
Індикативний метод	Розраховуються відхилення фактичних економічних параметрів виробництва від нормативних	Нормативи дають змогу виявити резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу	Нормативам, що враховуються при розрахунку притаманна суб'єктивність
Метод комбінацій	Методи оцінювання виробничого потенціалу комбінуються між собою	Є можливість скомбінувати найбільш доречні методи для окремо взятого підприємства	Можлива складність в обрахунках

Джерело: сформовано автором

Для аналізу виробничого потенціалу промислового підприємства можна

використовувати один з перерахованих методів залежно від потреб інформації про оцінку та наявної інформації.

1.4. Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом підприємства

Інформаційне забезпечення управління виробничим та фінансовим потенціалом сучасних підприємств повинно забезпечувати управління витратами, розрахунок фактичної собівартості готової продукції, оперативний контроль витрат технологічних матеріалів, відображення всіх операцій в режимі реального часу в обліковій системі [20].

Комплексне обстеження бізнес-процесів формування та розвитку фінансового та виробничого потенціалу підприємств дозволяє у структурі корпоративної інформаційно-аналітичної системи виділити наступні підсистеми, що функціонують у рамках єдиного інформаційного простору і забезпечують її ефективну роботу: обліку, аналізу та контролю, прийняття рішень, зберігання та передачі інформації. Наведені системи враховують специфіку управління та обліку на підприємствах металургійної галузі. Підсистеми обліку, аналізу та контролю збирають та систематизують інформацію про сукупність технічних та фінансових можливостей підприємства. До їх складу входять наступні блоки [58]:

- «Податковий облік» (формування основних показників податкового обліку на основі даних бухгалтерського обліку, формування спеціалізованих реєстрів податкового обліку, формування декларації з податку на прибуток);

- «Бухгалтерський облік» (облік матеріально-виробничих запасів, складський облік, облік торговельних операцій, операцій по розрахунковому рахунку і касі, облік розрахунків з контрагентами, основних засобів, основного і допоміжного виробництва, заробітної плати);

- «Оперативний облік» (інформація щодо металургійного виробництва, собівартості і випуску продукції, рентабельності, закупівель, навантаження на

виробничі потужності, простоїв, режимів технологічних процесів, характеру браку);

- «Виробничий облік» (інформація щодо планування виробничих процесів і матеріальних потоків у виробництві, облік випуску готової продукції, витрат сировини і матеріалів, незавершеного виробництва, облік власної та давальницької сировини, матеріалів, напівфабрикатів та готової продукції, облік спецодягу та інших малоцінних необоротних активів, облік виробничих витрат, розрахунок планової і фактичної собівартості з використанням методів відображення непрямих витрат).

До складу підсистеми прийняття рішень входять наступні блоки [58]:

- «Управління власними фінансами» (аналіз формування власних фінансових ресурсів, визначення загальної потреби у власних фінансових ресурсах, оцінка доцільності залучення власного капіталу з різних джерел, оптимізація співвідношення внутрішніх і зовнішніх джерел формування власних фінансових ресурсів);

- «Управління позиковими фінансами» (управління короткостроковими кредитами та позиками, довгостроковими кредитами та позиками і кредиторською заборгованістю, спрямування позикових коштів на потреби підприємства, ведення даних про тривалість зобов'язань та суми повернень позик, відстеження термінів повернення позик);

- «Управління залученими фінансами» (ефективне використання залучених інвестицій, облік та аналіз кількості випущених акцій і облігацій, контроль сум і термінів облігаційних позик, рівня процентних ставок, умов процентних виплат; дат, форм і порядку погашення; аналіз ліквідності облігацій, контроль виконання зобов'язань перед державою за умови державного фінансування);

- «Управління виробничими процесами» (відстеження виробничих потужностей, активація виробничих потужностей на основі детального поопераційного планування виробництва, збір інформації, пов'язаної з виробництвом від систем автоматизації виробничого процесу, відстеження і

контроль параметрів якості на металургійному підприємстві);

- «Управління технологічними процесами» (диспетчеризація та оперативний аналіз роботи виробничих дільниць, у тому числі розрахунок техніко-економічних показників, стабілізація технологічних параметрів, запуск і зупинка окремих агрегатів і технологічної лінії в цілому).

- «Управління якістю» (моніторинг діяльності підприємства на відповідність міжнародним стандартам системи якості, підготовка до здачі аудитів з якості);

- «Управління рухом грошових коштів» пов'язаний з розрахунком часу обігу грошових коштів (фінансовий цикл), аналізом і плануванням грошового потоку (складання бюджету руху грошових коштів), розробкою платіжного календаря, визначенням оптимального рівня грошових коштів.

Властивостями інформаційно-аналітичної системи в управлінні фінансовим та виробничим потенціалом є структурність, адаптивність, цілісність, інтегрованість, модульний принцип побудови, широкі функціональні можливості.

При впровадженні інформаційно-аналітичної системи можливе виникнення проблем, пов'язаних з необхідністю додаткових витрат на комп'ютерну техніку, збоями в роботі системи, питаннями безпеки даних, відсутністю підтримки з боку персоналу підприємства, наявністю територіально віддалених підрозділів [15, с. 7]. Вирішення цих проблем можливе завдяки використанню трирівневої архітектури, механізму реплікації, введенню регламентів розподілу відповідальності за введення даних в систему, проведенню семінарів, індивідуального навчання і консультацій персоналу підприємства. У разі наявності територіально віддалених структурних підрозділів металургійного підприємства можливе використання ряду серверів баз даних. В такому випадку для узгодження інформації між серверами необхідно виділити ізольовані джерела даних усередині інформаційного простору та організувати їх реплікації.

В основу інформаційно-аналітичної системи в управлінні виробничим та

фінансовим потенціалом покладена трирівнева архітектура, що дає їй наступні переваги: масштабованість, конфігурованість, бізнес-логіка для більшості користувачів зосереджена на одному сервері, можливість оптимізації роботи серверів для обробки запитів від користувачів, зниження вартості терміналів, висока безпека та надійність даних (в першу чергу, персональних або особистих даних) [20].

Склад обліково-інформаційного забезпечення управління потенціалом підприємств наведений на рис. 1.3.

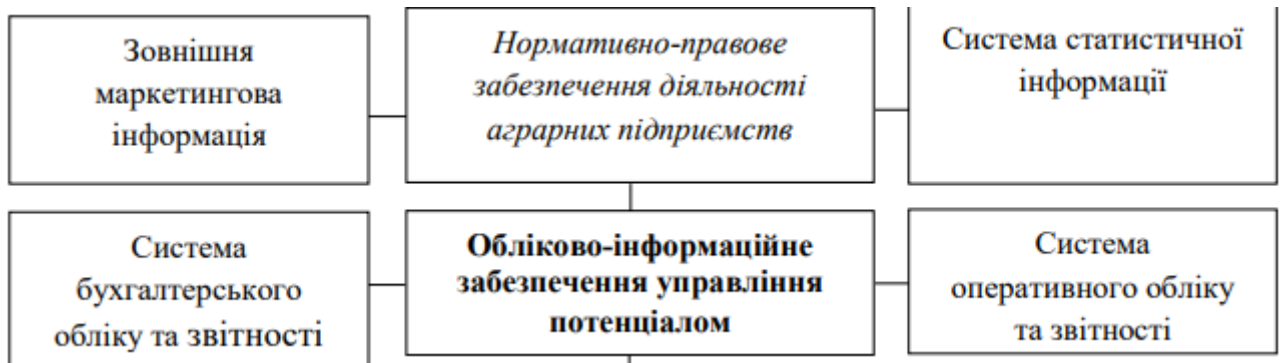


Рис. 1.3. Обліково-інформаційне забезпечення управління потенціалом підприємств

Джерело: [61]

У процесі аналізу оборотного капіталу виявляється оптимальна величина виробничих запасів, аналізуються забезпеченість сировинними ресурсами, ефективність виробничо-збутових процесів та кредитної політики підприємства. На даному етапі аналізу безпосередньо розраховуються показники витрати сировини та матеріалів на одиницю продукції, оцінюється їх вплив на збільшення (зменшення) обсягів виробництва та продажу продукції. Інформаційними джерелами аналізу трудового потенціалу виступають відомості кадрової служби, які розкривають кількісний та якісний склад колективу підприємства, віковий склад та рівень освіти. Від того, який трудовий потенціал має підприємство, багато в чому залежить кінцева ефективність використання сформованих засобів та предметів праці на підприємстві. Аналіз та оцінка використання трудових ресурсів на підприємстві передбачає комплексне та

всестороннє вивчення стану трудового потенціалу, передбачає вивчення плинності кадрів на підприємстві, ефективність кадрової політики. При аналізі використання трудового потенціалу оцінюються показники якісного (продуктивність праці, зарплатовіддача) та кількісного (трудомісткість, зарплатоємність) використання трудових ресурсів. Одним із етапів аналізу трудового потенціалу служить оцінка ефективності системи мотивації та стимулювання, як загалом трудового персоналу, так і окремих підрозділів, працівників.

Фундаментальною основою інформаційної бази виробничого потенціалу підприємств у системі бухгалтерського обліку та звітності є бухгалтерська (фінансова) звітність.

Бухгалтерська фінансова звітність підприємств складається за вимогами Закону України «Про бухгалтерський звітність та фінансову звітність в Україні». Так, фінансова звітність всіх українських підприємств, складається із затверджених Міністерством фінансів України та погоджених із Державною службою статистики України форм: Баланс (Звіт про фінансовий стан), форма № 1; Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід), форма № 2; Звіт про рух грошових коштів, форма № 3; Звіт про власний капітал, форма № 4; Примітки до річної фінансової звітності, форма № 5.

Висновки до розділу 1

На основі проведеного аналізу ми дійшли висновку, що виробничий потенціал підприємства – це сукупність взаємодіючих трудових, виробничих та інших ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Кількісно-якісні параметри цих ресурсів та рівень їх інтеграційної взаємодії визначають виробничі можливості підприємства як суб'єкта господарювання.

Отже, основними елементами виробничого потенціалу підприємства є: основні засоби; оборотні активи; залучені трудові ресурси; інформаційні ресурси, щоб забезпечити управління підприємством; фінансові ресурси;

інтелектуальні можливості підприємства та нематеріальні ресурси в частині інновацій.

Процес управління виробничим потенціалом обумовлюється не тільки наявністю ресурсів, але і їхнім розподілом, використанням та своєчасним поповненням. Вміщує в собі багато складових, до яких можна зарахувати: функції, форми, методи, інструменти, важелі. Важливою складовою алгоритму управління виробничим потенціалом є його оцінка, що дає уявлення про стан організаційно-економічної системи промислового підприємства. Компетентне управління здатне задіяти потенціал підприємства в повному обсязі та забезпечує можливість до його розвитку.

Сучасна економічна наука та практика виділяє такі методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу: підхід, пов'язаний із зіставленням фактично досягнутого результату з можливим; підхід, пов'язаний з порівнянням елементів потенціалу з середніми значеннями цього елемента за сукупністю підприємств; підхід, заснований на визначенні вартісної оцінки елементів виробничого потенціалу підприємства, а також розрахунку їх ефективності використання; підхід, заснований на аналізі виробничий потужності підприємства.

Рівень виробничого потенціалу визначається у процесі його використання й оцінюється з точки зору його результативності, тобто ступеня задоволення (порівняно з конкурентами) потреб клієнтів, які споживають вироблену продукцію (надані послуги). Оцінка потенціалу може проводитись за одним з підходів, чи то витратним, доходним чи порівняльним.

Інформаційне забезпечення управління виробничим та фінансовим потенціалом сучасних підприємств повинно забезпечувати управління витратами, розрахунок фактичної собівартості готової продукції, оперативний контроль витрат технологічних матеріалів, відображення всіх операцій в режимі реального часу в обліковій системі. Фундаментальною основою інформаційної бази виробничого потенціалу підприємств у системі бухгалтерського обліку та звітності є бухгалтерська (фінансова) звітність.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ТА СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ
«КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ»

2.1. Аналіз тенденцій розвитку галузі функціонування підприємства

У структурі промисловості найбільшу питому вагу мають галузі важкої промисловості і безпосередньо машинобудування. Вагоме значення машинобудування в національній економіці визначається тим, що підприємства даної галузі виробляють знаряддя праці як для галузей, що виготовляють засоби виробництва так і для галузей, які виробляють предмети споживання, а також самі предмети споживання. Крім того, машинобудування виробляє різноманітне устаткування для будівництва, транспорту, зв'язку, торгівлі, спецобладнання для невиробничих галузей, а також продукцію оборонного призначення.

У поточному році машинобудівники області, як і в цілому по країні, забезпечують динамічне збільшення виробництва незважаючи на умови воєнного стану. У машинобудуванні випуск продукції до січня – серпня 2020 року зріс на 32,4 %, у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – у півтора рази, електричного устаткування – на 32 %, комп'ютерів, електронної та оптичної продукції – на 29 %. Водночас, у виробництві машин і устаткування обсяги зменшилися на 2 %.

З початку року машинобудівельними підприємствами області реалізовано споживачам продукції (товарів, послуг) на 1850,7 мільйонів гривень, що склало понад 6 % загальнообласного обсягу реалізації продукції промисловості.

Підприємствами машинобудівельної промисловості за 9-ть місяців 2021 року сплачено до Державного бюджету майже 389 мільйонів гривень податків та платежів. Порівняно з минулим роком надходження до бюджету зросли у 4 рази, або на 290 мільйонів гривень. У структурі надходжень до Державного бюджету частка надходжень від виробників машинобудівельної галузі – понад 8 %.

У 2021 році випуск продукції відносно 2020 р. скоротився на 31,8%, у т.ч. у виробництві автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів – на 42,7%, електричного устаткування – на 27,9%. Водночас у виробництві машин і устаткування обсяги зросли на 25,8%.

