

93
18.12.2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



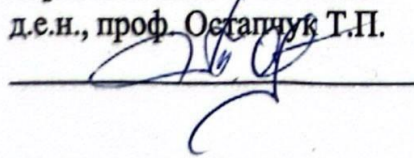
САВИЦЬКИЙ Богдан Анатолійович
(студент групи ЗМО-22-1М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

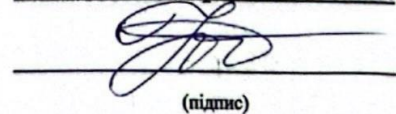
**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
ПІДПРИЄМСТВА**

(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

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. Юрківська Л.Й.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Хмелюк О.Г.


(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Савіцький Б. А. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства. – Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». – Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2023.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості побудови механізму управління виробничим потенціалом підприємства та забезпечення його ефективного функціонування. Досліджено теоретичні основи управління виробничим потенціалом підприємства. Представлена аналітична оцінка механізму управління виробничим потенціалом підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності механізму управління виробничим потенціалом підприємства.

Ключові слова: підприємство, потенціал підприємства, виробничий потенціал, виробнича діяльність, виробничий процес.

Annotation

Savitsky B. A. The mechanism of management of the production potential of the enterprise. - Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". - Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2023.

In the master's qualification work, the peculiarities of building a mechanism for managing the production potential of the enterprise and ensuring its effective functioning are considered. The theoretical foundations of the management of the enterprise's production potential have been studied. An analytical assessment of the mechanism of managing the production potential of the enterprise is presented. The directions for improving the efficiency of the mechanism of managing the production potential of the enterprise are substantiated.

Keywords: enterprise, enterprise potential, production potential, production activity, production process.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність, принципи та функції управління виробничим потенціалом підприємства	8
1.2. Процес управління та чинники впливу на ефективність розвитку виробничого потенціалу підприємства	15
1.3. Методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства	25
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом підприємства	34
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПОЛІМЕР»	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	50
2.3. Оцінка сучасного стану та ефективності управління виробничим потенціалом на підприємстві	57
Висновки до розділу 2	66
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	68
3.1. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства	68
3.2. Стратегічні підходи щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства	73
3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства	88
Висновки до розділу 3	99
ВИСНОВКИ.....	101
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ.....	114

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасні умови функціонування економіки України є надзвичайно складними і характеризуються нестабільністю та впливом значної кількості зовнішніх та внутрішніх факторів на соціально-економічне середовище. Основою економічного розвитку будь-якої країни є підприємства. На жаль, структурна криза, яка на даний час присутня в економіці України негативно впливає на вітчизняні підприємства. Зокрема, найбільше страждають від кризових явищ малі та середні підприємства, а великі підприємства, які за попередні роки накопичували фінансові ресурси, активно їх витрачають для підтримки свого розвитку. Отже, в таких умовах підприємствам доводиться постійно переглядати свої стратегії розвитку з метою пошуку найбільш вигірної з погляду використання наявного виробничого потенціалу.

На сучасному етапі розвитку економіки, який характеризується високою швидкістю змін, нестабільністю та невизначеністю, для забезпечення безперервного процесу економічного розвитку кожне підприємство повинне прагнути до раціонального використання ресурсів, підвищення прибутковості виробництва, поліпшення якості продукції і задоволення соціальних потреб своїх працівників і населення території, на якій воно функціонує. Динамічний розвиток підприємницької діяльності в Україні супроводжується значними економічними суперечностями, зумовленими особливістю ринкової трансформації в умовах глобалізаційних процесів.

Умовою ефективного функціонування будь-якого промислового підприємства й основою його стрімкого розвитку в конкурентному середовищі є забезпечення високого рівня виробничої ефективності. Стабільне функціонування, зростання виробничого потенціалу та значущості підприємства в умовах економіки залежить від наявності надійної системи стратегічного управління. Організація ефективної системи управління виробничим потенціалом являє собою оптимальний варіант покращання

діяльності підприємства в умовах нестачі коштів на переобладнання, високої вартості сировини, відсутності державної підтримки та низької купівельної спроможності громадян. У світлі вищесказаного дослідження теоретичних та практичних аспектів управління виробничим потенціалом підприємства вважаємо надзвичайно актуальним.

Проблематиці управління розвитком підприємства, зокрема його виробничим потенціалом, присвячено безліч праць як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед них варто виділити праці: А. О. Азарової, Т. В. Білорус, І. О. Богатирьова, Н. М. Богацької, В. О. Василенко, В. А. Верби, А. В. Дакус, Г. О. Дукало, В. Кифяк, Т. І. Кужди, О. М. Лали, Н. С. Миколайчук, А. П. Міщенко, О. П. Пащенко, Т. М. Пілявоза, Н. Ю. Подольчака, В. В. Прохорової, О. В. Раєвневої, М. Г. Саєнко, В. А. Харченко та багато інших.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є дослідження та подальше узагальнення теоретико-методичних засад побудови механізму управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ «Полімер» в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети були сформульовані та вирішені такі **завдання:**

- вивчити сутність, принципи та функції управління виробничим потенціалом підприємства;
- дослідити процес управління та чинники впливу на ефективність розвитку виробничого потенціалу підприємства;
- узагальнити методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства;
- вивчити нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом підприємств;
- провести організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства;

- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;
- здійснити оцінку сучасного стану та ефективності управління виробничим потенціалом на підприємстві;
- виявити проблеми та напрями підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;
- розробити стратегічні підходи щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства;
- представити оцінку економічної ефективності заходів з підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає процес управління виробничим потенціалом підприємства, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення механізму управління виробничим потенціалом підприємства.

Методи дослідження. Для виконання поставлених завдань в роботі використовувались наступні методи дослідження: індексно-хронологічний (дослідження динаміки основних показників оцінки економічного стану підприємства), структурно-хронологічний (аналіз балансу та фінансової звітності підприємства), методи економіко-математичного моделювання, метод причинно-наслідкового зв'язку (аналіз виробничого потенціалу та його структури).

Інформаційною базою дослідження виступають навчальні посібники, підручники, наукові праці, статистична інформація, фінансова звітність ТОВ «Полімер» за 2020-2022 рр., внутрішні документи підприємства, ресурси мережі Інтернет. Фактичні дані отримані з офіційних документів статистичної, бухгалтерської звітності підприємства та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає:

- у представленні сутності та змісту поняття виробничого потенціалу через виділення ряду його істотних ознак, представленні наукових підходів для його оцінки та виділенні його видів – валового та робочого.

- у поглибленні розуміння сутності та змісту виробничого потенціалу та його ефективності, складанні профілю виробничих можливостей підприємства, представленні комбінованого методичного підходу та детермінованої факторної моделі комплексної оцінки ефективності використання виробничого потенціалу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці та обґрунтуванні пропозицій щодо підвищення ефективності управління виробничим потенціалом обраного підприємства, що призведе до збільшення обсягів реалізації продукції та прибутку підприємства. Результати проведеного дослідження знайшли своє застосування в практичній діяльності ТОВ «Полімер» і можуть використовуватись іншими підприємствами, для яких є актуальним проведене дослідження та отримані результати.

За результатами дослідження опубліковано: Савіцький Б.А. Чинники впливу на ефективність виробничого потенціалу підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 187.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано під час участі в наступних наукових конференціях: IV Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (09–10 листопада 2023 р.).

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 105 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 83 найменування. Робота містить 6 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, принципи та функції управління виробничим потенціалом підприємства

Визначаючи поняття виробничого потенціалу підприємства, необхідно звернути увагу на базове поняття виробничої діяльності. Зазначимо, що головною характеристикою будь-якого господарюючого суб'єкта, що діє в умовах ринкової економіки, є здійснення ним виробничої діяльності. При цьому виробнича діяльність здійснюється в різноманітних формах, у різних галузях економіки фізичними особами та юридичними особами. Це діяльність з виробництва не тільки матеріальних благ, але й нематеріальних, включаючи надання різних послуг у всіх сферах, що визначено в Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД) [42].

Виробничу діяльність можна визначити як сукупність дій працівників із застосуванням засобів праці, необхідних для перетворення ресурсів в готову продукцію, що включають в себе виробництво та переробку різних видів сировини, будівництво, надання різних видів послуг [90].

З позицій мікроекономіки виробничу діяльність можна визначити як цілеспрямовану діяльність, результатом якої є перетворення окремих компонентів в корисний продукт або зміна властивостей, форми продукту [55].

Мета виробничої діяльності підприємства – отримання прибутку та його максимізація. Підприємство самостійно планує свою виробничу діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію, що виробляється, роботи та послуги, необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення особистих доходів його працівників.

За іншим визначенням, під виробничою діяльністю розуміють сукупність цілеспрямованих процесів, що здійснюються людьми за допомогою засобів праці чи природних процесів, у результаті яких предмети праці перетворюються в готову продукцію, змінюючи при цьому свій склад, стан, форму та отримуючи певні нові властивості [39].

Виробнича діяльність підприємства є комплексним процесом. Він складається із виробництва – процесу виготовлення товарної продукції та діяльності з обслуговування виробництва (інструментальне, ремонтне, транспортне, складське обслуговування, енергетичне, матеріально-технічне забезпечення тощо). У свою чергу, будь-яке виробниче обслуговування чи забезпечення у рамках своїх завдань теж здійснює функцію перетворення вхідних компонентів у готові продукти, тобто теж є виробничою діяльністю. Виробнича діяльність включає [27]:

- живу працю людей як активну частину виробництва, що становить основу трудового процесу. Саме робітники є головними творцями матеріальних і нематеріальних благ;
- предмети праці, над якими працює людина для перетворення їх у проміжний чи кінцевий продукт з метою задоволення певних потреб споживачів. У промисловості – це матеріали, заготовки, сировина, напівфабрикати, тобто все те, на що спрямована праця людей;
- засоби праці – частину засобів виробництва (машини, обладнання, інструмент, оснащення тощо), за допомогою яких людина впливає на предмети праці. Використовуючи методологію системного підходу, можна встановити, що будь-яке підприємство або організація є відкритою системою, яка перетворює вхідні величини, тобто сировину, напівфабрикати, працю та інші у вихідні, тобто в продукцію, послуги.

Організація елементів виробництва передбачає ефективне їх розміщення у просторі та часі. Організація виробництва має за мету раціональне поєднання цих елементів для ефективного розв'язання завдань щодо випуску продукції та отримання прибутку.

Важливою характеристикою будь-якого підприємства є наявність певного потенціалу. Н. Г. Метеленко під «потенціалом промислового підприємства» розуміє інтегровану систему наявних та потенційних можливостей структурованої сукупності ресурсів промислового підприємства, яка сформована на основі системного підходу та здатна отримувати максимальний дохід і прибуток за допомогою притаманних персоналу підприємницьких здібностей з метою забезпечення економічного зростання підприємства у довгостроковій перспективі [64]. Натомість О. С. Федоніна, І. М. Репіною, О. І. Олексюка потенціал підприємства – це складна, динамічна, поліструктурна система. Науковці наголошують, що агломерація має певні закономірності розвитку, від уміння використання яких вирішальною мірою залежить ефективність економіки, темпи та якість її зростання [93].

Одним із видів потенціалу підприємства є виробничий потенціал. Загалом вчені пропонують декілька підходів до трактування даної економічної категорії: ресурсний, структурний (функціональний) та цільовий.

1. Ресурсний підхід орієнтується на тлумачення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів. Даний підхід розглядає виробничий потенціал як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових.

2. Структурний підхід акцентує увагу на дотриманні раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Він вимірює його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва взагалі і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі [35, с. 75].

3. Цільовий підхід (результативний), спрямований на виявлення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей. Даний підхід розраховує його величину як рівень відповідності окремих складових елементів потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і

системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків [35, с. 75].

С. Іщук зазначає, що виробничий потенціал – 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 [36].

Должанський І. З. тлумачить виробничий потенціал «як той обсяг робіт у наведених 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» [22, с. 147].

Т. Н. Шаталова та А. Г. Єнікєєва доводять, що «виробничий потенціал підприємства – це відносини, які виникають на мікрорівні між працівниками самого підприємства з приводу отримання максимально можливого виробничого результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки та технологій, передових формах організації виробництва і не залежно від стану зовнішнього середовища. Суперечливий характер таких відносин визначається внутрішнім середовищем самого підприємства, а виробничий потенціал підприємства полягає в пошуку та реалізації внутрішніх джерел саморозвитку» [109, с. 86].