Значний внесок до Державного бюджету забезпечили такі підприємства, як ДП «Житомирський БТЗ», ДП «ЖБТЗ», ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ УКРАЇНА ЖУ», АТ «БМЗ "ПРОГРЕС"», ТОВ «ПАРТНЕР-ВС», ТОВ «ЕНКОН», ТОВ «В О ТЕХНА», ПРАТ «ХІММАШ» та інші.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт» є корпорацією, яка має у своєму складі більше 30 заводів всього світу і має своє походження з Австрії. Засновниками компанії були пан Кромберг і пан Шуберт, який загинув після трьох років роботи компанії. Щоб віддати шану партнеру, корпорація залишила його прізвище у назві, але 99 % акцій володіє сім'я Кромберг. Група компаній Kromberg & Schubert є провідним міжнародним виробником електричних систем, кабелів та пластмасових компонентів до автомобілів, успішно розробляє, виробляє та реалізовує продукцію з 1902 року. В Україні компанія має підприємства в м. Луцьк та м. Житомир.

В м. Житомирі Компанія заснована у 2014 році відповідно до законодавства України у формі іноземного товариства з обмеженою відповідальністю. Знаходиться підприємство в с. Оліївка, вул. Садова, буд. 4. Тут виготовляються електричні кабельні мережі для легендарних автомобільних брендів Мерседес, БМВ, Ауді, Фольсваген.

Усі заводи, у тому числі й український, можуть похизуватися новітнім обладнанням та кваліфікованим персоналом. Не лише належні умови праці, але й сучасний медпункт, їдальня є запорукою успішності кожного та й підприємства в цілому [40].

У серпні 2020 року відбувся запуск серійного виробництва електричної проводки для першого в історії компанії SKODA електромобіля. Для компанії «Кромберг енд Шуберт» це також перший проект електрокара, який реалізується саме на заводі у Житомирі. При виробництві електромобіля застосовуються

абсолютно нові концепції електричних систем та нові види провідників, які лише починають з'являтися у електросвіті. Перші роботи над проєктом SK316 стартували влітку 2019 року. Жодна проводка не була тренувальною, перша ж виготовлена проводка одразу була відправлена до клієнта. Але кожна наступна експортна проводка максимально враховувала побажання клієнта. Серійне виготовлення проводки для електрокара стартувало на 35 тижні, а на 40 тижні, 28 вересня, повністю була укомплектована 1 зміна, це 155 осіб.

Серед конкурентів ТОВ «Кромберг енд Шуберт» в Україні варто відмітити ТОВ «Джейбіл Сьоркіт Юкрейн Лімітед», ТОВ «Ядзакі Україна», ТОВ «ВЕТ Аутомотив Україне», ТОВ «Флекстронікс ТЗОВ завод», ТОВ «Точприлад», ТОВ «Форшнер», ТОВ «Платі Юкрейн Лімітед», ТОВ «Берег-кабель ГмбХ», ТОВ «Єврокар», ТОВ «Бадер Україна», ТОВ «Тайко Електронікс Юкрейн Лімітед», ТОВ «Електроконтакт Україна», ТОВ «Преттль-Кабель Украина», ТОВ «Унгвайер», ТОВ «ЛЕОНІ Ваерінг Системс УА ГмбХ», ТОВ «ВО Карпати», ТОВ «Костал-Україна», ТОВ «ОДВ-Електрик». Проте серед них житомирське підприємство займає лідируючі позиції.

Вихід на конкурентний ринок з а зайняття відповідної ніші на ньому залежить від налагодження структури управління підприємством. Організаційну структуру ТОВ «Кромберг енд Шуберт» зображено на рис. 2.1.

Найвищим органом управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ», є загальні збори учасників товариства (KROMBERG & SCHUBERT Holding GmbH (FN 202181) повноваження якого визначені статутом: визначення основних напрямів діяльності Товариства, затвердження планів і звітів про їх виконання; внесення змін до Статуту Товариства; зміна розміру Статутного капіталу Товариства; створення (призначення) та відкликання виконавчого органу Товариства (Дирекції); визначення форм контролю за діяльністю виконавчого органу, створення та визначення повноважень відповідних контрольних органів; затвердження річних звітів та бухгалтерських балансів Товариства; розподіл прибутку та збитків Товариства, визначення джерел та порядку покриття збитків Товариства; встановлення розміру, форми і порядку

внесення Учасниками додаткових вкладів. вирішення питань про придбання Товариством частки учасника та її наступний продаж; виключення учасника із Товариства; прийняття рішення про реорганізацію Товариства та затвердження плану такої реорганізації; прийняття рішення про ліквідацію товариства, призначення ліквідаційної комісії, затвердження ліквідаційного балансу; укладання Товариством договорів (угод) на суму, що перевищує 75000 євро або еквівалент цієї суми у будь-якій валюті; укладання Товариством кредитних договорів, договорів займу, застави, поруки та надання гарантій виконання обов'язків третіми особами на суму, що перевищує 2000000 євро або еквівалент цієї суми у будь-якій валюті; відчуження основних засобів Товариства та іншого майна Товариства, балансова вартість якого перевищує еквівалент 50000 євро.

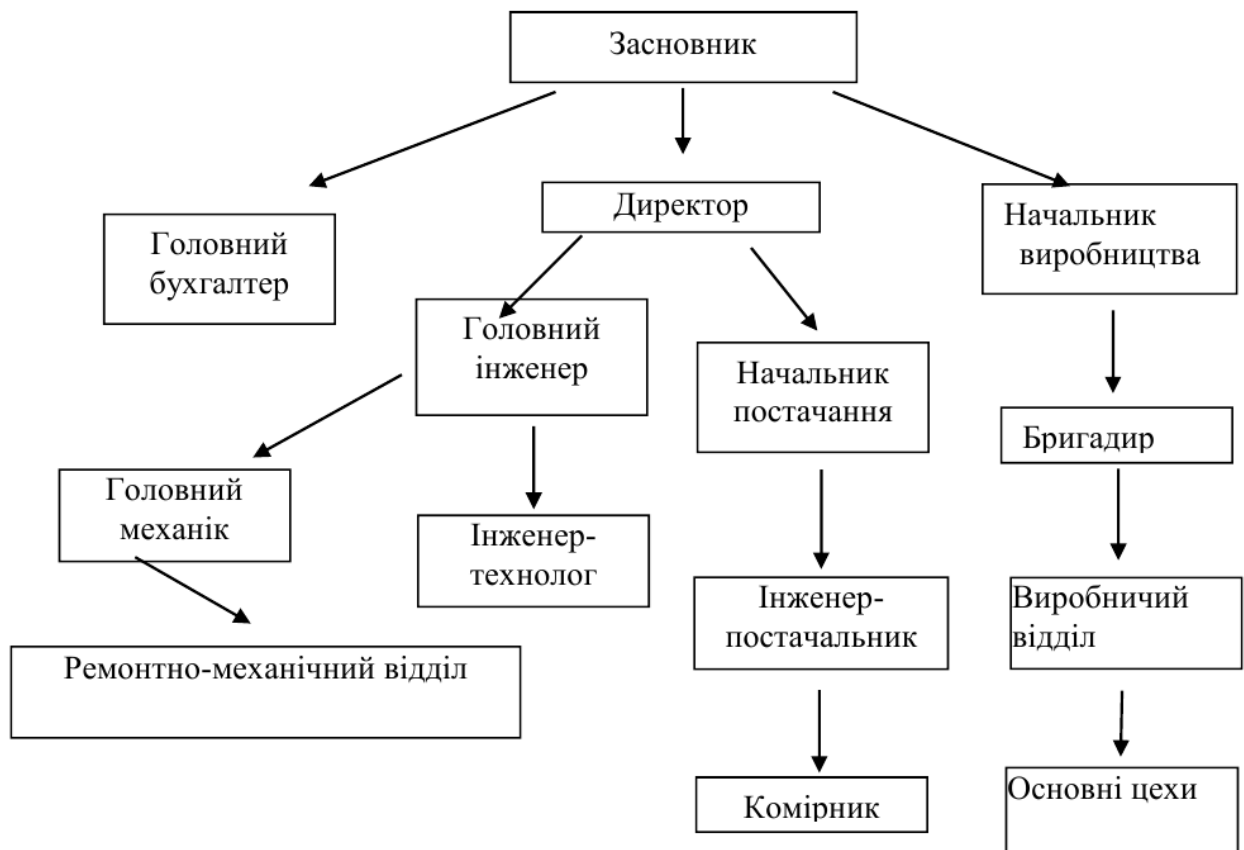


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Кромберг енд Шуберт»

Виконавчим органом управління ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є дирекція, повноваження якого визначені статутом: представляти

Товариство в державних та судових органах, в установах, організаціях, підприємствах, перед іншими юридичними та фізичними особами; підписувати фінансові, банківські та інші документи Товариства; підписувати від імені Товариства договори (угоди) та будь-які інші документи на суму, що перевищує 2000000,00 (два мільйона) євро за умови попереднього схвалення цих договорів (угод) та документів Загальними Зборами; видавати доручення; відкривати, закривати банківські рахунки Товариства та розпоряджатися ними та; здійснювати інші обов'язкові для Товариства дії, які, однак, не входять до виключної компетенції Загальних Зборів.

Збори Учасників скликаються Головою Товариства (або Дирекцією Товариства, якщо Голова Товариства не обраний або не може виконувати свої обов'язки) один раз на рік не пізніше 3 місяців після закінчення відповідного календарного року. У випадку необхідності негайного прийняття рішень, що знаходяться у виключній компетенції Зборів, а також у випадках, передбачених законодавством України, Голова Товариства (або Дирекція Товариства, якщо Голова Товариства не обраний або не може виконувати свої обов'язки) скликає позачергові Збори Учасників. Позачергові Збори Учасників також скликаються на вимогу виконавчого органу Товариства (Дирекції) у наступних випадках: чисті активи Товариства нижче Статутного капіталу; Дирекція подала у відставку або не може продовжувати виконувати свої обов'язки. Учасники Товариства, що володіють у сукупності більш як 10 відсотками голосів, мають право вимагати скликання позачергових Зборів Учасників у будь-який час і з будь-якого приводу, що стосується діяльності Товариства. Якщо протягом 25 днів Голова Товариства не виконав зазначеної вимоги Учасників, вони вправі самі скликати Збори Учасників.

Організаційна структура відповідно до бачення, цілей та стратегічних напрямів, включає менеджмент, центри клієнтів, фахові відділи, центри компетенцій та виробничі заводи. Організаційна структура створює фокус на орієнтацію на клієнтів, світовий ринок та компетентність. Опис елементів організаційної структури ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

представимо в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Опис елементів організаційної структури ТОВ «Кромберг енд Шуберт
Україна ЖУ»

Назва відділу	Функції
В підпорядкуванні у Фінансового директора:	
Відділ з управління персоналом	Підбір персоналу, облік робочого часу, нарахування заробітної плати, навчання персоналу, медичне страхування, кадрове діловодство
Відділ постачання	Придбання матеріалів для потреб підприємства на основі замовлень від відділів
Відділ ІТ	Забезпечення підприємства програмним забезпеченням, надання ІТ підтримки для безперебійної роботи виробництва
Відділ з охорони праці	Організація безпечної праці працівників, забезпечення працівників спецодягом, слідкування за дотриманням вимог з охорони праці та захисту навколишнього середовища
Фінансовий відділ	Ведення бухгалтерського обліку відповідно до національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, а також інших нормативно-правових актів щодо ведення бухгалтерського обліку, в тому числі з використання уніфікованої автоматизованої системи бухгалтерського обліку та звітності та інші функції відповідно до положення про відділ фінансовий.
В підпорядкуванні у Технічного директора:	
Відділ виробництва	Виробництво продукції (кабельних мереж) згідно замовлень клієнтів
Відділ якості	Слідкування за дотриманням міжнародних вимог якості продукції. Перевірка якості готової продукції
Технічний відділ	Вирішення технічних проблем, хронометраж робочого часу на кожне робоче місце на виробництві, оновлення технічних версій виробництва
Відділ логістики	Забезпечення підприємства сировиною, забезпечення виробництва матеріалами та відправка готової продукції
Відділ підтримки	Забезпечення безперебійної роботи обладнання, надання підтримки для вирішення технічних проблем

Джерело: [40]

Керівник відділу якості Кромберг енд Шуберт призначений вищим керівництвом як уповноважений за систему менеджменту (MSB). MSB дбає про структуру, документацію та побудову інтегрованої системи менеджменту, а також регулярні аудити та оцінки менеджменту. Він регулярно звітується перед керівництвом про ефективність наявної ІСМ.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» відноситься до класу професійного ризику виробництва платника єдиного внеску за основним видом його економічної діяльності: 58. Режим

роботи – одно, двох, трьох чи чотирьох змінний (в залежності від категорії посади та графіку роботи виробництва). Тривалість робочої зміни – 8 годин.

Кромберг енд Шуберт приділяє велике значення охороні навколишнього природного середовища незважаючи на те, що наша продукція вже давно є результатом екологічно безпечного виробництва у всьому світі. Нашою чітко сформульованою метою є зменшення негативного впливу на навколишнє природне середовище та збереження природних ресурсів.

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є місцем працевлаштування значної частини населення м Житомира та Житомирського району. З року в рік чисельність персоналу змінювалась залежно від різних факторів, які впливали на підприємствоб розширення виробництва, запуск нового проєкту, введення карантинних заходів, робота в умовах воєнного стану тощо.

Розглянемо склад та структуру персоналу в динаміці за 2020-2022 роки в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад та структура персоналу підприємства

Показники	Роки						Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
	2020		2021		2022			
	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	осіб	питома вага, %	%	пунктів структури
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Середньооблікова чисельність персоналу	3731	100,0	4178	100,0	3993	100,0	7,0	–
в т.ч.:								
– управлінський персонал	124	3,3	150	3,6	152	3,8	22,6	+0,5
– виробничий персонал	3607	96,7	4028	96,4	3841	96,2	6,5	-0,5

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Чисельність персоналу на підприємстві за досліджуваний період зросла на 7 %, або на 262 особи. Варто сказати, що у 2021 році чисельність персоналу була більша ніж у 2020 році на 447 осіб у зв'язку з роботою по новому проєкту, або на 12% і більше за чисельність персоналу у 2022 році на 4,6%.

В структурі персоналу переважають робітники, проте частка їх щороку зменшується на 0,2 %.

Для більш детального аналізу персоналу підприємства проведемо його

оцінку за статтю та віком в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика персоналу підприємства за статтю та віком

Класифікаційні ознаки	Характеристика трудових ресурсів				
	групи працівників за роками	чисельність		структура	
		2020	2022	2020	2022
Стать	чоловіків	1418	1596	37,8	39,97
	жінок	2313	2397	62,2	60,03
Вік	18-25	730	607	19,6	15,2
	26-36	1590	1615	42,6	40,4
	37-49	1215	1460	32,6	36,6
	від 50 і старше	196	311	5,2	7,8

Джерело: сформовано автором за даними підприємства

Серед персоналу підприємства найбільшу частину становлять жінки, більше 60%, проте частка їх в загальній структурі зменшилась на 2 пункти, що пов'язано зі збільшенням кількості чоловіків. За віком переважають працівники 26-49 років, їх частка становить біля 75%. Позитивним слід відмітити, що 15,2% від усіх працівників особи від 18 до 25 років, що свідчить про можливість професійного навчання на підприємстві. Найменшою є частка працівників віком від 50 років і старше.

У 2022 році кількість персоналу керівного складу становила 152 особи, з них 72 посади займають жінки (47,37%) та 80 посад (52,6%) займають чоловіки. Підприємство у своєму складі має 29 внутрішньо переміщених осіб. На роботах з підвищеною небезпекою працює 279 осіб, з них 4 жінки.

Для підвищення продуктивності праці та збільшення рівня залучення ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» використовує як матеріальну так і нематеріальну форми мотивації.

До матеріальної мотивації відноситься: перегляд та постійне підвищення заробітної плати; премія за кваліфікаційний рівень; надання знижки на харчування; довіз працівників на роботу та з роботи за рахунок підприємства; медичне страхування окремих категорій працівників; премія за раціоналізаторські пропозиції; премія за вивчення іноземної мови; премія працівник року.

Нематеріальна мотиваційна політика включає в себе: активне залучення працівників до різних спортивних заходів (змагання на човнах «Дракон»); сайт підприємства та сторінки в соціальних мережах, де кожен працівник може ознайомитися з останніми новинами підприємства; організація екскурсійних турів до різних міст України; сприяння залученню дітей працівників до різних секцій (спортивно-бальні танці, футбол, шах); проведення різних тематичних заходів (день Закоханих, конкурс до Всесвітнього дня охорони праці, свято для Кошенят першокласника).

Для підвищення продуктивності праці та збільшення рівня залучення працівників підприємство «Кромберг енд Шуберт Україна Жу» використовує як фінансову, так і нефінансову мотиваційну політику.

До фінансової мотиваційної політики відноситься: перегляд та постійне підвищення заробітної плати; премія за кваліфікаційний рівень; надання знижки на харчування; довіз працівників на роботу та з роботи за рахунок підприємства; медичне страхування окремих категорій працівників; премія за раціоналізаторські пропозиції; премія за вивчення іноземної мови; премія працівник року.

Нефінансова мотиваційна політика включає в себе: активне залучення працівників до різних спортивних заходів; випуск корпоративного журналу та сайту підприємства, де кожен працівник може ознайомитися з останніми новинами підприємства; організація екскурсійних турів до різних міст України; сприяння залученню дітей працівників до різних секцій (спортивно-бальні танці, футбол, шахи); проведення різних тематичних заходів (день Закоханих, «Ти – жінка», Велодень і т.д.); індивідуальні внутрішні коуч-сесії.

Компанія Кромберг енд Шуберт Україна Житомир приділяє досить багато уваги питанню навчання працівників всіх категорій. Кожен новий працівник, незалежно від рівня посади на яку він приймається, зобов'язаний пройти базове навчання.

Найбільш відомим методом аналізу макросередовища є PEST-аналіз. Проведемо PEST-аналіз експертним методом (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Рівень ймовірності впливу

Фактор	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Експерти (ступінь впливу)				Середня оцінка	Середнє зважене
			E1	E2	E3	E4		
Політичні								
Зміна законодавства	0,095	+	4	4	4	5	4,25	1,615
Зміна політичних партій	0,095	+	4	4	4	5	4,25	1,615
Можливості теракту	0,095	+	5	4	4	4	4,25	1,615
Рівень політичної грамотності	0,073	+	3	3	4	3	3,25	0,949
Економічні								
Економічний стан в країні	0,11	+	5	5	5	5	5	2,2
Динаміка курсу валют	0,11	+	5	5	5	5	5	2,2
Податкова політика	0,08	+	4	3	3	4	3,5	1,12
Рівень доходів населення	0,09	+	4	4	4	4	4	1,44
Соціальні								
Рівень освіти	0,04	-	2	2	2	1	1,75	0,28
Демографічна ситуація	0,027	-	1	1	2	1	1,25	0,135
Культурний рівень населення	0,02	+	1	1	1	1	1	0,08
Технологічні								
Прискорення технологічного та інформаційного процесу	0,056	+	3	3	2	2	2,5	0,56
Рівень інновацій та технологічного розвитку галузі	0,05	+	2	2	2	3	2,25	0,45
Витрати на дослідження	0,056	+	3	3	2	2	2,5	0,56
Всього	1						3,19	1,06

Джерело: сформовано автором

Аналізуючи табл. 2.4, можна зробити висновок, що найбільш впливовими факторами макросередовища для підприємства: зміна законодавства, яка дозволяє скористатися сприятливими можливостями для завоювання ніш на ринку, розширення сфери діяльності та є можливістю укріпити позиції на ринку; зміна політичних партій робить невеликий позитивний вплив; економічна нестабільність в країні є загрозою для підприємства; можливість теракту – велика загроза для підприємства, оскільки в цьому випадку компанія несе великі втрати і в цілому страждає економіка в країні.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Діагностика відіграє важливу роль в процесі управління підприємством. Її роль по особливому актуалізується в умовах зростання фінансової нестабільності, загострення кризових та непередбачуваних явищ в реальному секторі економіки. За результатами діагностики приймають рішення щодо фінансової санації – системи оздоровлення, спрямованої на досягнення економічної безпеки, відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості та конкуренто-спроможності підприємства, що знаходиться у складному фінансово-економічному стані та йому загрожують процеси банкрутства, ліквідації, руйнування.

Основною метою діагностики підприємства в умовах кризи є оцінка фінансово-економічного стану та розроблення заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та достатнього рівня фінансової стійкості підприємства, що забезпечить його вихід із кризового фінансового стану.

Для економічної оцінки проведемо розрахунок ряду показників, що відображають ефективність використання ресурсів підприємства у 2020-2022 роках (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні економічні показники ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	1014715	1419746	1371334	356619	35,1
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	864158	1206446	1118284	254126	29,4
3	Валовий прибуток, тис. грн.	150557	213300	253050	102493	68,1
7	Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-63194	88208	21856	85050	-134,6

Продовження табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7
8	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,33	0,45	0,57	0,24	72,7
9	Коефіцієнт оборотності активів	0,96	1,41	1,39	0,45	44,8
10	Валова рентабельність, %	17,4	17,7	22,6	5,2	x
11	Рентабельність операційної діяльності, %	8,1	8,4	9,8	1,7	x
12	Рентабельність господарської діяльності, %	-5,7	6,4	1,6	7,3	x

Джерело: розраховано автором згідно звітності підприємства

За показниками таблиці можна зробити наступні висновки, що дохід підприємства у 2021 році значно зріс в порівнянні з 2020 роком. У 2022 році підприємство отримало меншу суму чистого доходу ніж у 2021 році, проте більшу ніж у 2020 році на 35%.

Разом з доходами зросли і витрати підприємства на 254126 тис. грн за останні 2 роки, що відобразилось і на валовому прибутку підприємства. Величина валового прибутку у 2022 році є найвищою в досліджуваному періоді і зросла на 68,1% за 3 роки.

Кінцевий фінансовий результат підприємства у 2020 році є від'ємним, проте в наступні періоди позитивним. Чистий прибуток ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» у 2022 році становив 21856 тис. грн., що у 2,5 рази більше ніж 2020 році.

Оцінюючі стан основних засобів за коефіцієнтом зносу, спостерігаємо зниження їх придатності з року в рік при тому, що коефіцієнт зносу у 2022 році становить 57%, що на 24 пункти більше ніж в 2020 році.

Серед позитивного варто відмітити зростання коефіцієнту оборотності активів на 0,45 обороти за досліджуваний період, що ще раз підкреслює зростання обсягів реалізації продукції підприємства.

Показники рентабельності також мають тенденцію до зростання, що підкреслює покращення фінансово-економічного стану підприємства, якщо не зважати на зношення основних засобів підприємства.

Оскільки слабкою стороною підприємства є зношення основних засобів,

які є частиною його майна, то варто розглянути структуру майна підприємства в динаміці (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Аналіз майна підприємства та джерел його утворення

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	+, -	%	п.с.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВИ									
1. Необоротні активи:	626222	74,8	735232	74,9	588636	59,5	-37586	-6,0	-15,3
в т.ч. основні засоби	597917	71,4	520593	53,0	404852	40,9	-193065	-32,3	-30,5
2. Оборотні активи	210873	25,2	246271	25,1	400372	40,5	189499	89,9	15,3
в т.ч. запаси	37164	4,4	26487	2,7	17237	1,7	-19927	-53,6	-2,7
дебіторська заборгованість	66502	7,9	149233	15,2	258177	26,1	191675	288,2	18,2
грошові кошти	107186	12,8	65269	6,6	113043	11,4	5857	5,5	-1,4
ПАСИВИ									
1. Власний капітал	319307	38,1	390069	39,7	411925	41,7	92618	29,0	3,5
в т.ч. зареєстрований капітал	146998	17,6	146998	15,0	146998	14,9	0	0,0	-2,7
нерозподілений прибуток	170356	20,4	241118	24,6	262974	26,6	92618	54,4	6,2
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	286602	34,2	337558	34,4	284386	28,8	-2216	-0,8	-5,5
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	231186	27,6	253876	25,9	292697	29,6	61511	26,6	2,0
БАЛАНС:	837095	100,0	981503	100,0	989008	100,0	151913	18,1	0,0

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Загальна вартість майна підприємства щороку зростала і в порівнянні з 2020 роком збільшилась на 18,1% або на 151913 тис. грн. В структурі майна підприємства провідне місце належить необоротним активам, проте частка їх в структурі майна у 2022 році зменшилась на 15,3 пункти в порівнянні з 2020 роком.

Серед необоротних активів найбільше значення належить основним засобам, проте з 2021 року з'являються капітальні інвестиції для забезпечення виробничого процесу підприємства та збільшення коефіцієнта придатності

основних засобів.

Ще одним негативним моментом в господарській діяльності підприємства є значне зростання в останні роки дебіторської заборгованості – на 288,2 тис.грн, що потребує прийняття оперативних дій для попередження переростання цієї заборгованості в довгострокову.

Формування майна підприємства відбувається переважно за рахунок власного капіталу через нарощення нерозподіленого прибутку на 54,4%. Практично в рівних частинах існують довгострокова та поточна кредиторські заборгованості для фінансування нових проєктів.

В табл. 2.7 проведемо аналіз фінансового стану підприємства для визначення його ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Таблиця 2.7

Оцінка фінансового стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

№	Показники	Норма	Роки			Відхилення +/-
			2020	2021	2022	
1	Рентабельність активів	> 0	-10	9	2	12
2	Рентабельність власного капіталу	> 0	-30	25	5	35
3	Рентабельність діяльності підприємства	> 0	-11	6	2	13
4	Коефіцієнт фінансової стійкості підприємства	збільшення	0,41	0,66	0,71	0,3
5	Коефіцієнт загальної ліквідності	> 1	0,97	0,97	1,37	0,4
6	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,35	0,43	0,26	0,39	-0,04
7	Коефіцієнт заборгованості	0,5 – 0,7	2,41	1,52	1,40	-1,01
8	Коефіцієнт концентрації заученого капіталу	< 1	0,71	0,6	0,58	-0,13
9	Коефіцієнт автономії	>0,5	0,38	0,40	0,42	0,04
10	Загальний коефіцієнт покриття (платоспроможності)	1 - 3	0,9	1,0	1,4	0,46

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Показники рентабельності відображають рівень прибутковості використання ресурсів підприємством. Враховуючі той фактор, що у 2020 році підприємство було збитковим, всі розраховані показники рентабельності були з мінусовим значенням. Найкращі значення показників рентабельності у 2021

році, а у 2022 значення показників зменшились.

Коефіцієнт фінансової стійкості – індикатор, який говорить про здатність компанії залишатися платоспроможною в довгостроковій перспективі. Тобто, у 2020 році в 1 гривні капіталу підприємства 41% становлять довгострокові джерела у вигляді власного капіталу та довгострокових зобов'язань. Щороку частка довгострокових джерел зростає до 71% у 2022 році.

Різні джерела капіталу формують активи підприємства. Залежно від можливості їх змінювати форму їх поділяють на ліквідні та неліквідні. За досліджуваними показниками спостерігаємо зростання ліквідності майна підприємства з року в рік.