До основних елементів виробничого потенціалу відносять: основні фонди, трудові ресурси, матеріально-сировинні ресурси, інформаційні ресурси та технології, умови для впровадження інновацій. Головною задачею виробничого потенціалу для кожного підприємства є створення продукції при мінімальних ресурсних затратах, а для цього на підприємстві постійно повинен відбуватись пошук нових резервів щодо оновлення виробничого потенціалу і пристосування його до умов невизначеності.

Основними принципами формування та функціонування виробничого потенціалу промислового підприємства на думку вітчизняних науковців є [64]:

- принцип корисності, тобто формування виробничого потенціалу

промислового підприємства обумовлено вимогами випуску суспільнонеобхідної продукції у відповідності до потреб ринку за умови забезпечення високої ефективності виробництва конкурентоспроможної продукції;

- принцип збалансованості системи, тобто виробничий потенціал промислового підприємства, як складна соціально-економічна система, поєднує у собі структуровану сукупність ресурсів, які забезпечують прибутковість функціонування системи;

- принцип відповідності стратегічним цілям, тобто функціонування виробничого потенціалу промислового підприємства орієнтовано на забезпечення найефективнішого використання усіх його наявних та потенційних можливостей з метою сталого економічного розвитку підприємства;

- принцип ефективного використання, тобто виробничий потенціал промислового підприємства як операційна система є керованою відкритою системою, яка забезпечує максимізацію ефекту «входу» та «виходу» системи.

Управління виробничим потенціалом підприємства є частиною загальної системи управління підприємства і невід'ємною його частиною. Від ефективності системи управління виробничим потенціалом залежить загальна ефективність роботи підприємства та ефективність використання виробничих потужностей підприємства. У вітчизняній літературі поняття управління виробничим потенціалом досить широко висвітлено.

Зокрема, М. Ф. Гончар зазначає, що управління виробничим потенціалом підприємства – це процес постійного пошуку найбільш ефективних напрямів покращення його виробничої діяльності та формування відповідних завдань із підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Основним завданням виробничого потенціалу є реалізація можливостей інтенсифікації існуючих виробництв, які дасть змогу значно скоротити витрати трудових, матеріальнотехнічних і фінансових ресурсів на задоволення сьогоdnішніх і майбутніх потреб суспільства. Організування відповідних служб та підрозділів

(технологічний відділ, служба головного інженера-механіка, ремонтна служба тощо) повинне сприяти швидкому виконанню виробничої програми [19, с.182].

Є. О. Жук справедливо зазначає, що управління виробничим потенціалом варто розглядати як конкретну функцію менеджменту. Науковець наголошує, що виконання функції менеджменту необхідно здійснювати в наступній логічній послідовності: планування виробничої програми; організування роботи служб та підрозділів з метою виконання поставлених завдань; мотивування суб'єктів, які безпосередньо чи побічно впливають на виробничий процес; контролювання рівня якості виготовленої продукції і виконання виробничої програми загалом, регулювання виявлених проблем та недоліків [31, с. 66]. Осіпов П. В. зазначає, що управління виробничим потенціалом підприємства може здійснюватися лише на основі надійного економічного інструментарію, що чітко характеризує стан об'єкта у всіх частинах його складу і на всіх етапах його розвитку [70].

Вітчизняні науковці наголошують, що під час управління виробничим потенціалом промислового підприємства бажано застосовувати різноманітні графічні та динамічні моделі управління, наприклад динамічну модель визначення об'єму виробництва продукції. Для ефективного управління виробничим потенціалом промислового підприємства необхідна інформаційна система, яка включала б оперативний облік і контроль ефективності господарської діяльності підприємства. Формування та використання виробничого потенціалу підприємства повинно базуватися на дослідженні попиту промислових підприємств [19].

Краснокутська Н. вважає, що розробка концепції управління потенціалом як цілісної системи поглядів на бачення даного процесу здійснюється на основі розуміння змісту виробничого потенціалу та передбачає формулювання його вихідних положень. Вихідними положеннями концепції управління потенціалом підприємства є його зміст, мета, суб'єкт та об'єкт.

Враховуючи, що управлінська діяльність передбачає розробку та здійснення керуючих впливів, то теоретичним підґрунтям розробки такої

концепції мають бути три ключових аспекти: середовище, процес і засоби здійснення керуючих впливів [51, с. 24]. Перший аспект пов'язаний із визначенням змісту управління потенціалом підприємства на основі системного підходу, коли середовище здійснення керуючих впливів задається складною системою зв'язків між суб'єктом і об'єктом управління.

Зміст управління потенціалом полягає у здійсненні суб'єктом управління потенціалу впливу на об'єкт шляхом виявлення відповідності об'єктів вимогам, які ставить перед ним керівництво підприємства загалом. Суб'єктом управління виступає провідний спеціаліст управління зі складу керуючої ланки вищого керівництва підприємства, який здійснює формулювання вихідних положень щодо виробничого потенціалу, розробляє модель управління відповідно до концепції, що покладена в основу розвитку. А об'єктом управління є сама концептуальна модель виробничого потенціалу підприємства, на яку суб'єкт має прямий вплив [51, с. 24].

Управління розвитком виробничого потенціалу підприємства, як і будь-який економічний процес має свої функції. В даному аспекті варто зазначити, що Верба В. А. виділяє такі основні функції управління розвитком виробничого потенціалу підприємства [11]:

- 1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;
- 2) організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;
- 3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;
- 4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Можна зробити висновок, що сутність поняття «виробничий потенціал підприємства» як економічної категорії й досі залишається дискусійним в наукових колах. Вчені не дійшли єдиного висновку стосовно представлення

його сутності, оскільки дана економічна категорія постійно розвивається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. На сьогодні існує три підходи до визначення виробничого потенціалу підприємства: ресурсний, структурний та цільовий (функціональний), кожен відрізняється наявністю певних особливостей. Необхідно також зазначити, що виробничий потенціал є однією з важливих складових загального потенціалу. Таким чином, він являє собою одну з базових ланок економіки та допомагає забезпечити стабільний розвиток підприємства, його конкурентоспроможність.

1.2. Процес управління та чинники впливу на ефективність розвитку виробничого потенціалу підприємства

Система управління розвитком підприємства є складним і комплексним поняттям, яке включає декілька важливих етапів. На прикладі промислового підприємства, система управління розвитком підприємства включає наступні етапи:

1. Програма аналізу стану організації виробництва. Програма аналізу організації виробництва допомагає працівникам підприємств розробити план вдосконалення організації виробництва. Програма аналізу містить показники, що відображають рівень і ефективність організації виробництва і перелік питань, які дозволяють описати підприємство як об'єкт організації. У першу частину програми аналізу включаються показники, що відображають результативність (ефективність) організації виробництва; показники, що характеризують ступінь реалізації принципів організації виробництва; показники стану організації виробництва по підсистемах. У другій частині програми приводиться перелік питань, за допомогою яких можна з'ясувати і описати стан організації виробництва.

2. Організацію підготовки виробництва. Охарактеризувати прийняту на підприємстві систему організації підготовки виробництва, відзначити її позитивні сторони і недоліки, показати ступінь централізації підготовчих робіт.

Охарактеризувати рівень робіт по стандартизації в процесі підготовки виробництва. Провести аналіз рівня планування підготовки виробництва, наявності нормативів, положень, що визначають порядок планування. Охарактеризувати економічний механізм системи підготовки виробництва, порядок матеріального і морального стимулювання учасників створення нової техніки.

3. Організацію виробничих процесів. На даному етапі необхідно проаналізувати наявність поточкових ліній, ділянок групової обробки, наочнозамкнених цехів і ділянок, дати їх характеристики, показати, як долаються негативні сторони поточкового виробництва. Проаналізувати систему технічного і організаційного обслуговування виробництва, відзначити її достоїнства і недоліки. Охарактеризувати стан ритмічності і стійкості виробництва.

4. Організацію виробничої інфраструктури. Цей етап передбачає характеристику ступеня концентрації і централізації допоміжних і обслуговуючих робіт. Провести аналіз стану транспортно-складських робіт, організації ремонту устаткування, інструментального виробництва і обслуговування, інформаційного обслуговування виробництва. Оцінити застосування в підрозділах виробничої інфраструктури передових форм і методів ведення робіт і наукової організації праці тих, що працюють.

Отже, будь-яке підприємство повинно використовувати систему управління з метою покращення розвитку та створення умов для майбутнього зростання. В даному аспекті варто зазначити, що процес управління розвитком підприємства є ефективним лише тоді коли сприяє досягненню кінцевої мети підприємства. Саме тому, для оцінки системи управління розвитком підприємства необхідно застосовувати різноманітні методики, які доцільно ґрунтовно дослідити.

Загальними критеріями оцінки системи управління підприємством можна вважати [59]:

- швидкість прийняття рішень та їх передавання на всі рівні структури.

Може вимірюватися у кількості часу, з моменту нагальної необхідності прийняття рішення та часу з моменту прийняття рішення до його повного виконання;

- ефективність організаційної системи підприємства (робота всіх підсистем та відділів має бути скоординована та налагоджена так, щоб мінімізувати за часом передавання даних та прийнятих рішень, надавала б можливість приймати спільні рішення та активно брати участь у реалізації проєктів, дозволяла контролювати досягнення цілей та визначення слабких місць);

- невиконання або слабка реалізація робітниками, підрозділами своїх функцій та складність досягнення поставлених цілей (визначається низькою кваліфікацією кадрів, слабкою системою мотивації, відсутністю сприятливого робочого клімату на підприємстві, кількістю неефективних прийнятих рішень);

- система моніторингу та оцінки діяльності підприємства (виробництво нерентабельних видів продукції, нехтування методиками виконання діагностики підприємства, аналіз галузі та найближчих конкурентів, здійснення аналізу ефективності прийнятих рішень);

- характер взаємовідносин з зовнішнім середовищем (орієнтація на споживачів, характер відносин з конкурентами, постачальниками, органами влади).

Для формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства вітчизняні науковці пропонують застосовувати різноманітні алгоритми. На рис. 1.1 представлено алгоритм управління виробничим потенціалом підприємства.

Представлений механізм включає декілька етапів. Зокрема на першому етапі необхідно здійснити дослідження ринку та проаналізувати виробничі потужності задля визначення стратегічної мети розвитку підприємства. Другий етап передбачає оцінку виробничого потенціалу та рівня ефективності його використання.

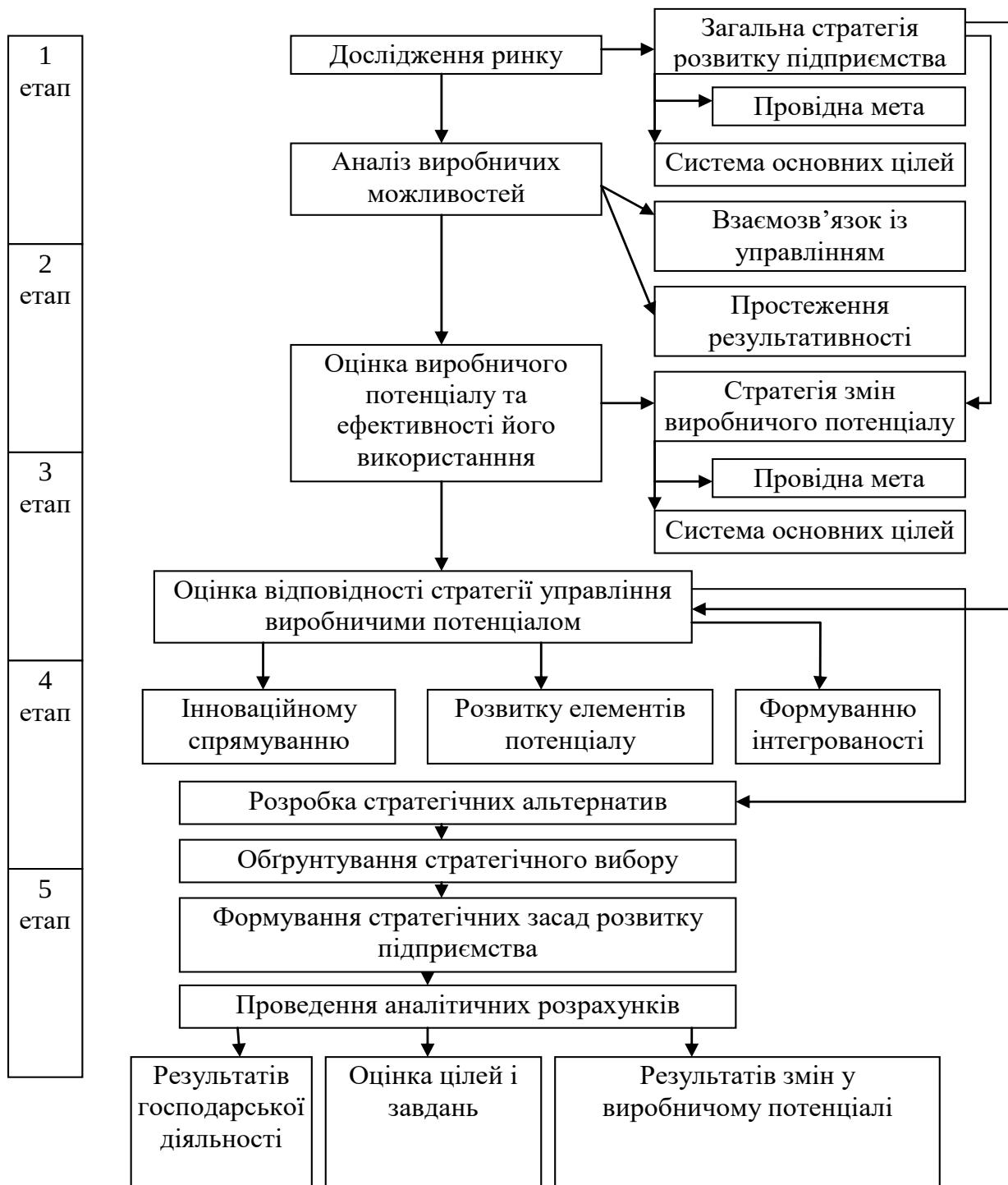


Рис. 1.1. Алгоритм управління виробничим потенціалом підприємства [6]