Одним із найбільш затребуваних показників є саме коефіцієнт заборгованості. Формула розрахунку коефіцієнта заборгованості являє собою відношення обсягу боргових зобов'язань підприємства до його власного капіталу. Чим менша сума даного показника, тим менше підприємство залежить від зовнішнього фінансування. На 2020 рік даний показник становив 2,41, а у 2022 році вже 1,4. Значення показника автономії говорить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. Якщо коефіцієнт дорівнює 0,38 у 2020 році, то це означає, що компанія здатна профінансувати 38% активів за рахунок власного капіталу, а у 2022 році 42 % активів. Тобто автономність підприємства покращилась і більша частина майна формується за рахунок власних коштів.

Показник поточної ліквідності – це індикатор здатності компанії відповідати за поточними зобов'язаннями за допомогою оборотних активів. Якщо в 2020 році лише 90% позикових коштів можна було покрити за рахунок оборотних активів, а вже з 2021 року показник належить нормативному значенню. В 2022 році вартість оборотних активів на 40% більша від поточних зобов'язань.

Отже, за проведеним аналізом показників, можна зробити висновки, що підприємства покращує свій фінансовий стан, прямує до розвитку не зважаючи на гальмівні форс-мажорні фактори, які існують на сьогодні.

2.3. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Оцінку ефективності формування та використання виробничого потенціалу проведемо за окремими його складовими: необоротні активи, та безпосередньо основні засоби, оборотні активи, виробничий персонал та інноваційні зміни.

Оскільки ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є виробничим підприємством, то основу його виробничого потенціалу становлять засоби і предмети праці. Отже для оцінки виробничого потенціалу підприємства варто оцінити склад, рух та ефективність використання складових виробничого потенціалу підприємства.

Спочатку проведемо оцінку необоротних активів підприємства, що відображають засоби праці, інноваційно-інвестиційну діяльність та наявність нематеріальних ресурсів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Оцінка необоротних активів підприємства

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	%	пункт структ.
1. Нематеріальні активи	2472	0,39	4742	0,64	2940	0,50	468	18,93	0,10
2. Незавершені капітальні інвестиції	4790	0,76	0	0,00	6166	1,05	1376	28,73	0,28
3. Основні засоби	597917	95,48	520593	70,81	404852	68,78	-193065	-32,29	-26,70
4. Довгострокова дебіторська заборгованість	18860	3,01	0	0,00	0	0,00	-18860	-100,00	-3,01
5. Відстрочені податкові активи	2183	0,35	5005	0,68	7670	1,30	5487	251,35	0,95
6. Інші необоротні активи	0	0,00	204892	27,87	167008	28,37	167008	x	28,37
Всього	626222	100,00	735232	100,00	588636	100,00	-37586	-6,00	0,00

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Загальна вартість необоротних активів підприємства за 2020-2022 роки зменшилась на 37586 тис. грн., або на 6 %. Причиною стало відшкодування боржниками довгострокової дебіторської заборгованості та зношення основних засобів. Проте значно зросли відстрочені податкові активи у вигляді сум податку на прибуток, що підлягають відшкодуванню в майбутніх періодах.

Найбільшу частку в структурі необоротних активів підприємства займають основні засоби. Їх питома вага коливається від 95,48% у 2020 році, 70,81% у 2021 році та 68,78% у 2022 році. Зменшення питомої ваги основних засобів пов'язано зі зменшенням їх величини на 193065 тис. грн або на 32,29%.

Позитивним варто відмітити зростання вартості нематеріальних активів з 2472 тис. грн у 2020 році до 2940 тис. грн у 2022 році, що підкреслює використання результатів інтелектуальної праці в діяльності підприємства.

Наявність капітальних інвестицій на підприємстві підтверджує факт ведення інноваційно-інвестиційної діяльності підприємством та оновлення основних засобів, застосування передових технологій. У 2020 році величина капітальних інвестицій становила 4790 тис. грн, у 2021 році вони були відсутні, а в 2022 році з'явилися знову у сумі 6166 тис. грн.

Оскільки проблемною і вагомою складовою необоротних активів є основні засоби, то розглянемо детальніше їх стан та рух за 2020-2022 роки у табл. 2.9.

Основні засоби підприємства складаються з будинків, споруд, машин і обладнання, транспортних засобів, інструментів, приладів, малоцінних необоротних активів. Найбільшу питому вагу в структурі основних засобів

ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» мають машини та обладнання, інструменти, прилади, інвентар. Будинки, споруди та передавальні пристрої мали вартість в 7120 тис. грн, проте вважаються повністю зношеними. З року в рік сума зносу основних засобів зростає і за досліджуваний період зросла на 70,5 %. Також спостерігаємо надходження по роках різних видів ОЗ. Найбільш вагомо зросла вартість основних засобів за рахунок купівлі нових автомобілів.

Показники стану та руху основних засобів ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2020-2022 рр.

	Будинки, споруди та передавальні пристрої	Машини та обладнання	Транспортні засоби	Інструменти, прилади, інвентар	Інші основні засоби	Малоцінні необоротні матеріальні активи	Всього
<i>Первісна вартість</i>							
На 31 грудня 2020 р	7120	417792	5584	504800	9220	15948	960464
надходження	-	21075	1391	27761	415	1421	52063
вибуття	-	986	815	474	-	115	2390
переміщення	-	4790	-	-	-	-	4790
На 31 грудня 2021 р	7120	442671	6160	532087	9635	17254	1014927
надходження	-	8413	3636	10520	3577	796	26942
вибуття	-	575	-	20168	-	67	20810
переміщення	-	-	-	-	-	-	0
На 31 грудня 2022р	7120	450509	9796	522439	13212	17983	1021059
<i>Накопичена амортизація</i>							
на 31.12.2020 р	7120	157241	2653	175033	4552	15948	362547
на 31.12.2021 р	7120	211739	3347	249088	5786	17254	494334
на 31.12.2022 р	7120	268034	4807	311091	7172	19783	618007
<i>Залишкова вартість</i>							
на 31.12.2020 р	-	260551	2931	329767	4668	-	597917
на 31.12.2021 р	-	230932	2813	282999	3849	-	520593
на 31.12.2022 р	-	182475	4989	211348	6040	-	404852

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Подальшими діями для оцінки виробничого потенціалу підприємства буде аналіз структури та динаміки його оборотних активів (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Структура та динаміка оборотних активів підприємства

Показники	На 31.12.2020		На 31.12.2021		На 31.12.2022		Відхилення 2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	пункт структ.
1. Запаси	37164	17,6	26487	10,8	17237	4,3	-19927	-53,6	-13,3
2. Дебіторська заборгованість	66502	31,5	149233	60,6	258177	64,5	191675	288,2	32,9
3. Грошові кошти	107186	50,8	65269	26,5	113043	28,2	5857	5,5	-22,6
4. Витрати майбутніх періодів	21	0,0	317	0,1	1287	0,3	1266	6028,6	0,3
5. Інші оборотні активи	0	0,0	4965	2,0	10628	2,7	10628	x	2,7
Всього	210873	100,0	246271	100,0	400372	100,0	189499	89,9	0,0

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Оборотні активи підприємства за період 2020-2022 років збільшились на 89,9%. Така ситуація спричинена значним зростанням дебіторської заборгованості в 3,8 рази, інших оборотних активів та витрат майбутніх періодів. У 2020 році найбільша частка у складі оборотних активів належала грошовим коштам – 50,8%, проте з 2021 року вона знизилась до 26,5%. Причиною стало збільшення частки дебіторської заборгованості, що виявилось проблемою для підприємства.

Тож, здійснимо оцінку майнового стану підприємства та показників ефективності використання складових виробничого потенціал (табл. 2.11).

Відповідно до показників поданих в табл. 2.11 спостерігаємо зростання середньооблікової вартості оборотних активів та зниження середньооблікової вартості основних засобів. Середньооблікова чисельність персоналу мала нестабільне значення: від 3731 особи у 2020 році, 4178 осіб у 2021 році, до 3991 особи у 2022 році. На основі цих даних було визначено показники ефективності використання ресурсів підприємства.

Таблиця 2.11

Оцінка майнового стану ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»
за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення 2022 р. до 2020 р.	
		2020	2021	2022	+/-	%
1	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	564719	559255	462722,5	-101996,5	-18,1
2	Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	227010	228572	323321,5	96311,5	42,4
3	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	3731	4178	3993	262,0	7,0
4	Продуктивність праці, тис. грн./на 1 особу	272,0	339,8	343,4	71,5	26,3
5	Фондовіддача	1,8	2,5	3,0	1,2	64,9
6	Фондомісткість	0,6	0,4	0,3	-0,2	-39,4
7	Фондоозброєність, тис. грн.	151,4	133,9	115,9	-35,5	-23,4
8	Коефіцієнт обороту оборотних активів, об.	4,5	6,2	4,2	-0,2	-5,1
9	Тривалість одного обороту оборотних активів, дн.	80,5	58,0	84,9	4,3	5,4
10	Рентабельність використання основних і оборотних засобів, %	-8,0	11,2	2,8	10,8	x

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Показниками ефективності використання основних засобів є фондовіддача, фондоозброєність та фондомісткість. Фондовіддача відображає дохід, що приносить й грн вкладена в основні засоби і у 2022 році даний показник був на 643,9% більше ніж у 2020 році. Фондомісткість відображає рівень механізації і у зв'язку зі зменшенням вартості основних засобів їх частка в 1 грн. отриманого зменшилась від 60% до 30%. Зменшення вартості основних засобів спричинило і зниження показника фондоозброєності на 23,4% за досліджуваний період.

Показниками ефективності використання оборотних активів є коефіцієнт оборотності та термін 1 обороту. Зростання дебіторської заборгованості призвело до збільшення вартості оборотних активів, що спричинило зменшення коефіцієнту оборотності оборотних активів на 0,2 обороту в порівнянні з 2020

роком, та на 2 обороти в порівнянні з 2021 роком. Таким чином тривалість 1 обороту зросла на 4,3 дні.

Результативним показником оцінки прибутковості виробничого потенціалу є рентабельність використання основних і оборотних засобів. Даний показник у 2022 році значно зріс в порівнянні з 2020 роком та знизився у порівнянні з 2021 роком. У 2022 році 1 гривна виробничого потенціалу приносила підприємству 2,8 коп чистого прибутку, коли у 2021 році – 11,2 коп прибутку.

В цілому ефективність використання складових виробничого потенціалу погіршилась за рахунок зношення основних засобів та зростання дебіторської заборгованості. Позитивним слід відмітити зростання продуктивності праці персоналу, що відображає ефективність його роботи.

У рамках реалізації всіх зазначених підходів до оцінки виробничого потенціалу підприємства найбільш інформативними визначені наступні методи його оцінки: графоаналітичний метод, метод інтегральної оцінки.

Інтегральну оцінку раціональності поєднання основних складових виробничого потенціалу машинобудівних підприємств доцільно здійснювати, враховуючи особливості моделі збалансованої системи показників. Загальний результат оцінки визначається рівнем інтегрального показника (I_{kn}).

$$I_{kn} = \frac{\sum ПН}{n}; \quad ПН = \frac{ПФ}{ПЕ},$$

де ПН – рівень нормованого показника діяльності підприємства; ПФ – рівень фактичної величини показника; ПЕ – рівень еталонної величини показника (найкраще значення за показником); n – кількість показників для оцінки складових потенціалу підприємства.

Для формування набору даних для інтегрального оцінювання слід брати однонаправлені показники, які прямують до зростання.

Результати розрахунку інтегрального показника ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2020-2022 року можна подати в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Інтегральний показник оцінки виробничого потенціалу

№	Показники	Роки			Еталон	Нормовані показники		
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,43	0,26	0,39	0,43	1,00	0,60	0,91
2	Коефіцієнт автономії	0,38	0,4	0,42	0,42	0,90	0,95	1,00
3	Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу	4,5	6,2	4,2	6,2	0,73	1,00	0,68
4	Рентабельність активів	-10	9	2	9	-1,11	1,00	0,22
5	Фондовіддача	1,8	2,5	3	3	0,60	0,83	1,00
6	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,62	0,51	0,4	0,62	1,00	0,82	0,65
7	Фондоозброєність, тис. грн./особу	151,4	133,9	115,9	151,4	1,00	0,88	0,77
8	Рентабельність продукції, %	17,42	17,68	22,63	22,63	0,77	0,78	1,00
9	Продуктивність праці, тис. грн/особу	272	339,8	343,4	343,4	0,79	0,99	1,00
10	Середньомісячна оплата праці одного працівника, тис. грн.	10,64	14,49	14,2	14,49	0,73	1,00	0,98
Інтегральний показник						0,64	0,89	0,86

Джерело: Розраховано автором згідно звітності підприємства

Пропонується шкала оцінки рівня раціональності поєднання складових виробничого потенціалу при визначенні можливої стратегії розвитку підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Критерії визначення рівня раціональності поєднання складових виробничого потенціалу підприємства

Рівень раціональності	Значення узагальнюючого показника	Характеристика
Високий	0,8 - 1,0	Виробничий потенціал характеризується позитивною динамікою показників за всіма складовими потенціалу
Достатньо високий	0,4 - 0,8	При загальній позитивній динаміці показників можливе зниження інтегрального показника у зв'язку з впливом зовнішніх факторів
Достатній	0,2 - 0,4	Показники можуть мати тимчасову негативну динаміку при збереженні кадрової складової та складової основних засобів
Низький	0 - 0,2	Характеризується суттєвим зниженням величини виробничого потенціалу за усіма складовими

За результатами проведеного аналізу виробничого потенціалу за інтегральним показником бачимо, що найвищий рівень показника був у 2021 році, а найнижчий у 2020 році. За критеріями оцінювання виробничий потенціал у 2020 році достатньо високий, а у 2021 та 2022 роках високий.