Після того як керівництво оцінить наявні ресурси та визначить мету, доцільно розглянути можливості застосування різних систем управління з урахуванням попередньо проведених оцінок. Наступний етап передбачає розробку стратегічних альтернатив у разі обрана попередньо система управління не відповідатиме реаліям функціонування суб'єкта господарювання.

Заключний етап алгоритму передбачає оцінку цілей та завдань та визначення сукупного ефекту для підприємства. Зрозуміло, що представлений механізм не може бути еталоном, однак може бути базовим для побудови системи управління з урахуванням специфіки підприємства та галузі. Відповідно приймаючи рішення щодо формування чи удосконалення існуючої системи управління виробничим потенціалом керівництво підприємства повинно враховувати також зміни макро- та мікросередовища, а також прогнозувати базові зміни щодо факторів впливу на виробничий потенціал.

Побудова ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства є основою для якісного його нарощування. В таку систему слід включати наступні етапи: планування, організація, моніторинг, за необхідності, подальше корегування принципів, методів, цілей та завдань, щодо управління виробничим потенціалом з урахуванням динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. До основних завдань управління виробничим потенціалом підприємства слід віднести зростання потенціалу та підвищення ефективності використання вже існуючого потенціалу.

Отже, ефективність використання виробничого потенціалу є комплексною характеристикою кінцевих результатів використання економічних ресурсів за визначений період часу для забезпечення розвитку як безпосередньо виробничого потенціалу, так і підприємства в цілому на основі інвестиційно-інноваційної діяльності, яка є функціональною частиною структури виробничого потенціалу та яка забезпечує і характеризує спрямованість до розвитку. Сучасні форми оцінки якості системи управління вимагають обліку багатьох факторів, тому показники якості повинні краще відображати використання основних виробничих фондів і потужностей; підвищення ефективності капітальних вкладень; ефективне використання людських ресурсів (підвищення продуктивності праці); скорочення втрат робочого часу; механізацію трудомістких і допоміжних робіт; наукову організацію праці й управління. На цій підставі оцінку якості системи управління підприємствами пропонується здійснювати за допомогою системи показників. Вона може

включати кілька показників, розглянутих як головні, наприклад показники аналізу суб'єкта управління.

Найважливішим якісним показником суспільного виробництва є його ефективність. У найзагальнішому плані ефективність означає ефективний розвиток кожної зі сфер суспільного відтворення (безпосереднього виробництва, обміну, розподілу і споживання), або народногосподарську ефективність, нерозривно пов'язану з рухом сукупного суспільного продукту, тобто ефективність виробництва цього продукту, ефективність його обміну тощо [28].

Розгляд «ефективність» в значенні результативності є характерним для більшості зарубіжних вчених, проте частина авторів розглядає ефективність як внутрішній параметр функціонування підприємства, а частина як зовнішнє поняття, прив'язане до ринку ресурсів, товарів і т. ін. Так, колектив зарубіжних авторів М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі вважають, що ефективність характеризується співвідношенням між обсягом виробництва продукції і необхідними для її виготовлення ресурсами, тобто визначається як внутрішній параметр функціонування підприємства, віддзеркалюючи ефективність використання ресурсів. В той час як Х. Лібенштайн, С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі оцінюють ефективність, як зовнішнє поняття. Американський економіст Х. Лібенштайн ввів Х-ефективність в економіці – концепція ефективності функціонування підприємства вважають Х-ефективним, якщо воно виробляє (реалізує) за наявних ресурсів і найкращою з доступних технологій максимально можливий об'єм продукції. Також при визначенні ефективності розподіл ресурсів враховують С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі [77].

В даному аспекті варто зазначити, що термін «ефект» (від лат. Effectus – дія, результат) в широкому розумінні означає результат будь-якого процесу. Тому і ефект і результат можна розглядати як синоніми. Однак, як відмічають окремі автори [20, с. 244], у деяких випадках ці терміни розмежовують. При цьому під умовним поняттям економічний результат мають на увазі загальний

результат (зокрема, виручка, дохід), а під поняттям економічний ефект – чистий результат (зокрема, прибуток). Що стосується категорії «ефективність», то вона на відмінну від «ефекту» є значно ширшим поняттям і враховує не лише отриманий результат, але й витрати, які були затрачені на його отримання.

Л. Г. Дончак дає власне визначення категорії ефективність. На думку автора, економічна ефективність – це максимальна вигода, яку можна отримати при мінімальних затратах в процесі економічної діяльності з урахуванням додаткових умов, які мають місце в момент визначення ефективності відповідного господарського заходу [24].

Ефективність визначається відношенням результату (ефекту) до витрат, що забезпечили його отримання. Ефективність розкриває характер причиннонаслідкових зв'язків виробництва. Вона показує не сам результат, а те якою ціною він був досягнутий. Тому ефективність найчастіше характеризується відносними показниками, що розраховуються на основі двох груп характеристик (параметрів) – результату і витрат. Це, втім не виключає використання і абсолютних значень вихідних параметрів. Автор розрізняє соціальну та економічну ефективність. Найважливішим якісним показником суспільного виробництва є його ефективність [106].

Конкретнішими показниками економічної ефективності є продуктивність праці, матеріаловіддача і матеріаломісткість продукції, економічна ефективність капітальних вкладень, нової техніки, енергомісткість продукції та ін.

Ефективність може визначатись як результативність системи, що виражається у відношенні корисних кінцевих результатів її функціонування до витрачених ресурсів.

У розвинутих країнах для окреслення результативності господарювання використовують інший термін – продуктивність системи виробництва і обслуговування, під якою розуміють ефективне використання ресурсів (праці, капіталу, землі, матеріалів, енергії, інформації) при виробництві різноманітних товарів та послуг. Отже, ефективність виробництва і продуктивність системи –

це по суті терміни-синоніми, які характеризують одні й ті ж результативні процеси. При цьому слід усвідомлювати, що загальна продуктивність системи є поняттям набагато ширшим, ніж продуктивність праці і прибутковість виробництва.

$$\text{Ефективність (продуктивність)} = \text{Результати} / \text{Ресурси (витрати)} \quad (1.1)$$

Процес формування результатів і ефективності виробництва (продуктивності системи) показано на рис. 1.2.

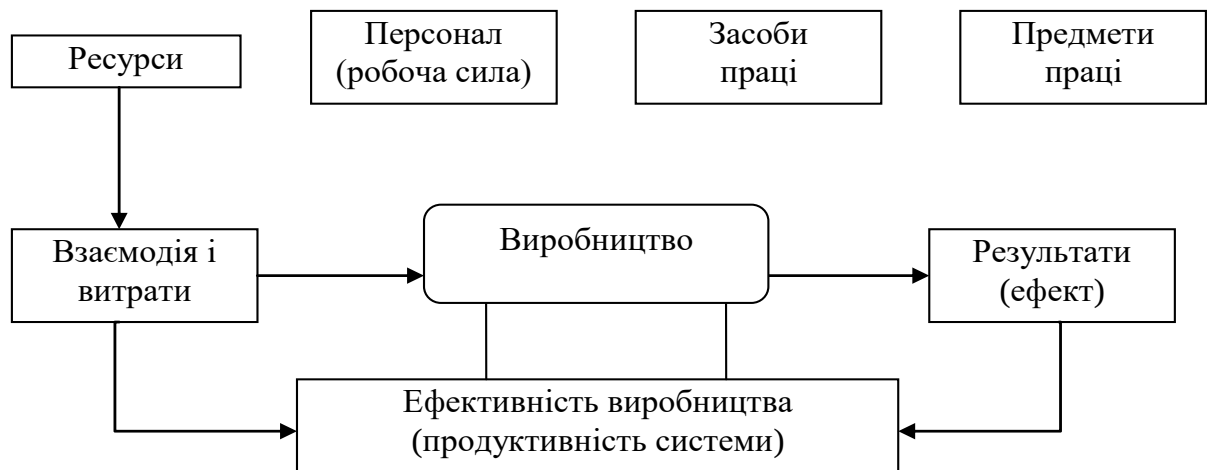


Рис. 1.2. Схема формування результатів і ефективності виробництва (продуктивності виробничо-економічної системи) [23]

Результат виробництва як найважливіший компонент для визначення його ефективності не слід тлумачити однозначно. Йдеться про корисний кінцевий результат. Можна розрізняти:

- кінцевий результат процесу виробництва;
- кінцевий народногосподарський результат роботи підприємства (об'єднання підприємства) [27, с. 127].

Перший відбиває матеріалізований результат процесу виробництва, вимірюваний обсягом продукції у натуральній і вартісній формах, другий включає не лише кількість виготовлюваної продукції, але й охоплює її споживну вартість. Кінцевим результатом процесу виробництва, виробничогосподарської діяльності підприємства за той чи інший проміжок часу є чиста продукція, тобто новостворена вартість, а фінансовим результатом

комерційної діяльності – прибуток.

Ефективність виробництва (продуктивність системи) має поліморфність визначення і застосування для аналітичних оцінок і управлінських рішень. З огляду на це важливим є вирізнення за окремими ознаками відповідних видів ефективності (продуктивності), кожний з яких справляє певне практичне значення (рис. 1.3).

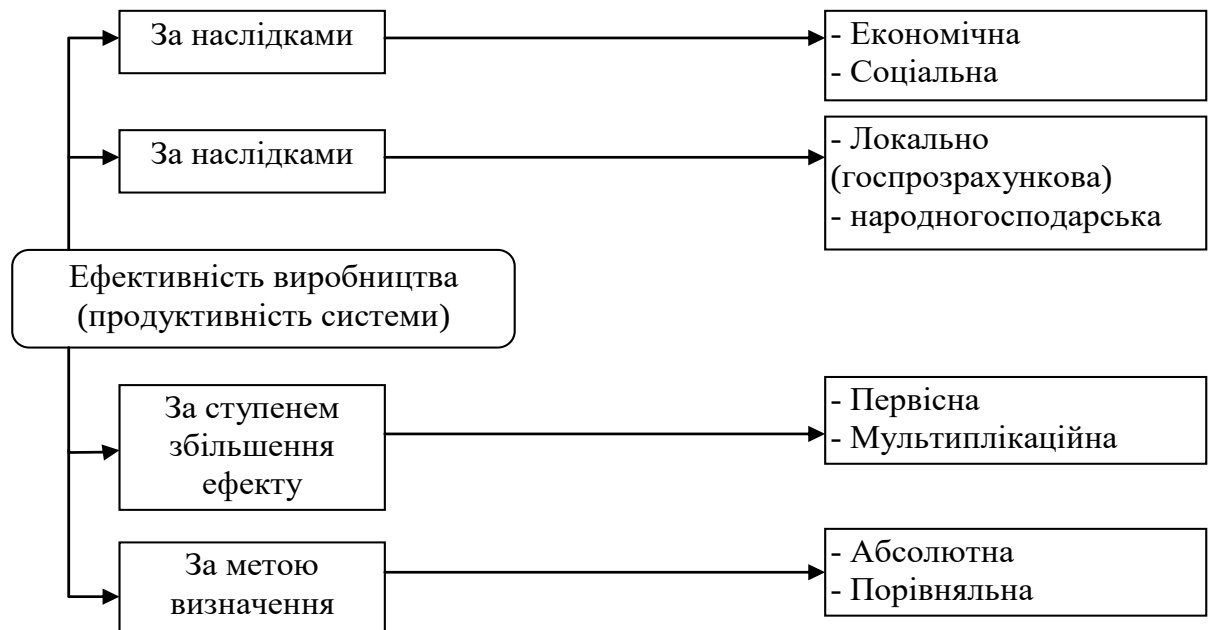


Рис. 1.3. Види ефективності виробництва (продуктивності системи) за окремими ознаками [34]

На формування та використання виробничого потенціалу підприємства впливає ряд чинників. Вітчизняні науковці поділяють усі чинники на дві групи:

1. Чинники, що впливають на виробничий потенціал. До цих чинників відносять:

- якість предметів праці;
- структура основних виробничих фондів;
- рівень прогресивності технологій;
- продуктивність технологічного обладнання;
- рівень спеціалізації підприємства;
- рівень організації праці та виробництва;
- рівень інвестиційних капіталовкладень;

2. Формуючі чинники. До яких відносять:

- номенклатура, асортимент та якість продукції;
- кількість встановленого обладнання та його використання;
- прогресивні технологічно-економічні норми продуктивності використання.

Також чинники впливу на виробничий потенціал можна розділити з урахуванням напряму впливу на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх чинників доцільно віднести:

- стан технологічного обладнання (вік обладнання, його стан, технічні характеристики, технічний рівень, моральний і фізичний знос основних фондів);
- рівень технічного оснащення (рівень механізації, автоматизація виробництва);
- інноваційний рівень підприємства (впровадження науково-технічних розробок у виробництво, вдосконалення і модернізацію техніки, впровадження принципово нової техніки, рівень використовуваної техніки);
- економічна ситуація на підприємстві (фінансові можливості підприємства);
- стан виробничих потужностей (забезпеченість потужностями, забезпеченість виробничими площами);
- рівень кадрової політики (стабільність та висококваліфікований рівень колективу, працездатність управлінського апарату, працездатність інженерного корпусу, професійна підготовка персоналу, мотивація праці).

Натомість вплив зовнішніх чинників варто розділити на мікрорівень або ж рівень підприємства, та макрорівень або ж національний рівень. Важливо зазначити, що чинники як макро- так і мікрорівня мають неабиякий вплив на виробничий потенціал підприємств. Отже, до зовнішніх факторів макросередовища можна віднести:

- державна економічна політика (нормативні документи місцевих органів влади, державна політика щодо захисту внутрішнього ринку, державна політика щодо вітчизняного товаровиробника);

- стан внутрішнього та зовнішнього ринків (загальний стан кон'юнктури ринку, економічна ситуація у країні, рівень зайнятості, стабільність національної валюти);
- стан правової бази підприємницької діяльності (фактори правового середовища, податкове законодавство, правова підтримка інвестицій);
- стан фінансово-кредитної системи держави (дефіцит державного бюджету, податкова ставка, кредитна ставка НБУ, кредитна ставка комерційного банку, залучення іноземних інвестицій).

Стосовно мікросередовища, то тут діють такі чинники як: конкуренти, споживачі, посередники, контактні аудиторії, постачальники, партнери.

Можна зробити висновок, що загальна ефективність роботи підприємства залежить від ефективності використання його потенціалу, зокрема виробничого. На сьогодні в наукових колах немає єдиного підходу до класифікації чинників впливу виробничого потенціалу. Однак зазначимо, що більшість науковців поділяють їх на внутрішні та зовнішні. До зовнішніх чинників впливу відносимо: державну економічну політику; стан внутрішнього та зовнішнього ринків; стан правової бази підприємницької діяльності; стан фінансово-кредитної системи держави. До внутрішніх чинників належать конкуренти, споживачі, посередники, контактні аудиторії, постачальники, партнери та їх діяльність.

1.3. Методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства

Розрахунок показників ефективності діяльності підприємства повинен відбуватися відповідно до системи управління розвитком підприємства, оскільки кожен з показників ефективності повинен відображати ефективність діяльності того чи іншого елемента підприємства. Саме тому, важливо показники ефективності групувати відповідно до системи управління розвитком підприємства.

Для оцінки ефективності діяльності підприємства також застосовують

групу показників, які характеризують рентабельність, платоспроможність, ліквідність та ділову активність підприємства. Розглянемо деякі з цих показників.

1. Рентабельність підприємства. Рентабельність є одним із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва. Рентабельність за валовим прибутком (маржинальним доходом) – являє собою відношення валового прибутку (маржинального доходу) до чистої виручки від реалізації (чистого доходу) [53, с. 320]:

$$P = \frac{ВП}{ЧД},$$

де ВП – валовий прибуток (маржинальний дохід);

ЧД – чиста виручка від реалізації (чистий дохід).

Рентабельність за валовим прибутком показує, скільки гривень валового прибутку припадає на 1 грн. чистої виручки. Може визначатись у відсотках. Чим вищий цей показник, тим краще.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (ліквідність – це здатність підприємства розраховуватися зі своїми поточними зобов'язаннями перед контрагентами шляхом перетворення активів на гроші). Цей коефіцієнт є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та ліквідності підприємства і показує, яку частину короткострокової заборгованості воно може погасити в поточний момент або найближчим часом. Теоретично достатнім вважається, якщо Кал не нижче 0,2. Це означає, що на 20 % підприємство може в поточний момент погасити всі свої короткострокові борги і платоспроможність вважається нормальною. Коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою [53, с. 321]:

$$K_{AL} = \frac{A_1}{П_3} * 100\%$$

де A_1 – суми грошових коштів та їх еквівалентів, а також поточних фінансових інвестицій, грн.;

$П_3$ – поточні зобов'язання, грн.

3. Аналізуючи ділову активність підприємства доцільно проаналізувати коефіцієнт трансформації або коефіцієнт обіговості коштів. Він характеризує ефективність використання підприємством усіх ресурсів незалежно від джерел їх залучення і показує, скільки разів на рік здійснюється повний цикл виробництва і обігу або скільки грошових одиниць реалізованої продукції дала кожна одиниця активів. Цей коефіцієнт варіює залежно від галузі, відображуючи особливості виробничого процесу. Коефіцієнт трансформації розраховується за формулою [53, с. 321]:

$$K_T = \frac{BP}{A}$$

де BP – виручка від реалізації продукції, грн.;

A – активи, грн.

4. Коефіцієнт покриття (K_P) характеризує співвідношення оборотних активів і поточних зобов'язань. Для нормального функціонування підприємства цей показник має бути більшим за 1,0. Зростання його – позитивна тенденція. Коефіцієнт розраховується за формулою:

$$K_P = \frac{PA}{ПЗ}$$

де PA – поточні активи, грн.;

$ПЗ$ – поточні зобов'язання, грн.

5. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами характеризує рівень забезпечення підприємства власними коштами і розраховується як відношення суми фактичної наявності джерел власних і прирівняних до них коштів (за винятком сум заборгованостей за розрахунками з учасниками, доходів майбутніх періодів, резерву майбутніх витрат і платежів, реструктуризованого боргу) до суми наявних оборотних активів, підприємства. Оптимальне значення коефіцієнту повинно бути більше 0,1. Цей коефіцієнт обчислюється за формулою [28, с. 322]:

$$K_{ЗВК} = \frac{ВК}{ОА}$$

де ВК – власний капітал;

ОА – оборотні активи, грн.

6. Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим показником коефіцієнта забезпечення власними коштами. Нормативне значення даного показника повинно бути більше 0,5. Коефіцієнт незалежності розраховується за формулою:

$$K_{звк} = \frac{ОА}{ВК}$$

Г.О. Дукало систематизував показники ефективності внутрішнього управління підприємством. Науковець вважає, що найвагоміші є показники економічної ефективності [26]:

1. Рентабельність продажів (profit margin):

$$P_{пр} = \frac{П_{зр}}{V_{зр}} \times 100\%$$

де $P_{пр}$ – рентабельність продажів;

$П_{зр}$ – прибуток за звітний період (рік);

$V_{зр}$ – обсяг продажів за звітний період (рік).

Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів.

2. Рентабельність активів (total assets return) визначається за формулою:

$$P_{акт} = \frac{П_{зр}}{A_{зр}} \times 100\%$$

де $P_{акт}$ – рентабельність активів;

$П_{зр}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$A_{зр}$ – активи (підсумок балансу) на кінець звітного періоду.

Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів у порівнянні із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекладання капіталу в активи.

3. Рентабельність основного капіталу (fixed assets return):

$$P_{\text{осн}} = \frac{П_{\text{зр}}}{O_{\text{к}}} \times 100\%$$

де $P_{\text{осн}}$ – рентабельність основного капіталу;

$П_{\text{зр}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$O_{\text{к}}$ – основний капітал за винятком амортизації на кінець звітного періоду.

Чим вище величина цього показника, тем ефективніше використання основних коштів підприємства.

4. Рентабельність власного капіталу (return on equity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою:

$$P_{\text{в}} = \frac{П_{\text{зр}}}{C_{\text{к}}} \times 100\%$$

де $P_{\text{в}}$ – рентабельність власного капіталу;

$П_{\text{зр}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;

$C_{\text{к}}$ – власний капітал (балансова вартість) на кінець звітного періоду [39].

5. Рентабельність інвестицій (return on investments) розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал} + \text{двогострокові зобов'язання}} \times 100\%$$

Оцінити ефективність діяльності підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.

6. Залишковий дохід (residual income) розглядається як аналог показника чистого прибутку, але при цьому враховує вартість капіталу підприємства, і розраховується за наступною формулою:

$$RI = \text{Операційний прибуток} - \text{Інвестиції} \times \text{Норма прибутку}$$

На основі цього показника можна ухвалювати управлінські розв'язки про продаж неефективних підрозділів без додаткових коректувань. Недоліком даного показника є те, що його значення визначається в абсолютних величинах, тому на його основі складно порівнювати ефективність діяльності не залежних підприємств.

Також для оцінки потенціалу використовують графоаналітичний метод «Квадрат потенціалу», який дозволяє системно установити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку і конкурентоспроможності та на основі цього своєчасно обґрунтувати і реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства. Він має декілька особливих теоретичних аспектів, які необхідно враховувати при його використанні:

1. Форма квадрата потенціалу може бути 2-х типів: 1-й – має правильну форму, тобто його вектори є однаковими чи наближаються до цього (таке підприємство матиме збалансований потенціал, що є запорукою успіху його діяльності); 2-й тип – має спотворену форму квадрата з таких причин: або один вектор розвинутий більше за інші («проблемний» вектор), або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів). Якщо квадрат ПП наближається до 2-го типу, то потенціал потребує негайних перетворень у напрямку поліпшення збалансованості його елементів.

2. Потенціали підприємств можна класифікувати за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів перебуває в межах 70-100; середній – у межах 30-70; малий – до 30 умовних одиниць.

3. Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства щодо досягнення оптимальних параметрів потенціалу.

4. Перший вектор квадрата потенціалу характеризує «Виробництво, розподіл і збут продукції».

5. Другий та третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна структура та менеджмент» і «Маркетинг») є передумовою подальшого розвитку.

6. Четвертий вектор – «Фінанси», є результативним і характеризує успішність функціонування підприємства.

Отже, ефективність підприємства складна характеристика, для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо

той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень. У підсумку також зазначимо, що оцінка ефективності управління дозволяє не тільки виявити причини незадовільного стану підприємства та внутрішніх взаємозв'язків, а й виявити напрямки вдосконалення цієї сфери.

На сьогодні існує безліч підходів та методів до оцінки ефективності діяльності підприємства. Система показників ефективності проведення повинна давати всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безупинно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Велика кількість методів, розроблених сучасною наукою, ускладнює роботу аналітика. На практиці економіст часто використовує «старі», звичні для нього методи, але які для вирішення поставленої мети можуть бути неефективні, або неприйнятні. Тому існує проблема у створенні стрункої, впорядкованої класифікації методів оцінки ефективності підприємств.

На сьогодні не розроблено єдиної класифікації методів оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства. Цікавою є систематизація методів дослідження здійснена С. В. Матюхом (табл. 1.1).