У процесі здійснення оцінки рівня використання виробничого потенціалу підприємства на основі графоаналітичної моделі пропонується оцінити сукупність показників за різними складовими виробничого потенціалу: оборотні активи, основні засоби, кадри, фінансові результати та інформаційні та інтелектуальні ресурси (табл.2.14- 2.18).

Таблиця 2.14

Система показників оцінювання оборотних активів

№ з/п.	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2012	
			значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,2	4,5	2	6,2	1	4,2	3
2	Тривалість 1 обороту	1,2	80,5	2	58	1	84,9	3
3	Рентабельність оборотних активів	1,2	-11,19	3,00	15,77	1,00	4,72	2
4	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1,2	0,43	1	0,26	3	0,39	2
5	Частка оборотних активів в сумі активів	1,2	25,20	2	25,10	3	40,50	1
	<i>Вектор</i>		99,3		99,42		99,18	

Таблиця 2.15

Система показників оцінювання основних засобів

№ з/п	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2022	
			значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Коефіцієнт зносу основних засобів	1,15	0,38	1,00	0,49	2,00	0,60	3
2	Фондовіддача	1,2	1,80	3,00	2,54	2,00	2,96	1
3	Коефіцієнт придатності основних засобів	1,2	0,62	1	0,51	2	0,40	3
4	Капітальні інвестиції	1,2	4790	2	0	3	6166	1
5	Рентабельність основних засобів, %	1,25	-11,19	3,00	15,77	1,00	4,72	2
	<i>Вектор</i>		99,29		99,31		99,31	

Таблиця 2.16

Система показників оцінювання персоналу

№ з/п.	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2022	
			значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Продуктивність праці, тис. грн./ особу	1,25	272,00	3	339,80	2	343,40	1
2	Фондоозброєність, тис. грн./особу	1,25	151,4	1	133,9	2	115,9	3
3	Середньомісячна оплата праці одного працівника, тис. грн.	1,15	10,64	3	14,49	1	14,20	2
4	Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	1,1	3731	3	4178	1	3993	2
5	Частка витрат на оплату праці в операційних витратах підприємства, %	1,25	49,75	3,00	55,01	1,00	54,09	2
	<i>Вектор</i>		98,95		99,65		99,3	

Таблиця 2.17

Система показників оцінювання фінансових результатів

№ з/п.	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2022	
			значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Коефіцієнт покриття	1,25	0,90	3	1,00	2	1,40	1
2	Коефіцієнт автономії	1,25	0,38	3	0,40	2	0,42	1
3	Рентабельність активів	1,15	-10,00	3	9,00	1	2,00	2
4	Рентабельність власного капіталу	1,15	-30,00	3	25,00	1	5,00	2
5	Рентабельність господарської діяльності, %	1,2	-11,00	3	6,00	1	2,00	2
	<i>Вектор</i>		98,7		99,65		99,55	

Таблиця 2.18

Система показників оцінювання інформаційних та інтелектуальних ресурсів

№ з/п.	Показник	Вага показника	Роки					
			2020		2021		2022	
			значення	місце	значення	місце	значення	місце
1	Рівень автоматизації систем управління	1,25	85,00	3	86,00	2	90,00	1
2	Рентабельність витрат на управління	1,25	-83,70	3	91,96	1	19,94	2
3	Нематеріальні активи	1,25	2472,00	3	4742,00	1	2940,00	2
4	Відсоток інформаційного забезпечення	1,25	68,00	3	75,00	1	71,00	2
	<i>Вектор</i>		99,42		100,0		99,72	

Основою графоаналітичної моделі є багатокутник, що утворений векторами – структурними елементами виробничого потенціалу. Зовнішні межі формуються прямими, які поєднують 100-відсоткові значення за кожною складовою (ідеальний багатокутник виробничого потенціалу).

Зниження рівня виробничого потенціалу в кризових умовах притаманне всім підприємствам України, що, перш за все, є реагуванням виробничого потенціалу на зміни зовнішнього середовища.

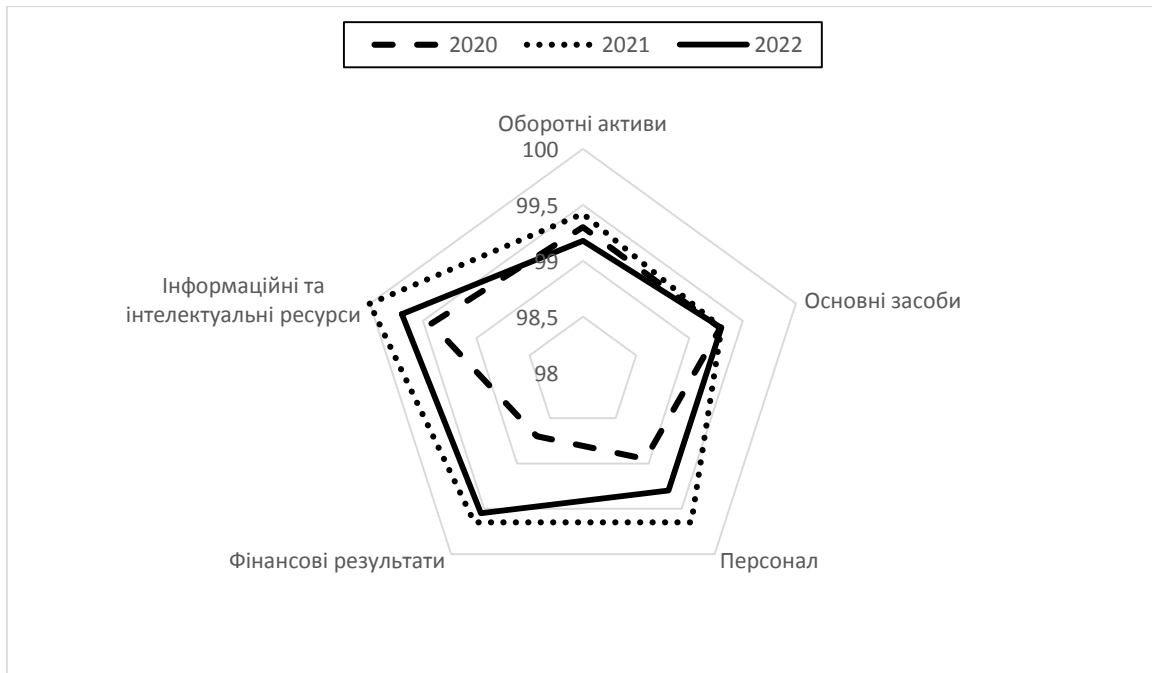


Рис. 2.2. Графоаналітична модель виробничого потенціалу ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за 2020-2022 рр.

Джерело: побудовано автором згідно звітності підприємства

Отже, аналізуючи графоаналітичну модель виробничого потенціалу за 5 складовими, відмітимо, що слабкою складовою виробничого потенціалу є основні засоби, які піддаються зносу та оборотні активи (значна частина дебіторської заборгованості). Серед позитивного варто відмітити наявність інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Величина та правильність фігури графоаналітичної моделі значно краще у 2022 році ніж в 2020 році, проте гірша ніж в 2021 році, що потребує збалансованості показників використання виробничого потенціалу. Існує зв'язок між формою та розміром квадрата

потенціалу підприємства і життєвим циклом останнього. Досліджуване підприємство перебуває на стадії успіху, і має великий виробничий потенціал.

Таким чином підприємству варто звернути увагу на оновлення виробничих заходів можливо навіть за рахунок використання інтелектуальних ресурсів, та провести заходи по реструктуризації дебіторської заборгованості.

Висновки до розділу 2

У структурі промисловості найбільшу питому вагу мають галузі важкої промисловості і безпосередньо машинобудування. Представником цієї галузі в Житомирській області є іноземне підприємство ТОВ «Кромберг енд Шуберт». ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» є місцем працевлаштування значної частини населення м Житомира та Житомирського району.

Провівши діагностику фінансово-економічного стану підприємства виявили, що дохід у 2021 році значно зріс в порівнянні з 2020 роком. У 2022 році підприємство отримало меншу суму чистого доходу ніж у 2021 році, проте більшу ніж у 2020 році на 35%. Разом з доходами зросли і витрати підприємства на 254126 тис. грн за останні 2 роки, що відобразилось і на валовому прибутку підприємства. Величина валового прибутку у 2022 році є найвищою в досліджуваному періоді і зросла на 68,1% за 3 роки. Чистий прибуток ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» у 2022 році становив 21856 тис. грн., що у 2,5 рази більше ніж 2020 році. Оцінюючі стан основних засобів за коефіцієнтом зносу, спостерігаємо зниження їх придатності з року в рік при тому, що коефіцієнт зносу у 2022 році становить 57%, що на 24 пункти більше ніж в 2020 році. Серед позитивного варто відмітити зростання коефіцієнту оборотності активів на 0,45 обороти за досліджуваний період, що ще раз підкреслює зростання обсягів реалізації продукції підприємства. Показники рентабельності також мають тенденцію до зростання, що підкреслює покращення фінансово-економічного стану підприємства, якщо не зважати на зношення основних засобів підприємства.

Оскільки проблемною і вагомою складовою необоротних активів є основні засоби, то розглянемо детальніше їх стан та рух за 2020-2022 роки. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» мають машини та обладнання, інструменти, прилади, інвентар. Будинки, споруди та передавальні пристрої мали вартість в 7120 тис. грн, проте вважаються повністю зношеними. З року в рік сума зносу основних засобів зростає і за досліджуваний період зросла на 70,5 %. Також спостерігаємо надходження по роках різних видів ОЗ. найбільш вагомо зросла вартість основних засобів за рахунок купівлі нових автомобілів.

У рамках реалізації всіх зазначених підходів до оцінки виробничого потенціалу підприємства найбільш інформативними визначені наступні методи його оцінки: графоаналітичний метод, метод інтегральної оцінки.

За результатами проведеного аналізу виробничого потенціалу за інтегральним показником бачимо, що найвищий рівень показника був у 2021 році, а найнижчий у 2020 році. За критеріями оцінювання виробничий потенціал у 2020 році достатньо високий, а у 2021 та 2022 роках високий.

Аналізуючи графоаналітичну модель виробничого потенціалу за 5 складовими, відмітимо, що слабкою складовою виробничого потенціалу є основні засоби, які піддаються зносу та оборотні активи (значна частина дебіторської заборгованості). Серед позитивного варто відмітити наявність інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Величина та правильність фігури графоаналітичної моделі значно краще у 2022 році ніж в 2020 році, проте гірша ніж в 2021 році, що потребує збалансованості показників використання виробничого потенціалу. Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і життєвим циклом останнього. Досліджуване підприємство перебуває на стадії успіху, і має великий виробничий потенціал.

РОЗДІЛ 3
НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ
ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ
УКРАЇНА ЖУ»

3.1. Організаційно-методичні засади підвищення ефективності формування та використання виробничого потенціалу підприємства

В умовах посилення конкуренції на світовому та вітчизняному ринках великого значення набувають питання стійкого розвитку підприємств. У зв'язку з цим, варто звернути увагу на вирішення проблеми формування і ефективного використання виробничого потенціалу, адже саме він забезпечує результативність діяльності компанії.

Варто зазначити, що виробничий потенціал промислового підприємства - це складна, організована, динамічна система, яка формується з множини елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості і в терміни, визначені ринком [64].

Важливими питаннями, які необхідно вирішити для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, є розробка економічних механізмів управління, що потребує поглиблених досліджень в напрямках пошуку адекватних сучасним умовам форм і методів управління виробничим потенціалом.

Якісне нарощування виробничого потенціалу неможливе без впровадження ефективності системи управління. У зв'язку з цим постає необхідність оцінки техніко-технологічного потенціалу підприємства, який є основою виробничого. Така оцінка проводиться з метою виявлення можливих перспектив розвитку та вдосконалення підприємства [49].

Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства має відбуватися за такими основними напрямками [9]:

- 1) удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом підприємства;
- 2) оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства;
- 3) удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- 4) підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

Удосконалення організаційної структури управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства означає насамперед необхідність встановлення оптимальної чисельності та структури управлінського апарату підприємства, а також чисельності працівників виробничих відділів та підрозділів згідно з реальними потребами підприємства.

Поліпшити систему планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства можна за допомогою впровадження ефективної системи планування, мотивації, внутрішнього контролю, розвитку комп'ютерних мереж зв'язку, застосування сучасних програмних засобів. Організація автоматизованої системи збирання і обробки економічної інформації також є одним із напрямків удосконалення системи управління, що сприяє побудові раціональної структури апарату управління підприємством і більш ефективному його використанню для виробничих цілей. При цьому стратегія удосконалення системи управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства повинна зосереджуватися на: цілях розвитку і порядку удосконалення комплексної системи управління підприємством і його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень і взаємного погодження інформаційних потоків і процесів прийняття рішень, а також організаційних, кадрових і технічних рішень.

Варто зазначити, що в сучасних умовах формування інформаційного забезпечення компанії та підвищення наукового рівня планування із застосуванням інформаційних технологій є одним з найважливіших напрямків

удосконалення форм і методів управління ресурсами підприємства. При цьому важливим показником підвищення рівня ефективності управління формуванням та використанням виробничого потенціалу є зростання та покращення основних засобів підприємства, зростання обсягів виробленої продукції (виконаних робіт, наданих послуг) [9].

Окрім того, одним із головних факторів підвищення ефективності управління формуванням та використанням виробничого потенціалу є оновлення та технічне вдосконалення основних засобів. Адже впровадження досягнень науково-технічного прогресу дозволяє підвищити рівень механізації та автоматизації виробництва, продуктивності праці сприяє економії матеріальних витрат, підвищує культуру та безпеку виробництва.