Аналізуючи дані табл. 1.1 варто визначити декілька методів, які будуть використовуватися в аналітичному розділі роботи:

1. Горизонтальний аналіз. Горизонтальний аналіз полягає в побудові однієї або декількох аналітичних таблиць, у яких абсолютні балансові показники доповнюються відносними темпами зростання (спаду). Мета горизонтального аналізу полягає в тому, щоб виявити абсолютні і відносні зміни розмірів різноманітних статей балансу за визначений період, дати оцінку цим змінам.

Таблиця 1.1

Класифікація методів оцінки ефективності функціонування виробничого потенціалу підприємства за співвідношенням об'єктивних і суб'єктивних факторів [14; 56; 67; 77]

Група методів	Підгрупа методів	Вид методу
1. Неформалізовані (нематематизовані, аналітичні, суб'єктивні, евристичні)	1.1. Розробка системи показників	- збалансована система показників (BSC) - економічна додана вартість (EVA) - ринкова додана вартість (MVA) - показник сукупної акціонерної прибутковості (TSR) - грошовий потік віддачі на інвестований капітал (CFROI)
	1.2. Методи порівнювання	- порівняння за заданим критерієм у динаміці - ранжування з використанням відносних показників - порівняння з середньогалузевим значенням
	1.3. Методи експертних оцінок	- дельфійський метод - морфологічний аналіз - метод сценаріїв - мозковий штурм - репертуарні решітки
	1.4. Методи читання аналізу фінансової звітності	- горизонтальний аналіз - вертикальний аналіз - трендовий аналіз
	1.5. Методи деталізації	- ранжування - факторний аналіз
2. Формалізовані (математизовані, аналітичні, об'єктивні, математичні)	2.1. Елементарні методи мікроекономічного аналізу	- балансовий метод - прийомних ланцюгових підстановок - інтегральний метод - прийом вирівнювання початкових точок аналізу
	2.2. Традиційні методи економічної статистики	- метод порівняння величин - індексний метод - метод угруповання
	2.3. Математико-статистичні методи вивчення зв'язків	- кореляційний аналіз - регресійний аналіз - кластерний аналіз
	2.4. Методи теорії прийняття рішень	- імітаційне моделювання - аналіз чутливості - метод побудови дерева рішень
	2.5. Методи фінансових обчислень	- дисконтування та нарощування - методи оцінки грошових потоків

2. Вертикальний аналіз. Вертикальний аналіз балансу характеризує структуру засобів підприємства та їх джерел, коли суми за окремими статтями

чи розділами беруться у відсотках до валюти балансу. Вертикальний аналіз звіту про фінансові результати характеризує структуру доходів та витрат підприємства, коли суми за окремими статтями беруться у відсотках до чистого доходу (виручки від реалізації продукції без ПДВ).

3. Трендовий аналіз. Трендовий аналіз являє собою визначення основної тенденції розвитку в часі (тренда) показників звітності. У найбільш простому випадку він може базуватися на розрахунку відносних відхилень показників звітності за ряд років (періодів) від рівня базисного року (періоду), для якого всі показники приймаються за 100 %.

4. Коефіцієнтний аналіз. Фінансові коефіцієнти відображають фінансові пропорції між різними статтями звітності. Перевагою фінансових коефіцієнтів є простота розрахунків. Суть методу полягає, по-перше, у розрахунку відповідного показника і, по-друге, у порівнянні цього показника з якою-небудь базою, наприклад:

- загальноприйнятими стандартними параметрами;
- середньогалузевими показниками;
- аналогічними показниками попередніх років (періодів);
- показниками підприємств-конкурентів;
- якими-небудь іншими показниками фірми, яка аналізується.

Перевагою використання коефіцієнтного аналізу є простота розрахунків коефіцієнтів і можливість здійснення розрахунку значень на базі зовнішньої звітності, також перевагою є наочність одержуваних результатів. Однак цей метод має істотні недоліки:

- отримані результати мають моментний, статичний характер;
- аналіз нормативних значень окремих фінансових коефіцієнтів, закріплених в офіційних методиках, проведений вітчизняними дослідниками, виявив некоректність порогових значень, з точки зору узгодженості їх між собою;
- ізолюваність аналізу коефіцієнтів один від одного;
- ретроспективний характер отриманих даних, що зменшує їх цінність для

прийняття управлінських рішень.

У підсумку зазначимо, що для оцінки ефективності діяльності підприємства використовують безліч різних методик. Проте, розглянуті методики мають один важливий недолік. Дані методики позбавлені комплексності, тобто відображають ефективність діяльності лише певної ділянки роботи підприємства. Також варто наголосити, що для отримання найбільш вірогідного результату, необхідно розраховувати усі показники в комплексі, або ж розробляти спеціальний інтегральний показник з урахуванням індивідуальних характеристик підприємства.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом підприємства

Існують різноманітні форми регулюючого впливу держави на виробничу діяльність та збільшення виробничого потенціалу суб'єктів підприємництва. Безпосереднє державне управління низкою галузей, об'єктів цілком або частково застосовується до підприємств, організацій, які життєво важливі для економіки і суспільства, що потребують значної державної підтримки. До таких об'єктів відносять військові, оборонні, енергетичні, заповідники, національні музеї, природні парки, курорти, корисні копалини, водні ресурси, низку установ науки, культури, освіти, охорони здоров'я.

За характером впливу на виробничу діяльність суб'єктів підприємницької діяльності засоби регулюючого впливу поділяються на дві форми: прямі та непрямі. У свою чергу, прямі засоби впливають на зростання виробничого потенціалу безпосереднім використанням відповідних регуляторів, а саме: через бюджетне інвестування державою відповідних програм фінансування розвитку суб'єктів підприємницької діяльності державного сектора економіки, інфраструктури, науки, культури, освіти, соціального захисту населення тощо, а також через регламентацію цін, заробітної плати й інших інструментів ринкового механізму. Зазначений прямий вплив зазвичай полягає у

використанні адміністративних важелів, які регламентують конкретні завдання й обмеження підприємницької діяльності, обмежуючи тим самим свободу підприємницької діяльності. Але ці обмеження, на нашу думку, є позитивними.

Непрямий вплив на формування виробничого потенціалу суб'єктів підприємництва відбувається шляхом внесення відповідних змін в умови функціонування ринкового механізму, що досягається за допомогою правових і економічних інструментів. Застосовуючи ці інструменти, держава безпосередньо нічого не змінює в ринковому механізмі, а створює лише передумови для цих змін.

Крім того, серед основних засобів регулюючого впливу держави на формування виробничого потенціалу суб'єктів підприємництва варто виокремити: законодавчі акти; прогнози розвитку національної економіки; концептуальні та програмні документи; ліміти; державні замовлення і контракти; ліцензування видів господарської діяльності; встановлення квот; державні інвестиції; державні та місцеві бюджети; бюджетні дотації, субсидії, субвенції; податки і податкові пільги, державні кредити; державні резерви; операції з державними цінними паперами на відкритому ринку; соціально-економічні нормативи; галузеві та загальнодержавні норми, стандарти; норми амортизації, зокрема прискореної; встановлення граничних рівнів рентабельності; систему фіксованих, граничних і вільних цін; індексування цін тощо [42, с.90].

Здійснення державного регулювання виробничого потенціалу підприємств в Україні забезпечується цілим комплексом нормативно-правових актів, серед них такі: закони України «Про ліцензування видів господарської діяльності» [49], «Про ціни і ціноутворення» [52], «Про стандартизацію» [51], «Про зовнішньоекономічну діяльність» [48], «Про захист економічної конкуренції» [47] тощо.

Тобто до засобів регулюючого впливу держави на формування виробничого потенціалу суб'єктів підприємництва варто віднести такі спеціальні засоби й інструменти регулювання [34, с.46]:

1) норми, нормативи, наприклад, мінімальний розмір встановленого капіталу господарського товариства, нормативи достатності власних коштів у ліцензіата – професійного учасника ринку цінних паперів, нормативи гранично допустимих шкідливих речовин у продуктах харчування, нормативи гранично допустимого рівня шуму, вібрації та інших шкідливих впливів на здоров'я людей у виробничих умовах;

2) ліміти, наприклад, ліміти на викиди забруднюючих речовин у природне середовище;

3) розміри ставок податків, мит тощо;

3) коефіцієнти, що застосовують під час державного регулювання цін і тарифів;

4) квоти – кількісні обмеження, наприклад на експорт або імпорт окремих видів товарів;

5) резерви та гранично допустимі суми, наприклад, у разі підвищення цін, під час розрахунків готівкою між юридичними особами, інші кількісні обмежувачі і вимоги.

У свою чергу, Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» (ст. 1) [45] визначає державне прогнозування економічного і соціального розвитку як науково обґрунтоване передбачення напрямів розвитку країни, окремих галузей економіки або окремих адміністративно-територіальних одиниць, можливого стану економіки та соціальної сфери в майбутньому, а також альтернативних шляхів і строків досягнення параметрів економічного і соціального розвитку.

Також прикладом регулюючого впливу держави на діяльність суб'єктів підприємницької діяльності є Закон України «Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні» [50], де регламентовано, що шляхами вдосконалення правового забезпечення розвитку малого підприємництва є:

1) створення дієвих механізмів захисту прав і свобод підприємців;

2) гармонізація українського законодавства із законодавством

Європейського Союзу та Співдружності Незалежних Держав;

3) забезпечення законодавчої гарантії незмінності та довготривалості державної політики щодо підтримки малого підприємництва;

4) розроблення нормативно-правової бази, яка регулює відносини між державою та підприємцями, роботодавцями і найманими працівниками, зокрема і для забезпечення їх соціального захисту, встановлює норми і правила здійснення підприємницької діяльності, регламентує діяльність органів державної влади, їх посадових осіб щодо виконання ними відповідних повноважень у сфері розвитку малого підприємництва;

5) удосконалення функціональної та організаційної структури центральних і місцевих органів виконавчої влади в частині забезпечення розвитку і державної підтримки малого підприємництва.

Але головним нормативним актом, що регламентує основні засоби регулюючого впливу держави під час здійснення виробничої діяльності залишається Господарський кодекс (далі – ГК) України, зокрема ст. 12 ГК [19]. ГК чітко регламентує (ч. 2 ст. 12), що основними засобами регулюючого впливу держави на діяльність суб'єктів господарювання є:

- 1) державне замовлення;
- 2) ліцензування, патентування і квотування;
- 3) технічне регулювання;
- 4) застосування нормативів та лімітів;
- 5) регулювання цін і тарифів;
- 6) надання інвестиційних, податкових та інших пільг;
- 7) надання дотацій, компенсацій, цільових інновацій і субсидій.

Правова реалізація використаних державою методів і способів впливу на ефективне використання виробничого потенціалу суб'єктів підприємництва і являє собою правовий режим регулюючого впливу держави. Цікаво те, що окремі види регулюючого впливу держави виконують функцію обмеження свободи виробничої діяльності суб'єктів підприємництва, зокрема ліцензування, технічне регулювання, ціноутворення тощо. Проте інші, як-от

дотації, компенсації, податкові та митні пільги, є такими, що підтримують свободу підприємництва. Необхідно зазначити, що методом державного регулювання виробничої діяльності є також державний контроль і нагляд у сфері господарської діяльності.

В сучасних умовах ефективність управління значною мірою залежить від інформаційного забезпечення та повноти інформації. До важливих характеристик, які відзначають якість економічної інформації, належать безперервність і систематичність її надходження. Інформація має надходити постійно, оскільки завжди виникає потреба у розробці та корегуванні управлінських інформаційних рішень.

Більшість помилкових рішень обумовлені дефіцитом інформації. Наявність інформації – як предмету самого рішення, так і його наслідків – може значно знизити імовірність помилки. Однак інформація має свою вартість, яку необхідно сплачувати. Саме тому, щоб визначити кількість дійсно необхідної інформації для прийняття обґрунтованого рішення, необхідно порівняти очікувані від неї максимальні вигоди з очікуваними витратами на її одержання. Невідповідність фактичних результатів прийнятого рішення тим, що планувалися, у багатьох випадках пояснюється обмеженістю наявної інформації. Більш повна інформація дозволяє прийняти більш обґрунтоване рішення, наслідки якого будуть близькими до розрахункових. Оскільки інформація є цінним товаром, то зацікавлені в ній особи готові за неї платити [5, с. 53].

Дефіцит інформації має два аспекти: кількісний та якісний. У кількісному аспекті дефіцит має об'єктивну сторону, коли йдеться про параметри, обчислення яких не фінансується статистичними службами (наприклад, економічні показники природокористування) і які потребують трудомістких економічних досліджень. Однак поруч з цим, існує інформація, яка систематично не обробляється і не аналізується в повному обсязі у зв'язку із значним її обсягом. Проблема може бути вирішена шляхом створення автоматизованих банків регіональної інформації, які виконують функції

акумуляторів даних.

Аналіз даних та їх обробка за допомогою сучасних інформаційних технологій відкривають нові можливості у встановленні зв'язків між різними елементами і показниками обстежень. Цей ефект застосовується для оцінки об'єкта дослідження за узагальненими показниками – інтегральними, універсальними, а також показниками стану економіки за певний період. Такий підхід дозволяє розраховувати найважливіші макроекономічні показники розвитку, визначаючи напрями розвитку підприємств–виробників.

Загалом усю інформацію, необхідну для прийняття рішень щодо управління виробничим потенціалом, можна поділити на три великі блоки:

- блок прогнозової інформації, який, зокрема, містить прогнозні дані про попит на продукцію підприємства, ціни на неї та на виробничі ресурси тощо;
- блок планової інформації, який, зокрема, містить показники виробничої програми підприємства, планові обсяги постачання матеріалів, графіки відвантаження готової продукції тощо;
- блок оперативної інформації, який містить поточні значення усіх основних показників, які впливають на прийняття управлінських рішень щодо організації виробничого процесу (поточний попит на продукцію, поточні значення цін на виробничі ресурси та готову продукцію тощо).

Одним з важливих питань, які постають при розробленні системи інформаційного забезпечення управління виробничим потенціалом на підприємстві, є питання про те, на якій переважно інформації повинно ґрунтуватися це забезпечення - плановій чи оперативній. Ця проблема також постає і в логістиці при обґрунтуванні вибору найкращої логістичної операційної системи. Як відомо, існують два основні типи таких систем, а саме:

- операційні системи, «що тягнуть», сутність яких полягає у тому, що на кожну ділянку виробництва постачається тільки та кількість матеріалів, деталей та вузлів, яка потрібна для своєчасного випуску готової продукції;
- операційні системи «що штовхають», сутність яких полягає у тому, що відповідно до плану необхідні матеріали (напівфабрикати, готова продукція)

«виштовхуються» працівниками, що перебувають на попередніх етапах виробничого процесу, й надходять на наступні - у планові строки та у запланованих обсягах - незалежно від того, чи потрібні вони там фактично в такій кількості на певний час.

Існують два основні варіанти організації інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень щодо організації виробничого процесу на підприємстві: ті, що ґрунтуються переважно на оперативній інформації, та ті, що ґрунтуються переважно на плановій інформації. Кожен з цих двох варіантів має певні переваги та недоліки.

Процедура вибору найкращого способу інформаційного забезпечення виробничого процесу повинна бути передбачати такі етапи:

1) розроблення прогнозу попиту на продукцію підприємства на певний проміжок часу (наприклад, на рік);

2) відокремлення з прогнозних значень попиту тієї їхньої складової, що характеризується високим рівнем імовірності (тобто з високим рівнем імовірності можна передбачити, що попит буде не меншим, ніж значення цієї складової);

3) оцінка математичного сподівання додаткової величини попиту порівняно із гарантованою його величиною за цей певний проміжок часу;

4) визначення математичного сподівання додаткової величини прибутку, який отримує підприємство, якщо воно задовольнить додаткову величину попиту споживачів;

5) оцінка математичного сподівання середньої за певний проміжок часу величини додаткових запасів матеріалів та інших виробничих ресурсів підприємства, а також запасів готової продукції, необхідних для оперативного задоволення додаткового розміру попиту на продукцію підприємства;

6) визначення середньої сподіваної величини витрат на зберігання запасів виробничих ресурсів та готової продукції, необхідних для задоволення додаткового попиту на продукцію підприємства.

7) порівняння математичного сподівання додаткової величини прибутку

внаслідок задоволення додаткової величини попиту на продукцію із середньою сподіваною величиною витрат на зберігання товарно-матеріальних запасів для задоволення такого додаткового попиту.

Удосконалення інформаційного забезпечення управління виробничим потенціалом на підприємстві вимагає раціоналізації співвідношення між окремими складовими системи такого забезпечення. Загалом впровадження на підприємстві дієвої інформаційної системи повинно зумовити узгодженість діяльності усіх його підрозділів та окремих працівників (як у виробничих ланках, так і в апараті управління) на підставі синхронізації усіх виробничих та управлінських процесів, що проходять на підприємстві.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ управління виробничим потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що мета виробничої діяльності підприємства – отримання прибутку та його максимізація. Підприємство самостійно планує свою виробничу діяльність і визначає перспективи розвитку, виходячи з попиту на продукцію, що виробляється, роботи та послуги, необхідність забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства, підвищення особистих доходів його працівників. З позицій мікроекономіки виробничу діяльність можна визначити як цілеспрямовану діяльність, результатом якої є перетворення окремих компонентів в корисний продукт або зміна властивостей, форми продукту.

2. Встановлено, що управління виробничим потенціалом підприємства є частиною загальної системи управління підприємства і невід’ємною його частиною. Від ефективності системи управління виробничим потенціалом залежить загальна ефективність роботи підприємства та ефективність використання виробничих потужностей підприємства. У вітчизняній літературі поняття управління виробничим потенціалом досить широко висвітлено. Зміст управління потенціалом полягає у здійсненні суб’єктом управління потенціалу впливу на об’єкт шляхом виявлення відповідності об’єктів вимогам, які ставить перед ним керівництво підприємства загалом.

3. Узагальнено, що будь-яке підприємство повинно використовувати систему управління з метою покращення розвитку та створення умов для майбутнього зростання. В даному аспекті варто зазначити, що процес управління розвитком підприємства є ефективним лише тоді коли сприяє досягненню кінцевої мети підприємства. Саме тому, для оцінки системи управління розвитком підприємства необхідно застосовувати різноманітні методики, які доцільно ґрунтовно дослідити. Для формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства вітчизняні науковці

пропонують застосовувати різноманітні алгоритми.

4. Обґрунтовано, що побудова ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства є основою для якісного його нарощування. В таку систему слід включати наступні етапи: планування, організація, моніторинг, за необхідності, подальше корегування принципів, методів, цілей та завдань, щодо управління виробничим потенціалом з урахуванням динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. До основних завдань управління виробничим потенціалом підприємства слід віднести зростання потенціалу та підвищення ефективності використання вже існуючого потенціалу.

5. Визначено, що розрахунок показників ефективності діяльності підприємства повинен відбуватися відповідно до системи управління розвитком підприємства, оскільки кожен з показників ефективності повинен відображати ефективність діяльності того чи іншого елемента підприємства. Саме тому, важливо показники ефективності групувати відповідно до системи управління розвитком підприємства.

6. Узагальнено, що існують різноманітні форми регулюючого впливу держави на виробничу діяльність та збільшення виробничого потенціалу суб'єктів підприємництва. Безпосереднє державне управління низкою галузей, об'єктів цілком або частково застосовується до підприємств, організацій, які життєво важливі для економіки і суспільства, що потребують значної державної підтримки. До таких об'єктів відносять військові, оборонні, енергетичні, заповідники, національні музеї, природні парки, курорти, корисні копалини, водні ресурси, низку установ науки, культури, освіти, охорони здоров'я.

7. Доведено, що удосконалення інформаційного забезпечення управління виробничим потенціалом на підприємстві вимагає раціоналізації співвідношення між окремими складовими системи такого забезпечення. Загалом впровадження на підприємстві дієвої інформаційної системи повинно зумовити узгодженість діяльності усіх його підрозділів та окремих працівників (як у виробничих ланках, так і в апараті управління) на підставі синхронізації усіх виробничих та управлінських процесів, що проходять на підприємстві.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ПОЛІМЕР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Полімер» – це команда професіоналів, яка формує стандарти і завжди виявляється на крок попереду своїх конкурентів. У виробництві упаковки компанія неухильно дотримується найвищих стандартів якості. Тому продукція займає свою вагому позицію на ринку Центральної та Східної Європи та в Україні зокрема. Підприємство приділяє особливу увагу новим розробкам і передовим нанотехнологіям, використовуючи тільки найсучасніше обладнання. Надійність, ефективність, динаміка – рецепт успіху ТОВ «Полімер».

ТОВ «Полімер» є юридичною особою, має відокремлене майно, може від свого імені набувати майнових і особистих немайнових прав і нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем в суді, має самостійний баланс і рахунки в установах банку, а також печатку і штампи зі своїм найменуванням. Є платником податку на додану вартість. ТОВ «Полімер» здійснює свою діяльність на власних виробничих площах – цілісний майновий комплекс, розташований за адресою м. Хмельницький, вул. Пілотська, 20.

Видами діяльності ТОВ «Полімер» за КВЕД є:

1. Виробництво тари з пластмас.
2. Оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі.
3. Інші види оптової торгівлі.

ТОВ «Полімер» зареєстровано Хмельницьким міськвиконкомом за № 833773 серія А00 від 22.05.2009 р. із-за причини зміни найменування підприємства ТОВ «Хекро Трейд» (зареєстровано 17.07.2001 р.).

На рівні підприємства діяльність ТОВ «Полімер» регулюється статутом

підприємства. У статуті визначається: точне найменування та місцезнаходження підприємства, власник або засновник; основна місія й цілі діяльності; органи управління та порядок їхнього формування; повноваження трудового колективу та його виробничих органів; джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації та припинення існування. Статут ТОВ «Полімер» також містить відомості про розмір часток кожного з учасників, розмір, склад та порядок внесення ними вкладів.

ТОВ «Полімер» – сучасне виробниче підприємство, яке спеціалізується на виробництві пакувальної полімерної продукції: ПЕТ-преформи для виготовлення ПЕТ-пляшок, стретч-плівки та бар'єрної плівки.

Основні види продукції, які випускаються підприємством:

1. ПЕТ-преформа – це полімерна заготовка, з якої шляхом видування отримують ПЕТ-пляшку, для пакування як харчових так і нехарчових рідин, газованих та негазованих продуктів (пива, напоїв, соку і т.д.).

Сировиною для виготовлення преформ є гранульований полімерний матеріал – поліетилентерефталат (ПЕТ). Протягом останніх років, завдяки його властивостям, поліетилентерефталат широко використовується для виготовлення різного роду пакувальних матеріалів та тари. Основними перевагами перед традиційними матеріалами, які застосовуються у пакувальній промисловості, є ціновий аспект, вага, здатність матеріалу до повторного використання.

На Європейському ринку переважно використовується 3 стандарти горловини преформ:

- за стандартом «PCO 28 mm» (від англ. «Plastic Closures Only»);
- за стандартом «Bericap 38 mm» (назва компанії винахідника);
- за стандартом «OIL 29/21 mm» (від англ. «oil» – «олія»).

2. Стретч-плівка (СП) – це сучасний пакувальний матеріал, який застосовується для закріплення продукції на піддонах шляхом ротаційного обмотування з метою утримання вантажу при транспортуванні, складуванні, зберіганні, захисту від дії зовнішнього середовища. Стретч-плівка

застосовується як для пакування продуктів харчування (харчова стретч-плівка), так і для пакування різних вантажів (палетна стретч-плівка).

Палетна стретч-плівка виробляється для ручного (пакування вантажу здійснюється вручну) і машинного пакування (пакування вантажу здійснюється за допомогою пакувальних машин – палетайзерів).

Багатошаровість стретч-плівки дає можливість створювати плівку з високими фізико-механічними характеристиками та липкою стороною полотна. Стретч-плівка виготовляється з лінійного поліетилену низької густини (ЛПЕНГ) різних марок, які визначають властивості плівки та кожного її шару.

3. Стретч ХУД плівка (СХП) – це сучасний пакувальний матеріал, який застосовується для палетного закріплення вантажу на піддонах шляхом розтягування «рукавного» полотна плівки спеціальними палетайзерами і натягування його зверху на цей вантаж (від англ. «hood» – капюшон). Перед натягуванням полотна плівки на вантаж палетайзер термозварюванням зшиває верхню частину «рукава».

Стретч ХУД плівка компанії ТОВ «Полімер» сертифікована за стандартом УкрСЕПРО, відповідає ТУ У 25.2–31617387–003:2011 «Плівки пакувальні «Стретч Худ» та має Санітарно-епідеміологічний висновок щодо безпечності її використання у харчовій промисловості.

4. Бар'єрна плівка (БП) призначена для пакування харчових продуктів та смакових добавок, медичних засобів, обладнання та інструментарію, предметів санітарії та гігієни, парфумерно-косметичної продукції. Бар'єрна плівка – багатошаровий продукт, який виготовляється з різних полімерних матеріалів на основі поліетилену, поліпропілену та поліаміду. Для надання плівці бар'єрних властивостей використовуються сучасні спеціальні полімерні матеріали.