Необхідно враховувати, що ефективне використання оборотних засобів є також одним із першочергових завдань кожної компанії в сучасних умовах. Прискорення оборотності оборотних засобів дає змогу зекономити значні суми і збільшити обсяги виробництва та реалізації продукції без додаткових фінансових ресурсів. Отже, функціонування системи управління потенціалом підприємства досить складне та багатогранне і повинне враховувати перелічені особливості.

Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства сприятиме зростанню продуктивності промислового виробництва галузі, а отже, збільшенню обсягів і накопиченню інвестиційних ресурсів для забезпечення розширеного відтворення, тобто динамічного розвитку економічної системи в цілому [8].

Кобріним Л.Й. розроблена концепція управління виробничим потенціалом, що формується в межах стратегії підвищення результативності діяльності промислового підприємства, що обумовлює їхній тісний взаємозв'язок і може бути адаптована під діяльність ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» (рис. 3.1).



Рис 3.1. Формування концепції управління виробничим потенціалом

Джерело: побудовано автором за джерелом [32, с. 135]

Запропонована концепція формування механізму управління виробничою діяльністю на основі збалансованого виробничого потенціалу охоплює такі основні положення:

1. Виробнича активність повинна відповідати можливим вимогам та потребам ринку.
2. Дотримання збалансованості між виробничою активністю і виробничим потенціалом.
3. Забезпечення відповідності між організаційно-технічними умовами виробництва і виробничим потенціалом.
4. Механізм управління виробничою активністю повинен враховувати рівень ризику невиконання виробничої програми або перевищення планованих витрат.

5. Прийняття рішень ґрунтується на використанні економіко-математичних моделей [32, с. 134].

Водночас процес управління повинен усувати причини невідповідності наявного у підприємства потенціалу вимогам навколишнього середовища. Цей процес орієнтований на перспективу й організовується відповідно до вимог та тенденцій змін факторів зовнішнього середовища. Це вимагає чіткого уявлення про потенційні і реальні можливості підприємства, уміння правильно оцінити їхню сукупну величину, ступінь використання та напрями розвитку як продукції, так і самого підприємства, тобто йдеться про пошук напрямів формування конкурентних переваг.

Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства має відбуватися за такими основними напрямками: удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом підприємства; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства; удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості вироблюваної продукції [12].

Ефективне використання матеріальної складової виробничого потенціалу, тобто оборотних фондів є одним із найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах та забезпечується прискоренням їх оборотності на стадіях створення виробничих запасів, незавершеного виробництва та обігу. З цієї причини необхідно виділити основні заходи, пов'язані з ефективним використанням оборотних активів підприємства. До них можна віднести:

- раціональне використання виробничих запасів;
- поліпшення організації постачання;
- вдосконалення форм організації праці;
- удосконалення системи економічного стимулювання, використання сировинних та паливо-енергетичних ресурсів;
- раціональна організація збуту готової продукції;

- своєчасне оформлення документації та прискорення їх руху.

Прискорення оборотності оборотних активів підприємства дозволяє зменшити витрати та збільшити обсяги виробництва, а також реалізації продукції без додаткових фінансових вкладень. Існують також групи, спрямовані на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу – це організаційні та економічні. Організаційні способи включають в себе наступні пункти:

- чітке диспетчування виробництва;
- своєчасне виявлення незавантаженого обладнання та виробничих площ;
- розширення обсягу виробництва на наявних виробничих потужностях та площах;
- застосування сучасної оргтехніки, яка дозволить вести облік руху продукції та всіх основних фондів у реальному режимі часу.

В даний час на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» проводиться оптимізація кадрового складу з метою мінімізувати організаційні та управлінські ризики. Для оптимізації виробничих процесів внаслідок внутрішніх організаційних проблем слід проводити дієвий контроль за виробництвом, як з боку головного конструктора, так і з боку технологічних служб. Основними завданнями виробничих менеджерів вважатимуться:

- планування випуску готової продукції виходячи з планів продажів, з урахуванням лімітів коштів, закладених виконання за договірними зобов'язаннями в кожному проекті;
- розподіл обов'язків;
- попередній, поточний і заключний контроль виробництва продукції;
- консолідація роботи довіреного підрозділу з конструкторським відділом, відділом головного технолога;
- контроль постачання з метою не допустити зриву випуску готової продукції;
- систематична перевірка якості як комплектації, що надходить у виробництво, так і виробів (із залученням контролерів ВТК);

- стимулювання роботи персоналу.

- регіональні ризики, до основних з яких належить можливість зміни законодавства України; зміна податкової політики та умов державного регулювання, що може змінити умови використання прибутку

Узагальнивши інформацію щодо підвищення ефективності формування та використання виробничого потенціалу підприємства варто виокремити ряд різних стратегій і підходів:

1. Аналіз поточного стану: Почати з докладного аналізу поточного стану підприємства та його виробничого потенціалу. Визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.

2. Розвиток людських ресурсів: Інвестувати в навчання та розвиток персоналу. Забезпечити їх необхідними навичками і своїми знаннями, щоб вони могли максимально використовувати потенціал.

3. Оптимізація виробничих процесів: Оцінити виробничі процеси та здійснити пошук можливостей для оптимізації. Це може включати автоматизацію, стандартизацію та удосконалення виробничих процедур.

4. Ефективне управління ресурсами: Ретельне управління ресурсами, такими як сировина, працівники, обладнання та фінанси. Планування їх використання так, щоб уникнути зайвого запасу або недоліків.

5. Впровадження інновацій: Сприяння культурі інновацій на підприємстві. Заохочувати співробітників пропонувати нові ідеї та розвивати нові продукти або послуги.

6. Стратегічне планування: Розробка стратегії для підприємства. Планування на короткострокову та довгострокову перспективу.

7. Контроль та відстеження: Встановлення системи контролю та відстеження, які дозволяють відслідковувати результати та вносити корективи в реальний час.

8. Створення команди: Створення ефективної робочої команди, яка буде сприяти використанню виробничого потенціалу кожного співробітника.

9. Співпраця з постачальниками та партнерами: Розвиток стосунків з

постачальниками та партнерами, щоб забезпечити надійний доступ до деяких ресурсів і можливостей.

10. Постійне вдосконалення: Забезпечення підвищення ефективності постійним процесом.

Застосування цих засад допоможе підприємству максимально використати свій виробничий потенціал і досягти кращих результатів.

3.2. Резерви підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ»

Високий рівень виробничого потенціалу підприємства свідчить про раціональне використання наявних ресурсів і високий рівень організації виробничого процесу. Часто за наявності великої кількості ресурсів компанії не можуть належним чином налагодити робочі процеси, що негативно впливає на фінансовий та економічний стан компанії. У відповідь на це кожен бізнес намагається підвищити рівень виробничого потенціалу та шукає шляхи його підвищення. Напрямок зростання виробничого потенціалу є рушієм ряду факторів, які призводять до підвищення рівня виробничого потенціалу. Потенціал підприємства є результатом взаємодії ресурсів, які його забезпечують, тобто підвищення виробничого потенціалу означає підвищення ефективності використання ресурсів.

Підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» може бути досягнуто за допомогою впровадження різних стратегій та ініціатив. Нижче наведено деякі резерви для покращення управління виробничим потенціалом на підприємстві:

1. Оптимізація виробничих процесів: Введення звітного аналізу виробничих процесів, щоб визначити ефективність кожного кроку. Знайти можливості для оптимізації та автоматизації процесів для зменшення витрат часу і ресурсів.

2. Удосконалення логістики: Покращення управління логістикою і постачанням сировини та компонентів, щоб забезпечити вільне постачання та зменшити запаси.

3. Ефективне управління виробничими ресурсами: Визначення найбільш важливих ресурсів для виробництва та забезпечення їх ефективного використання.

4. Інвестиції в технології: Розгляд можливостей інвестування в нові технології та обладнання, які покращують виробничий процес і якість продукції.

5. Підвищення кваліфікації персоналу: Забезпечення навчання та підвищення кваліфікації свого персоналу, щоб вони могли ефективно впроваджувати нові технології та методи роботи.

6. Зелена ініціатива: Розгляд можливостей зменшення впливу на навколишнє середовище, впроваджуючи зелені технології та зменшуючи споживання ресурсів.

7. Стратегічне планування: Розробка звітної стратегії розвитку підприємства, враховуючи виробничий потенціал та міжнародні можливості.

8. Контроль та аналіз даних: Встановлення системи моніторингу та аналізу даних, щоб слідкувати за результатами та вносити корективи в реальний час.

9. Взаємодія з клієнтами та ринком: Розробка стратегії залучення нових клієнтів і розширення ринкових можливостей, що дозволяють максимально використати виробничий потенціал.

10. Впровадження Lean-підходів: Принципи Lean, такі як усунення марної праці (відходів), можуть допомогти оптимізувати виробничі процеси та зменшити втрати.

Ці резерви можуть допомогти підприємству «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» підвищити ефективність управління виробничим потенціалом та досягти кращих результатів у виробництві та бізнесі загалом.

Також, одним із шляхів підвищення виробничого потенціалу є підвищення ефективності використання основних засобів. В свою чергу, основним показником підвищення рівня ефективності використання основних

засобів є збільшення обсягу продукції.

Одним із основних факторів підвищення ефективності використання основних засобів є оновлення та технічне їх вдосконалення. Впровадження досягнень науково-технічного прогресу дозволяє підвищити рівень механізації та автоматизації виробництва, підвищити ефективність виробництва працівників, знизити матеріальні витрати, підвищити безпеку виробництва.

Резерви підвищення ефективності використання основних засобів включають подовження терміну корисного використання машин і механізмів. Основними причинами простою обладнання є:

- невідповідність потужностей окремих цехів та ділянок;
- незадовільна організація технічної та профілактичної роботи, технічного обслуговування та ремонту обладнання;
- відсутність стабільності роботи при забезпеченні матеріалами, електроенергією, комплектуючими, обладнанням.

Резерви підвищення ефективності використання основних засобів можна поділити на три групи: технічне удосконалення засобів праці, збільшення терміну роботи машин і устаткування, удосконалення організації та управління виробництвом.

Технологічне вдосконалення засобів праці включає:

- технічну перебудову на основі комплексної автоматизації та впровадження гнучких систем виробництва;
- заміну застарілого обладнання та його модернізацію;
- механізація допоміжних і обслуговуючих виробництв;
- розвиток винахідництва та раціоналізаторства.

Збільшення часу безвідмовної роботи машини можна забезпечити за рахунок:

- ліквідацію непрацюючого обладнання (оренда, продаж тощо);
- скорочення часу ремонту обладнання;
- скорочення простоїв.

Удосконалити організацію та управління виробництвом можна:

- прискорити впровадження основних засобів у виробництво;
- запровадити наукову організацію праці та виробництва;
- збільшити забезпеченість матеріально-технічними ресурсами;
- удосконалити управління виробництвом на основі модернізації та комп'ютерних технологій;
- розвиток матеріальних благ для працівників, що сприяє підвищенню продуктивності праці.

Іншим напрямком підвищення ефективності використання виробничого потенціалу є підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства. Ефективне використання оборотних коштів є одним із пріоритетних завдань бізнесу в сучасних умовах і забезпечується прискоренням оборотності на всіх етапах циклу.

Прискорення оборотності оборотних коштів дозволяє заощадити значні суми та збільшити обсяги виробництва та реалізації без додаткових фінансових ресурсів. Покращення використання вищезазначених ресурсів сприятиме підвищенню виробничого потенціалу підприємства.

Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства в умовах обмеженості ресурсів має відбуватися за такими основними напрямками: удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом підприємства; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства; удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами на основі моделей оптимізації; підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, підвищення якості вироблюваної продукції [70]

Під час формування потенціалу підприємства здійснюють його структуризацію. Оптимальна структура потенціалу повинна складатися з мінімальної кількості елементів, але, вони мають виконувати поставлені перед ними функції по максимуму.

Оцінюючи управління виробничим потенціалом підприємства з

урахуванням елементів ризику, доцільним є розрахунок резерву для окремо взятих операцій (подій), що можна представити так:

$$P_i = (X_{i\text{план}} - X_{i\text{факт}}) \times R \quad (3.1)$$

де P_i – результат від настання i -ї події, що відбулась унаслідок виробничої діяльності; X_i факт – фактичне значення показника; X_i план – планове значення показника; R – рівень ризиковості [24].

Розглядаючи формулу (3.1), бачимо, що планове значення, яке обирає експерт, жодним чином не коригується на рівень ризику, оскільки точно передбачити його величину неможливо, а вже після настання події ми отримуємо фактичне значення показника, вплив ризику на нього, що дасть змогу оцінити результат події і виявити резерв. Усі розраховані результати від подій можна звести в комплексну оцінку через коефіцієнт значущості:

$$P = \sum P_i \times w_i \quad (3.2)$$

де P – комплексна оцінка операцій, що відбувались за період зі складовими виробничого потенціалу з урахуванням рівня ризику; P_i – результат від настання i -ї події, що відбулась унаслідок виробничої діяльності; w_i – коефіцієнт значущості i -ї події.

Подана модель оцінки допоможе експертам під час урахування ризику у виробничій діяльності, а також ефективна в застосуванні при прогностичних значеннях задля підвищення ефективності використання виробничого потенціалу [24].

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

На нашу думку, виробничий потенціал визначає лише здатність підприємства виробляти товари чи послуги, а тому не може бути об'єктивною мірою його корисності. Виробничий потенціал підприємства може бути повністю реалізований, якщо характеристики і склад його компонентів відповідають певним параметрам продукції, що випускається.

На нашу думку, вплив якості продукції на виробничий потенціал певною мірою залежить від якості продукції, що випускається підприємством, але це питання ще недостатньо вивчене дослідниками.