Бар'єрна плівка ТОВ «Сіріус Екструджен» ТОВ «Полімер» сертифікована за Європейською Директивою 94/62/ЕС (EN13427:2004, EN1186–3:2002, EN1186–14:2002), за стандартом УкрСЕПРО, відповідає ТУ У 25.2–30960327–001:2009 «Плівки багатошарові пакувальні» та має Санітарно-епідеміологічний висновок щодо безпечності її використання у харчовій промисловості.

В сучасних ринкових умовах, гнучкість підприємства є основним фактором його виживання. На ТОВ «Полімер» це виражається у розширенні сфери діяльності. Так, на сьогоднішній день, предметом діяльності підприємства є продукція, наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Перелік основної продукції ТОВ «Полімер» та її ціни у 2022 р.

№ п/п	Назва продукції	Одиниця виміру	Ціна, грн.
1	Преформа ПЕТ:		
	місткістю 0,2	шт.	0,88
	місткістю 0,5	шт.	0,94
	місткістю 1,5	шт.	1,38
	місткістю 2,0	шт.	1,56
2	Стретч-плівка	тонна	12500
3	Стретч ХУД плівка	тонна	14600
4	Бар'ерна плівка	тонна	16000

Одним із найважливіших елементів внутрішнього середовища підприємства є його організаційна структура управління. Організаційна структура управління – це сукупність певним чином пов'язаних між собою управлінських ланок. Вона характеризується кількістю органів управління, порядком їхньої взаємодії та функціями, які вони виконують. Головне призначення організаційної структури – забезпечити ефективну діяльність управлінського персоналу.

ТОВ «Полімер» має лінійну організаційну структуру. На ньому працює 433 особи, 72 з яких – адміністративний персонал. Лінійна організаційна структура підприємства, в якій яскраво виражена вертикальна підпорядкованість. Організаційна структура не несе в собі протиріч, директор є головним управлінцем, що делегує повноваження «зверху-вниз». Виробничий цех знаходиться під безпосереднім контролем замісника директора з виробництва. Проблем із комунікацією майже не виникає. Винятком є те, що директор не завжди доносить інформацію стосовно поточного стану підприємства та цілей і планів на майбутнє.

В табл. 2.2 наведено склад і структуру працюючих на підприємстві ТОВ «Полімер» за 2020–2022 роки.

Таблиця 2.2

Склад і структура персоналу на підприємстві ТОВ «Полімер»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Середньооблікова чисельність працівників облікового складу:	318	388	433	100	100	100
В тому числі:	276	333	368	86,80	85,82	85
– робітники						
– керівники	7	15	18	2,20	3,87	4,15
– фахівці	35	40	47	11	10,31	10,85

Аналізуючи табл. 2.2, можна зробити висновок, що чисельність працюючих на підприємстві ТОВ «Полімер» постійно зростає. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 318 осіб до 433 протягом досліджуваного періоду, що свідчить про те, що підприємство розширюється. В структурі кадрів найбільшу вагу займають робітники 86,8% у 2022 році, поступово відсоткове співвідношення зменшувалося, адже постала проблема збільшення фахівців-управлінців товариства, однак суттєво на структуру персоналу це не впливає.

Керівництво ТОВ «Сіріус Екструджен» працює на підставі штатного розпису. Змін в штатному розписі відносно керівних посад протягом 2020-2022 рр. не відбулося. У оплаті праці управлінського персоналу прослідковується позитивна динаміка. Узагальнюючи інформацію, можна зауважити, що оплата праці управлінського персоналу знаходиться на достатньому рівні та збільшувалась відповідно до зростання обсягів реалізації продукції. Однак це можна пояснити не лише розвитком та поліпшенням діяльності підприємства, а й вимогами законодавства України, в якому відображається рівень мінімальної заробітної плати, що є основою для корегування порівняно більш високих заробітних плат.

Подібна тенденція прослідковується і щодо оплати праці виробничого персоналу. Проте, варто відмітити, що за аналізований період, відбулися значні зміни у його кількості. Дані зміни можна пояснити зростанням обсягів виробництва та розширенням виробничої підсистеми підприємства. Це пояснює

збільшення кількості штатних одиниць таких посад: укладач-пакувальник, оператор, старший оператор, налагоджувальник верстатів і маніпуляторів, інженер-механік.

Для підприємства ТОВ «Полімер» важливим є бачення та його місія – це опис цінностей компанії, сукупність яких забезпечує вибудовування і простежування чітких взаємозв'язків видів діяльності компанії з внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Здійснимо короткий аналіз місії ТОВ «Полімер» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз місії ТОВ «Полімер»

Елементи місії	Коротка характеристика
Хто є клієнтами МП?	Найбільшими клієнтами є компанії, які представляють харчову галузь, такі як: «Оболонь», «Славутич», «Миргородська», «Моршинська», «Сан Інтербрю Україна», «Росинка», «Орлан» та інші.
Які саме їх потреби задовольняє МП?	Потребу у пакувальній полімерній продукції високої якості.
На яких ринках і їх сегментах працює МП?	На вітчизняному та міжнародному ринках харчової, хімічної промисловості та ринку сільського господарства.
Хто є основними конкурентами МП?	По виробництву ПЕТ-преформи: Юніпласт, Таррапласт (Дніпро), Віатон (Харків), Інтер-Пет (Запоріжжя), По виробництву плівки: ПолімерПак, Укрпластик (Київ), Ергопласт, Промпак (Дніпро), «Полімерконтейнер» (Харків) та Koroza (Турція), Manuli (Італія), Eurofilm (Польща), Vatari (Турція), Marflex (Польща)
Які ключові конкурентні переваги МП?	Доступні ціни, гнучкість у розрахунках за продукцію, сервіс належного рівня, широкий асортимент продукції, зручні умови постачання.
Хто є ключовими партнерами МП?	«Пакувальна компанія» (Запоріжжя), «КС ПАК Уа» (Дніпро)
Що є основним бізнесом МП?	Виготовлення полімерної плівки та ПЕТ-преформ, стретч ХУД та бар'єрних плівок

Аналізуючи місію ТОВ «Полімер» можна зробити висновок, що підприємство співпрацює з великими вітчизняними підприємствами харчової промисловості, забезпечуючи їх потреби в ПЕТ-пляшках та у полімерній плівці. При цьому конкуренція по виготовленню ПЕТ-преформ на вітчизняному ринку є досить вираженою, що не можна сказати про виробників полімерної плівки, які в основному представлені закордонними компаніями.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічної діяльності є однією з найважливіших складових економічного аналізу, що надає можливість визначати конкурентоспроможність суб'єкта підприємницької діяльності, здійснювати контроль за його ліквідністю, платоспроможністю, фінансовою та ринковою стійкістю, розробляти заходи щодо запобігання банкрутства. Всі суб'єкти, які мають відношення до ділового життя підприємства та бізнесу, повинні використовувати методику фінансового аналізу для прийняття рішень, спрямованих на оптимізацію своїх інтересів. Завдяки комплексній діагностиці фінансово-економічного стану з'являється можливість значно зменшити невизначеність та ризик, які притаманні будь-якому процесу прийняття управлінських рішень в ринковому середовищі господарювання.

Головна мета діагностики фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Полімер» – своєчасно виявляти і попереджувати недоліки у фінансовій діяльності, знаходити резерви покращення фінансового становища підприємства та його платоспроможності.

Ключову роль у побудові ефективного механізму господарювання відіграє своєчасне розпізнавання основних параметрів кризової ситуації з використанням як зарубіжних методик, так і вітчизняних аналітичних підходів. Головною характеристикою успішного та ефективного суб'єкта господарювання є його задовільний фінансовий стан. Саме тому керівники підприємств намагаються шукати напрями поліпшення фінансово-економічного стану, що є запорукою перспектив подальшого економічного розвитку. З метою підвищення рівня фінансової стійкості підприємству доцільно нарощувати власний капітал шляхом збільшення розміру статутного та резервного капіталу; обсягів виробництва та реалізації рентабельної продукції; зменшення витрат на виробництво та собівартості продукції (робіт, послуг); покращення роботи фінансової служби; підвищення ефективності використання оборотних активів та управління дебіторською заборгованістю.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Полімер» представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Полімер»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	8583924	10730122	13830655	5246731	61,12
Валовий прибуток, тис. грн.	3609697	5215131	8923315	5313618	147,20
Чистий прибуток, тис. грн.	1319191	1560367	3399842	2080651	157,72
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	12453071	14882240	18657163	6204092	49,82
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	4659920	5118062	5693286	1033366	22,18
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	7793151	9764178	12963877	5170726	66,35
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	318	388	433	115	36,16
Фондовіддача, грн.	1,84	2,10	2,43	0,59	31,88
Фондомісткість	0,06	0,06	0,03	-0,03	-49,21
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	14653,84	13190,88	13148,47	-1505,37	-10,27
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	26993,47	27654,95	31941,47	4947,99	18,33
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,10	1,10	1,07	-0,03	-3,14

За результатами представленого аналізу зафіксовано, що у 2020 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Полімер» сягали рівня 8583924 тис.грн. У 2022 р. спостерігалось збільшення обсягів чистого доходу на 5246731 тис.грн., або на 61,12 %, що становило 13830655 тис.грн. Валовий прибуток, що визначається, як різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, відповідно мав тренд до зростання за аналізований період на 5313618 тис.грн., або на 147,20 %, що складало 8923315 тис.грн. у 2022 р. Чистий фінансовий результат ТОВ «Полімер» у 2022 р. отримав значення в сумі 3399842 тис.грн., що на 2080651 тис.грн., або на 157,72 % більше, ніж у 2020 р.

Аналіз показав, що у 2022 р. середньорічна вартість активів ТОВ «Полімер» збільшилась на 6204092 тис.грн., або на 49,82 %, що складало 18657163 тис.грн. Відповідно можна сказати, що в структурі активів найбільшу питому частку складали оборотні активи, середньорічна вартість яких сягала

значення 12963877 тис.грн., що на 5170726 тис.грн., або на 66,35 % більше, ніж у 2020 р. Середньорічна вартість необоротних активів, відповідно, зросла на 1033366 тис.грн., або на 22,18 %, що становило 5693286 тис.грн.

Показники фондовіддачі та фондоозброєності характеризують ступінь рентабельності використання основних засобів ТОВ «Полімер». Аналіз показав, що у 2022 р. встановлено значне зростання значення даного індикатора, а саме на 0,59 грн., або на 31,88 %, що становило 2,43 грн. Фондоозброєність у ТОВ «Полімер» відзначалася високим значенням. Продуктивність праці на підприємстві у 2022 р. становила 31941,47 тис.грн., що на 4947,99 тис.грн., або на 18,33 % більше, ніж у 2020 р.

Аналіз майна підприємства передбачає проведення аналізу складу майна та його структури, вивчення джерел формування майна, зміни складових майна і джерел його формування. Основними методами аналізу майна є вертикальний і горизонтальний методи, які застосовуються до аналізу балансу, а також метод фінансових коефіцієнтів.

Основні питання, які необхідно з'ясувати при аналізі майна підприємства: загальна оцінка структури майна; аналіз виробничого потенціалу, перш за все, основних засобів; аналіз складу і динаміки оборотних коштів; аналіз джерел майна і наявності власних оборотних коштів; аналіз основних коефіцієнтів, що характеризують майновий стан підприємства.

Майно підприємства ТОВ «Полімер» становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі підприємства.

Джерелами формування майна підприємства ТОВ «Полімер» є : грошові та матеріальні внески засновників; доходи одержані від реалізації продукції, послуг, інших видів господарської діяльності; доходи від цінних паперів; кредити банків і інших кредиторів; капітальні вкладення та дотації з бюджету; майно, придбане в інших суб'єктів господарювання, організацій та громадян у встановленим законодавством порядку; інші джерела, не заборонені законодавством України.