Категорія «якість продукції» нерозривно пов'язана з виробничою діяльністю підприємства. З цим стикаються як споживачі, так і виробники. Якість товару є важливим показником, яким орієнтується покупець при купівлі товару. Вона служить матеріальною основою, за допомогою якої споживачі можуть задовольняти свої потреби. Чим вищий рівень якості, тим більше матеріальних можливостей має суспільство для свого соціально-економічного розвитку.

На конкурентному ринку підприємство може досягти успіху лише за наявності високоякісних продуктів. На міжнародному та внутрішньому ринках, перш за все, користується попитом продукція хорошої якості. Погані товари не завжди можна продати навіть за низькими цінами. Тому, на нашу думку, проблема якості продукції має великий вплив на виробничий потенціал підприємства.

На ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» широко використовується ручна праця. Отже, для забезпечення якості необхідно мотивувати працівників, тобто для конкурентоспроможного та успішного функціонування підприємства потрібен комплекс способів і методів, за допомогою яких керівництво підприємством могло б підвищити ефективність роботи персоналу. Людина, яка отримує мізерну оплату або не відчуває стабільності в роботі, не особливо зацікавлена працювати з повною віддачею.

За показниками розрахованими в п.2.2 та 2.3 зауважмо, що при виробництві, незважаючи на гарну автоматизовану лінію, потрібна важка людська праця. Для її відтворення потрібна і відповідна заробітна плата, яка буде забезпечувати нарощення продуктивності праці. Розглянемо темпи росту продуктивності праці та середньої заробітної плати працівників у 2021 та 2022 роках у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Оцінка співвідношення зростання продуктивності праці та заробітної плати працівників

Показник	2021 рік	2022 рік
Темп росту продуктивності праці	1,25	1,01
Темп росту середньої заробітної плати	1,36	0,98

Джерело: розраховано автором за даними підприємства

В 2022 році середня заробітна плата в м. Житомирі становила 13 376 грн. і 14857 грн по Україні, а середня заробітна плата працівників ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» 14200 грн. Якщо в 2021 році темп зростання зарплати перевищував темп зростання продуктивності праці, то в 2022 році зарплата персоналу знизилась, що відображається на його мотивації та ефективності використання виробничого потенціалу. пропонується підвищити заробітну плату принаймі до рівня 2021 року, тобто на 2 %, що забезпечить зростання продуктивності та обсягів діяльності також на 2%. В плановому періоді чистий дохід становитиме 1398760,68 тис. грн., що на 27426,7 тис. грн більше ніж в 2022 році

Підвищення ефективності використання виробничого потенціалу даного підприємства сприяє підвищенню продуктивності праці, реалізації продукції та сприяє залученню інвестиційних ресурсів на вигідних умовах.

Виробничий потенціал важливий у підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку, з урахуванням його об'єктивної оцінки можна розробити більш ефективну стратегію розвитку виробництва. Значення і роль виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства в процесі суспільного виробництва знаходиться в постійному розвитку. Виробничий потенціал визначає можливості науково-технічного прогресу. Наявність виробничого потенціалу дозволяє підприємству налагодити виробництво, яке буде конкурентоспроможним на ринку, підтримувати сталий розвиток в умовах внутрішнього та зовнішнього економічного середовища, що динамічно змінюється.

На сьогоднішній день, в Україні йде війна, у зв'язку з цим країна перебуває в важкому економічному становищі. Саме тому, в сучасних умовах

найактуальнішим способом підвищення ефективності виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» за допомогою трудового потенціалу підприємства.

Отже, пропонується внести відповідні зміни до структури персоналу підприємства та перейти на дистанційну форму роботи адміністративного персоналу.

На сьогодні науковці здебільшого говорять про перехід до воєнної економіки, для забезпечення потреб Збройних сил України. Всі ми знаємо, що для проведення військових операцій необхідні автомобілі, які часто виходять з ладу і потребують ремонту. Для забезпечення більш тривалої роботи таких машин ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» може запустити лінію по забезпеченню виробництву посилених кабельних мереж. Для такої проводки основа кабелю має бути з хрому, щоб бути стійкою до корозії, і вся проводка покривається додатковим екраном, що пригнічує перешкоди. Також варто використовувати дорожчі матеріали для клемних з'єднань.

Якщо ізолюваний електричний кабель використовується у військовій техніці, він, як правило, має пройти низку випробувань на навколишнє середовище, наприклад зміну температури, вібрацію та механічні удари. Результати цих випробувань будуть задокументовані в протоколі випробувань відповідно до вимог MIL-STD-2223.

Враховуючи вимоги до нової номенклатури електричного кабелю для військових машин, його собівартість зросте на 17 %, що спричинить і зростання ціни. Проте за умови участі в тендері Міністерства оборони та Укроборонпрому продукція ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» буде конкурентоспроможною за ціновою політикою і за якістю.

Розробка нового продукту буде нести в собі соціальний ефекти – підтримка фізичного стану військової техніки для наближення перемоги, та незначний економічний ефект у вигляді зростання прибутку на 1,5%.

Зважаючи на подані пропозиції в даному пункті підприємство стане на крок в перед щодо впровадження воєнної економіки в країні та збереженню

робочих місць в місті.

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства має відбуватися за такими основними напрямками:

- 1) удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом підприємства;
- 2) оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства;
- 3) удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- 4) підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

Ефективне використання матеріальної складової виробничого потенціалу, тобто оборотних фондів є одним із найважливіших завдань підприємства в сучасних умовах та забезпечується прискоренням їх оборотності на стадіях створення виробничих запасів, незавершеного виробництва та обігу. З цієї причини необхідно виділити основні заходи, пов'язані з ефективним використанням оборотних активів підприємства. До них можна віднести: раціональне використання виробничих запасів; поліпшення організації постачання; вдосконалення форм організації праці; удосконалення системи економічного стимулювання, використання сировинних та паливо-енергетичних ресурсів; раціональна організація збуту готової продукції; своєчасне оформлення документації та прискорення їх руху.

В даний час на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» проводиться оптимізація кадрового складу з метою мінімізувати організаційні та управлінські ризики. Для оптимізації виробничих процесів внаслідок внутрішніх організаційних проблем слід проводити дієвий контроль за виробництвом, як з боку головного конструктора, так і з боку технологічних служб.

Окрім того, одним із головних факторів підвищення ефективності управління формуванням та використанням виробничого потенціалу є оновлення та технічне вдосконалення основних засобів. Адже впровадження досягнень науково-технічного прогресу дозволяє підвищити рівень механізації та автоматизації виробництва, продуктивності праці сприяє економії матеріальних витрат, підвищує культуру та безпеку виробництва.

Підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» може бути досягнуто за допомогою впровадження різних стратегій та ініціатив. Нижче наведено деякі резерви для покращення управління виробничим потенціалом на підприємстві:

Використовуючи наявний виробничий потенціал, для забезпечення більш тривалої роботи військових машин ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» може запустити лінію по забезпеченню виробництву посилених кабельних мереж. Для такої проводки основа кабелю має бути з хрому, щоб бути стійкою до корозії, і вся проводка покривається додатковим екраном, що пригнічує перешкоди. Також варто використовувати дорожчі матеріали для клемних з'єднань

ВИСНОВКИ

На основі проведено дослідження було зроблено ряд висновків:

1. Виробничий потенціал підприємства – це сукупність взаємодіючих трудових, виробничих та інших ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства. Кількісно-якісні параметри цих ресурсів та рівень їх інтеграційної взаємодії визначають виробничі можливості підприємства як суб'єкта господарювання. Головною задачею виробничого потенціалу на кожному підприємстві є створення конкурентоздатної продукції при мінімальних затратах, саме тому компанії постійно шукають нові резерви для оновлення виробничого потенціалу. Основними елементами виробничого потенціалу підприємства є: основні засоби; оборотні активи; залучені трудові ресурси; інформаційні ресурси, щоб забезпечити управління підприємством; фінансові ресурси; інтелектуальні можливості підприємства та нематеріальні ресурси в частині інновацій та технологічний персонал.

2. Механізм управління виробничим потенціалом – це процес, який обумовлюється не тільки наявністю ресурсів, але і їхнім розподілом, використанням та своєчасним поповненням. Система управління виробничим потенціалом підприємства виконує такі функції, як планування, організація, аналіз, регулювання, облік і контроль. До структури механізму управління виробничим потенціалом промислового підприємства входять такі елементи: об'єкт та суб'єкти управління, мета управління, критерії та ресурси управління, принципи та функції управління.

3. Оцінювання елементів, які утворюють виробничий потенціал, повинно зводитися до оцінювання конкретних, визначених характеристик об'єктів, що відображають їх зміст. Кожен із зазначених елементів може бути охарактеризований безліччю показників як загальних, так і частинних. До оцінки виробничого потенціалу підприємства існує декілька підходів, а саме: ресурсний, цільовий та функціональний. Ресурсний підхід базується на основі ресурсів підприємства, які включені до виробничого процесу. У науковій

літератури даний підхід найбільш поширений, тому йому приділяють багато уваги. Цільовий підхід (проблемно-орієнтований) базується на досягненні поставлених цілей на базі наявного потенціалу підприємства. Функціональний підхід ґрунтується на забезпеченні дотримання раціональної структури виробничого потенціалу.

4. Інформаційне забезпечення управління виробничим та фінансовим потенціалом сучасних підприємств повинно забезпечувати управління витратами, розрахунок фактичної собівартості готової продукції, оперативний контроль витрат технологічних матеріалів, відображення всіх операцій в режимі реального часу в обліковій системі. Фундаментальною основою інформаційної бази виробничого потенціалу підприємств у системі бухгалтерського обліку та звітності є бухгалтерська (фінансова) звітність.

5. Завод «Кромберг енд Шуберт» є іноземною інвестицією на Житомирщині та частиною світової команди із підприємствами у багатьох країнах усього світу Австрії, Німеччині, Польщі, Румунії, Македонії, Китаї. Усі заводи, у тому числі й український, можуть похизуватися новітнім обладнанням та кваліфікованим персоналом. Підприємство виготовляє електричні кабельні мережі для легендарних автомобільних брендів Мерседес, БМВ, Ауді, Фольсваген.

6. Оцінка основних фінансово-економічних показників підприємства виявила, що дохід у 2021 році значно зріс в порівнянні з 2020 роком. У 2022 році підприємство отримало меншу суму чистого доходу ніж у 2021 році, проте більшу ніж у 2020 році на 35%. Разом з доходами зросли і витрати підприємства на 254126 тис. грн за останні 2 роки, що відобразилось і на валовому прибутку підприємства. Величина валового прибутку у 2022 році є найвищою в досліджуваному періоді і зросла на 68,1% за 3 роки. Чистий прибуток ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» у 2022 році становив 21856 тис. грн., що у 2,5 рази більше ніж 2020 році. Оцінюючі стан основних засобів за коефіцієнтом зносу, спостерігаємо зниження їх придатності з року в рік при тому, що коефіцієнт зносу у 2022 році становить 57%, що на 24 пункти більше ніж в 2020

році. Серед позитивного варто відмітити зростання коефіцієнту оборотності активів на 0,45 обороти за досліджуваний період, що ще раз підкреслює зростання обсягів реалізації продукції підприємства. Показники рентабельності також мають тенденцію до зростання, що підкреслює покращення фінансово-економічного стану підприємства, якщо не зважати на зношення основних засобів підприємства.

7. Найбільшу частку в структурі необоротних активів підприємства займають основні засоби. Їх питома вага коливається від 95,48% у 2020 році, 70,81% у 2021 році та 68,78% у 2022 році. Зменшення питомої ваги основних засобів пов'язано зі зменшенням їх величини на 193065 тис. грн або на 32,29%. ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» мають машини та обладнання, інструменти, прилади, інвентар. Будинки, споруди та передавальні пристрої мали вартість в 7120 тис. грн, проте вважаються повністю зношеними. З року в рік сума зносу основних засобів зростає і за досліджуваний період зросла на 70,5 %. Також спостерігаємо надходження по роках різних видів ОЗ. Найбільш вагомо зросла вартість основних засобів за рахунок купівлі нових автомобілів.

8. У рамках реалізації всіх зазначених підходів до оцінки виробничого потенціалу підприємства найбільш інформативними визначені наступні методи його оцінки: графоаналітичний метод, метод інтегральної оцінки. За результатами проведеного аналізу виробничого потенціалу за інтегральним показником бачимо, що найвищий рівень показника був у 2021 році, а найнижчий у 2020 році. За критеріями оцінювання виробничий потенціал у 2020 році достатньо високий, а у 2021 та 2022 роках високий.

Аналізуючи графоаналітичну модель виробничого потенціалу за 5 складовими, відмітимо, що слабкою складовою виробничого потенціалу є основні засоби, які піддаються зносу та оборотні активи (значна частина дебіторської заборгованості). Серед позитивного варто відмітити наявність інформаційних та інтелектуальних ресурсів. Величина та правильність фігури графоаналітичної моделі значно краще у 2022 році ніж в 2020 році, проте гірша ніж в 2021 році, що потребує збалансованості показників використання

виробничого потенціалу. Існує зв'язок між формою та розміром квадрата потенціалу підприємства і життєвим циклом останнього. Досліджуване підприємство перебуває на стадії успіху, і має великий виробничий потенціал.

9. Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства має відбуватися за такими основними напрямками: удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом підприємства; оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками виробничого потенціалу підприємства; удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами; підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції.

В даний час на ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» проводиться оптимізація кадрового складу з метою мінімізувати організаційні та управлінські ризики. Для оптимізації виробничих процесів внаслідок внутрішніх організаційних проблем слід проводити дієвий контроль за виробництвом, як з боку головного конструктора, так і з боку технологічних служб. Підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» може бути досягнуто за допомогою впровадження різних стратегій та ініціатив. Нижче наведено деякі резерви для покращення управління виробничим потенціалом на підприємстві:

10. Використовуючи наявний виробничий потенціал, для забезпечення більш тривалої роботи військових машин ТОВ «Кромберг енд Шуберт Україна ЖУ» може запустити лінію по забезпеченню виробництву посилених кабельних мереж. Для такої проводки основа кабелю має бути з хрому, щоб бути стійкою до корозії, і вся проводка покривається додатковим екраном, що пригнічує перешкоди. Також варто використовувати дорожчі матеріали для клемних з'єднань

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверчева Н.О. Напрями підвищення ефективності використання земельних ресурсів. *Таврійський науковий вісник. Серія «Економіка»*. 2020. Вип. 1. С. 54–66.
2. Андрищенко І.Є. Методичні підходи до оцінювання економічного потенціалу промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2012. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1239>
3. Ареф'єва О.В., Вовк О.М., Посипайко Є.А. Інтенсифікація формування матеріально-технічного забезпечення підприємства в умовах постіндустріальної модернізації. *Економічний вісник національного гірничого університету*. 2020. № 2. С. 123-131.
4. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Ращепкін М.Д. Особливості формування виробничого потенціалу із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 22. Ч. 1. С. 5-9.
5. Бабяк Н. Д., Крутоус Н. Ю. СVP-аналіз в умовах багатопродуктового виробництва як інструмент операційного контролінгу. *Вісник аграрної науки Причорномор'я*. 2021. Вип. 1 (109). С. 11-19.
6. Балахонова О.В. Узагальнення складових економічного потенціалу підприємства і механізм його розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 20. Вип. 2 (48). С. 98-115. URL: DOI: 10.18524/2413-9998/2021.2(48).243683
7. Бачевський Б. Є., Заблудська І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. пос. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
8. Бойківська Г.М. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємств. *Економіка і суспільство. Серія: економіка та управління підприємствами*. 2016. Випуск 3. С. 140-146. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/3_ukr/25.pdf

9. Бондар А. Напрями удосконалення управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. *Тези IV Міжнародна науково-практична конференція студентів та молодих вчених «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі»*. С. 294-296.

10. Васьківська К.В., Лозінська Л.Д., Галімух Ю.О. Економічний потенціал підприємства в умовах змін: суть та характерні особливості. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7858>

11. Виноградова А.С. Оцінювання виробничого потенціалу підприємства на прикладі діяльності ПАТ «Новий Світ». *Розвиток освіти, науки та бізнесу: результати 2020: тези доп. міжнародної науково-практичної інтернет-конференції*, 3-4 грудня 2020 р. Дніпро, 2020. Т.1. 638 с. С. 227-232.

12. Воронкова Т. В., Вовкодав А. Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 51-54.

13. Гаєвська Л. М., Чернова О. В. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. *Вісник ЖДТУ: Економіка, управління та адміністрування*. 2011. № 1(55). С. 184–185. URL: [https://doi.org/10.26642/jen-2011-1\(55\)-184-185](https://doi.org/10.26642/jen-2011-1(55)-184-185)

14. Гнатєва Т. М., Лівінський А. І. Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 25–31. URL:DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.25

15. Гонтарева І.В. Оцінювання системної ефективності функціонування і розвитку промислових підприємств: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2011. 480 с.

16. Горяча О.Л. Підходи до визначення й оцінки виробничого потенціалу промислових підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18) С. 65–69

17. Дашко І. М. Місце і роль ресурсного потенціалу підприємства у забезпеченні конкурентоспроможності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2019. № 6, Том. 1. С. -41. DOI: 10.31891/2307-5740-2019-276-6-40-

18. Дацій Н. Залучення інвестицій як засіб розвитку виробничого потенціалу промисловості. *Інвестиції: практика та досвід : Аналіз. Прогнози. Коментар.* 2008. № 19. С. 2–4.
19. Должанський І.З., Загорна Т.О., Удалих О.О., Герасименко І.М., Ращупкіна В.М. Управління потенціалом підприємства : Навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 362 с
20. Дуда С.Т., Герега Х.М. Аналіз виробничого потенціалу як чинника забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2010. Вип. 20.8. С. 134-137.
21. Дузькрятченко В. В. Механізми та системи управління розвитком виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства,* Вип. 206 «Економічні науки». 2019. С. 55-63.
22. Єгорова О.В., Дорогань-Писаренко Л.О., Рудич А.І. Аналіз використання основних засобів сільськогосподарських підприємств: галузевий аспект. *Економічний аналіз.* 2016. Т. 26. № 1. С. 106–112.
23. Жмуденко В. О., Ліщук Р. Оптимізація ресурсного потенціалу як стратегічний напрям розвитку підприємства. *Економічний простір.* 2021. № 165. С. 70-75. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/165-12>
24. Жук Є.О. Нейтралізація ризиків – шлях підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2016. № 4 (76). С. 100-105.
25. Жук Є.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2016. № 5 (77). С. 101-106.
26. Зайцева О. І. Управління виробничим потенціалом промислових підприємств в умовах ринкової самоорганізації. *Науковий журнал «Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції».* Херсон : ХНТУ, 2015. № 17 (6). Т. 1. С. 83–86.

27. Захаренко М. М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2018.23.59

28. Ільчук, В. П., & Хоменко, І. О. (2021). Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 4 (8). С. 7–15. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/97531>

29. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2010. № 3. С. 48–56

30. Карась, Ю. Теоретичний зміст поняття «виробничий потенціал» аграрного підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 46. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-27>

31. Квятковська Л. А. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства: автореф. дис. ... канд. економ. наук : 08.00.04; [наук. керівник О. І. Маслак]; Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний ін-т». Харків, 2011. 20 с.

32. Кобрін Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. № 1 (58). С 132-139.

33. Кордиш О. Р. PEST-аналіз макросередовища підприємств машинобудівної галузі України. *Управління розвитком*. 2014. № 14(177). С. 32-33.

34. Корнійчук А.А. Планування ефективності формування і використання виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2018. № 2 (84) С. 81-84. URL: DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2018-2\(84\)-81-84](https://doi.org/10.26642/jen-2018-2(84)-81-84)

35. Корнійчук А.А., Тарасюк Г.М. Стратегічна діагностика виробничого потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області. *Економічний часопис - XXI століття (Economic Annals–XXI)*. 2016. № 5-6. С. 74-79.

36. Костенюк Ю. Б. Моделювання потенціалу підприємства для розробки стратегій управління. *Статистика України*. 2019. № 4. DOI: 10.31767/su.4(87)2019.04.03

37. Кохтюк Ю.А. Виробничий потенціал підприємства: підходи до його оцінювання. *Економіка і менеджмент: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку*. 2016. С. 28–30.

38. Краснокутська Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: моногр. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

39. Кривончак О.В., Фурман Н.В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства. *Наука й економіка*. 2015. № 2 (38). С. 49–52.

40. «КРОМБЕРГ ЕНД ШУБЕРТ»: ІСТОРІЯ ДЕСЯТИ ЛІТ. URL: <https://www.volynnews.com/news/society/kromberh-end-shubert-uspishne-pidpryyemstvo-uspishni-liudy/>

41. Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємства*. 2015. № 2. С. 205–211.

42. Кулаковська Т.А., Цапенко Ю.О. Удосконалення методики визначення рівня виробничого потенціалу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 13-2. С. 103–107.

43. Кустріч Л.О. Формування і розвиток трудового потенціалу сільськогосподарської сфери. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. № 6(62). С. 72–78.

44. Лапін Є.В. Економічний потенціал підприємства: монографія. Суми: Університетська книга, 2002. 310 с.

45. Левченко Ю., Ратушняк Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 623–626. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2018-12-64-142>

46. Мазко І. М., Денисюк О. Г. Механізм оцінки управління виробничим потенціалом підприємства. *Тези Всеукраїнської науково-практичної on-line конференції аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки ЖДТУ* (15–17 травня 2013 року). Житомир : Житомир. держ. технол. ун-т, 2013. Т. 2. С. 77–78
47. Мартиненко В., Усатюк В. Оцінка виробничого потенціалу підприємства. *Підприємництво та інновації*. 2015 № 1. С. 49-55. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/view/30>
48. Мацко Н. Г. Виробничий потенціал як чинник розвитку інноваційноактивних промислових підприємств. *Теоретичні та прикладні проблеми забезпечення економічного розвитку промислових підприємств: монографія* / Є. А. Бельтюков, Л. А. Некрасова, Т. І. Черкасова [та ін.]; за заг. ред. Є. А. Бельтюкова, Л. А. Некрасової . Одеса: Екологія, 2019. 360 с. С.126 –148.
49. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки*. 2017. №23. С. 69–72. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_23/2/17.pdf
50. Метленко Н.Г. Виробничий потенціал як фактор забезпечення розвитку внутрішнього господарського механізму промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=261>
51. Михайленко О. В., Скопенко Н. С. Теоретичні аспекти формування виробничого потенціалу АПК. *Актуальні проблеми економіки : науково-економічний журнал*. 2011. № 3. С. 74–79.
52. Орлова К. Є. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/177.pdf>
53. Павлік Н., Литвин З. Аналіз ефективності використання виробничих ресурсів. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/4>
54. Перерва П. Г., Побережна Н. М. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 2. С. 191–198.

55. Петрович Й. М. Організування промислового виробництва : підручник. Київ : Знання, 2009. 328с
56. Петрович Й. М., Прокопишин-Рашкевич Л. М. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління»*. 2020. Т. 4. № 1. С. 188-194. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2020/may/21645/maket200296-190-196_0.pdf
57. Пілявський В. І. Інвестиційні джерела та механізми розвитку виробничого потенціалу агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 24–29. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2019.11.24
58. Плахотнік О. О. Інформаційне забезпечення управління виробничим та фінансовим потенціалом металургійних підприємств в умовах сітьової економіки. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. № 21. Т. 2. С. 232-238
59. Плотницька С.І. Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності. *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання*. 2015. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4487&p=1>
60. Помазан Л.М. Управління розвитком потенціалу наукоємних підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 15-16. С. 106-110. URL: DOI: 10.32702/230666814.2020.15—16.106
61. Попов Д. О., Лазько Н. В., Попов А. Т. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічним потенціалом аграрних підприємств. *Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід»*, м. Харків, 19 травня 2023 р.; Харків: ДБТУ, 2023. С. 142-145.. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/35811/1/mk-19-05-23-142-145.pdf>

62. Потенціал підприємства: формування та використання: підруч. / Касьянова Н. В. та ін. 2-е вид. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 248 с
63. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навчальний посібник / О.К. Добикіна, В.С. Рижигов, С.В. Касьянюк, М.Є. Кокотько та ін. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 208 с.
64. Пузирьова П.В. Теоретичні аспекти відтворення та розвитку виробничого потенціалу підприємства. URL: <http://jml.nau.edu.ua/index.php/PPEI/artide/download/364/353>
65. Рзаєва Т. Г., Римарчук Р. В. Виробничий потенціал підприємства та аналітичне обґрунтування напрямів його дослідження. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 4. С. 226-231
66. Руденко С. В. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства*. 2016. Вип. 172 «Економічні науки». С. 164-175.
67. Сарай Н. І. Виробничий потенціал підприємства: сутність та особливості діагностики. *Інноваційна економіка*. 2012. № 12. С. 100–103.
68. Семенова Т. В., Гуменюк Т. Є. Оцінка ефективності використання ресурсного потенціалу підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. № 29. С. 123–126.
69. Скриньковський Р.М., Сопільник Р.Л., Селіверстова Л.С., Коропецький О.О., Процюк Т.Б. Удосконалення системи показників для оцінки ефективності виробничого потенціалу промислових підприємств. URL: DOI: 10.15587/2312-8372.2019.162670
70. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf>
71. Тюленєва Є.В., Сичков О.Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2015. Вип. 5. С. 126-129.

72. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. 2-ге вид., без змін. Київ : КНЕУ, 2006. 316 с.
73. Фертас, Н. Визначення сутності ресурсного потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання. *Підприємництво та інновації*. 2019. № 10. С. 57-61. URL: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/10.8>
74. Хринюк О.С., Бойко Т.О. Виробничий потенціал підприємства: підходи та методи його оцінки. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Випуск 7. С. 528-533.
75. Швець В. Я., Жаран К.С. Виробничий потенціал як економічна категорія діяльності промислових підприємств. *Економічний вісник НГУ*. 2012. № 2. С. 59–65.
76. Шепель Н. Г., Берьозкіна А.Ю. Мобілізація потенціалу підприємства для реалізації стратегії. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 5/201. С. 54–55.
77. Шпорко В.О. Деякі аспекти оцінки розвитку виробничого потенціалу аграрних підприємств. *Науково-економічні аспекти розвитку підприємств аграрної сфери: облік, оподаткування і контроль. Всеукраїнська науково-практична інтернетконференція*. (21-22 листопада 2019 рік). Херсон: ДВНЗ «ХДАУ», 2019. С. 369-371. URL: [http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2019\(1\).pdf#page=369](http://www.ksau.kherson.ua/files/konferencii/%D0%A1%D0%B1%D0%BE%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_2019(1).pdf#page=369)
78. Яковлев В.І. Тракткування економічної категорії виробничого потенціалу. Науковий журнал: *Причорноморські економічні студії*. 2018. Випуск 34. С. 115–120.
79. Яковлев В.І., Другова О.С., Колісник С.С. Методичні підходи щодо ефективності виробничого потенціалу підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 4 (21). С. 347–353.
80. Яшан Ю.В. Напрямки підвищення ефективності відтворення і використання основних засобів. URL: [http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22\(2\)_ekon/stat_20_1/66](http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_22(2)_ekon/stat_20_1/66)

ДОДАТКИ