Таким чином, у ході аналітичного забезпечення майнового стану підприємства ТОВ «Полімер» можуть використовуватися найрізноманітніші прийоми, методи та моделі аналізу, їхня кількість та ширина застосування залежать від конкретних цілей аналізу та визначаються його завданнями в кожному конкретному випадку.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Полімер» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Характеристика майна підприємства ТОВ «Полімер»
та джерел його формування за балансом

Показники	2020 р.		2021 р.		2022 р.		2022 р. до 2020 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	4893167	37,08	5342957	32,23	6043615	29,12	1150448	23,51	-7,96
в т.ч. основні засоби	4531557	34,34	5220418	31,49	5817858	28,03	1286301	28,39	-6,31
2. Оборотні активи	8301989	62,91	11226367	67,71	14701387	70,83	6399398	77,08	7,92
в т.ч. запаси	5490054	41,60	7224122	43,57	10533272	50,75	5043218	91,86	9,14
дебіторська заборгованість	1343345	10,18	2422549	14,61	2218186	10,69	874841	65,12	0,51
грошові кошти	456811	3,46	950503	5,73	1273420	6,14	816609	178,76	2,67
Пасиви									
1. Власний капітал	9242542	70,04	10762429	64,91	14234040	68,58	4991498	54,01	-1,46
в т.ч. зареєстрований капітал	280529	2,13	280529	1,69	280529	1,35	0	0,00	-0,77
нерозподілений прибуток	8363194	63,38	9887100	59,63	13316483	64,16	4953289	59,23	0,78
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1408659	10,67	1500909	9,05	1246200	6,00	-162459	-11,53	-4,67
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	2544909	19,29	3987521	24,05	5276301	25,42	2731392	107,33	6,13
Баланс	13196110	100,00	16579454	100,00	20756541	100,00	7560431	57,29	х

Аналіз показав, що у 2022 р. загальна вартість активів компанії ТОВ «Полімер» становила 20745541 тис.грн., що на 7560431 тис.грн., або на 57,29 % більше, ніж у 2020 р. Основу створення майна підприємства становили

необоротні активи в сумі 6043615 тис.грн. (29,12 % в структурі активів), що на 1150448 тис.грн., або на 23,51 % більше, ніж у 2020 р. Водночас, оборотні активи мали значення 14701387 тис.грн. (70,83 % в структурі активів), що на 6399398 тис.грн., або на 77,08 % більше, ніж у 2020 р.

Аналіз пасивів балансу ТОВ «Полімер» показав, що власний капітал становив найбільшу питому вагу в розмірі 68,58 % структури загальних зобов'язань, а поточні зобов'язання і забезпечення були на рівні 25,42 % структури. Водночас, компанія акумулювала вагомий обсяг довгострокових зобов'язань і забезпечень в сумі 1246200 тис.грн., що на 162459 тис.грн., або на 11,52 % менше, ніж у 2020 р. Сума зареєстрованого капіталу ТОВ «Полімер» була сталою на рівні 280529 тис.грн. ТОВ «Полімер» характеризувалося значною вартістю нерозподіленого прибутку, а саме 13316483 тис.грн. у 2022 р., що на 4953289 тис.грн., або на 59,23 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансові результати діяльності підприємства відображають ефективність його господарювання відповідно до усіх напрямів його діяльності, а саме: основної, іншої операційної, фінансової і інвестиційної діяльності. Вони становлять основу економічного розвитку підприємства і зміцнення його фінансових відносин з партнерами.

При визначенні фінансових результатів підприємства кожного з видів діяльності, необхідно враховувати особливості їх формування, зумовлені специфікою того чи іншого виду діяльності. При цьому найбільш суттєву увагу приділяють фінансовому результату від основної діяльності підприємства, що є головною метою його створення, яка дозволяє підприємству отримати основну частку доходу. Основна діяльність на підприємствах різних видів діяльності може суттєво відрізнятися і тому необхідно дослідити характерні особливості кожного підприємства. Це дасть змогу провести подальший аналіз фінансових результатів та зробити їх порівняльну характеристику.

Проведення аналізу фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Полімер» передбачає використання певної методики як сукупності правил, прийомів і методів вивчення та опрацювання фінансової інформації.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Полімер» проаналізовано у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Полімер», тис.грн.

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	8583924	10730122	13830655	5246731	61,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	4974227	5514991	4907340	-66887	-1,34
Валовий прибуток	3609697	5215131	8923315	5313618	147,20
Інші операційні доходи	5664497	7550857	10559987	4895490	86,42
Адміністративні витрати	657976	774110	997093	339117	51,54
Витрати на збут	446726	565950	804270	357544	80,04
Інші операційні витрати	59786638	7781602	11760076	-48026562	-80,33
Фінансовий результат від операційної діяльності	2190854	3644326	5921863	3731009	170,30
Фінансові витрати	31898	70923	100003	68105	у 2,13 р.б.
Інші витрати	199029	1465816	1634929	1435900	у 7,21 р.б.
Фінансовий результат до оподаткування	2063549	2306857	4593591	2530042	122,61
Чистий фінансовий результат	1319191	1560367	3399842	2080651	157,72

Результати проведеної діагностики показали, що у 2022 р. зафіксовано зростання обсягів господарської діяльності ТОВ «Полімер», і відповідно, вартості чистого доходу від реалізації продукції на 5246731 тис.грн., або на 61,12 %, що становило 13830655 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції ТОВ «Полімер», також, скоротилась на 66887 тис.грн, або на 1,34 %, що у 2022 р. становило 4907340 тис.грн.

Компанія ТОВ «Полімер» відзначалася вагомим рівнем валової прибутковості в розмірі 8923315 тис.грн., що на 5313618 тис.грн., або на 147,20 % більше, ніж у 2020 р. Компанія вважається великим платником податку на прибуток. ТОВ «Полімер» відзначалося сприятливим значенням показника чистого фінансового результату у 2022 р., в розмірі 3399642 тис.грн., що на 2080651 тис.грн., або на 157,72 % більше, ніж у 2020 р.

Фінансовий стан ТОВ «Київгума» - це найрепрезентативніша характеристика економічної діяльності фірми, що є сукупністю індикаторів, які відображають наявність, розміщення та використання фінансових ресурсів.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Полімер» представлена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства
ТОВ «Полімер»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	3,26	2,82	2,79	-0,48	-14,59
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,54	0,38	0,36	-0,18	-32,95
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	5757080	7238846	9425086	3668006	63,71
Коефіцієнт автономії	0,70	0,65	0,69	-0,01	-2,09
Коефіцієнт фінансової залежності	1,43	1,54	1,46	0,03	2,13
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,34	1,96	2,18	-0,16	-6,65
Коефіцієнт оборотності активів	0,69	0,72	0,74	0,05	7,49
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,00	1,07	1,11	0,10	10,15
Рентабельність господарської діяльності, %	3,13	15,76	24,87	21,74	x
Рентабельність власного капіталу, %	15,44	15,60	27,20	11,76	x
Рентабельність продукції, %	926,36	56,53	106,16	-820,20	x

Таким чином, можна стверджувати, що ТОВ «Полімер» відзначалося надзвичайно позитивним значенням розрахованих показників фінансового стану в 2022 р. Коефіцієнти загальної та абсолютної ліквідності відображали стабільний стан ліквідності майна ТОВ «Полімер». Чистий оборотний капітал характеризувався стабільним та сприятливим значенням протягом 2020-2022 рр. та у 2022 р. становив 9425086 тис.грн., що на 3668006 тис.грн., або на 63,71 % більше, ніж у 2020 р. Коефіцієнт автономії характеризувався позитивним значенням на підприємстві ТОВ «Полімер». Підприємство провадило власну господарську діяльність ефективно, про що говорять значення показників рентабельності господарської діяльності, власного капіталу та продукції.

2.3. Оцінка сучасного стану та ефективності управління виробничим потенціалом на підприємстві

Функціональні можливості підприємства ТОВ «Полімер» визначаються виробничим потенціалом, ефективне використання якого сприяє його успішній діяльності та підтриманню належного рівня конкурентоспроможності. Дослідження виробничого потенціалу можна проводити в різних аспектах, що урізноманітнює наукові підходи до його виміру та результатів його використання. Звідси пошук оптимального способу оцінки ефективності виробничого потенціалу як елемента управлінської діяльності на підприємстві ТОВ «Полімер» має значне науковоприкладне значення.

Аналіз управління ефективністю виробничого потенціалу проводиться періодично за визначений період та містить комплексний аналіз матеріальних, трудових, інформаційних та науково-технічних ресурсів підприємства із визначенням їх ролі та впливу на кінцеві показники діяльності підприємства. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Полімер» стала передумовою вдосконалення технології управління не тільки виробничим потенціалом, а й підприємством в цілому. Тому сам процес такої оцінки інтегрований у систему управління, відповідаючи місії та цілям роботи підприємства.

Аналіз виробничого потенціалу підприємства доцільно розпочати з аналізу показників використання основних виробничих активів ТОВ «Полімер» (табл. 2.8)

Таблиця 2.8

Показники використання основних виробничих активів
ТОВ «Полімер» за 2020-2022 рр.

Показник	2020	2021	2022	Відносне відхилення	
				2021/2020	2022/2021
1	2	3	4	5	6
Середньорічна вартість основних виробничих активів, тис.грн.	1200,5	1896,0	2817,0	1,58	1,49
Вартість устаткування (машини і обладнання), грн.	208	502	777	2,41	1,54

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Фондовіддача, грн.	1,84	2,10	2,43	0,59	31,88
Фондомісткість, грн.	0,06	0,06	0,03	-0,03	-49,21
Фондоозброєність, грн/особу	14653,84	13190,88	13148,47	-1505,37	-10,27
Технічна озброєність праці, тис.грн/особу	753,62	1507,5	2111,4	2	1,4

Фондовіддача характеризує обсяг виробництва (реалізації) продукції, яка припадає на одну грошову одиницю середньорічної вартості основних засобів. З даних табл. 2.8 можна зробити висновок, що спостерігається зростання фондовіддачі, що можна відзначити як позитивну тенденцію. Спад обернено пропорційного показника фондомісткості можна пояснити збільшенням обсягів виробленої продукції. Технічна озброєність праці зростає через постійне оновлення виробничого обладнання.

Нині на підприємстві працюють два екструдери, які виготовляють плівку, з потужністю – до 7 тонн плівки за добу та чотири інжекційні термопластавтомати по виготовленню ПЕТ-преформ. Відповідно їх максимальна потужність: першого – 20 тисяч преформ на добу, другого і третього – 22 тисячі, четвертого – 18 тисяч виробів на добу. З огляду на сезонний характер попиту на преформи, доцільним буде розглянути завантаження ліній по місяцях 2022 р.

Показані реальні завантаження ліній по місяцях, а пунктирної лінією виділено максимальну потужність, вона вираховується при середній вазі преформи у 0,049 кг та середній кількості робочих днів на місць – 22, коригуючи на час необхідний для планових техоглядів та переналадки обладнання. Аналізуючи отримані дані, можна дійти висновку, що навіть у літні місяці сезонного попиту потужності завантажені не більше ніж 80%, що зумовлено меншою кількістю замовлень. Така тенденція провокує збільшення собівартості виробництва преформ через простой обладнання. Також можна прослідкувати сезонність виробництва даного продукту, яка зумовлена сезонністю попиту на напої, які розливають в такі пляшки. Чітко видно, що найбільший попит, а відповідно і виробництво спостерігається у літні місяці та

у період зимових свят, коли значно зростає обсяг споживання всіх видів напоїв.

У табл. 2.9 представлено структуру основних виробничих активів ТОВ «Полімер» основного виду діяльності.

Таблиця 2.9

Структура основних виробничих активів ТОВ «Полімер» за 2021-2022 рр.

Показник	Структура основних засобів			
	2021	2022	2021	2022
	тис. грн	тис. грн	%	%
Основні засоби, всього	1896	2817	100,00	100,00
1. Земельні ділянки	178	178	14,38	11,44
2. Будинки та споруди	649	649	36,27	28,86
3. Машини та обладнання	702	1377	40,55	49,93
4. Транспортні засоби	-	35	0,00	2,25
5. Інші необоротні матеріальні активи	367	578	8,8	7,52

В загальному, вартість основних засобів в період з 2021 по 2022 рік зросла. Зростання відбулось в основному за рахунок появи транспортних засобів та збільшення кількості виробничих машин та обладнання. Всього основні засоби збільшилися на 318 тис.грн. Це зростання відбулось за рахунок проведення дооцінки операційної нерухомості і перевищенням вартості введеного устаткування над вартістю виведеного. Такі основні засоби як земельні ділянки і будинки та споруди змін у кількісному відношенні не зазнали.

Структура основних виробничих активів підприємства ТОВ «Полімер» на кінець 2022 р. представлена на рис. 2.1.

У структурі основних виробничих засобів підприємства ТОВ «Полімер» за 2022 р. (рис. 2.1) найбільшу частину займають машини та обладнання, на другому місці знаходяться будинки та споруди, це свідчить про наявність цілісного майнового комплексу. Найменшу частку займають інші необоротні активи, транспортні засоби. Деяких змін зазнала дана структура власності у 2022 році. Варто відмітити, що основна стаття, яка являє собою машини та обладнання зросла ще більше через придбання нової лінії по виготовленню бар'єрної плівки.

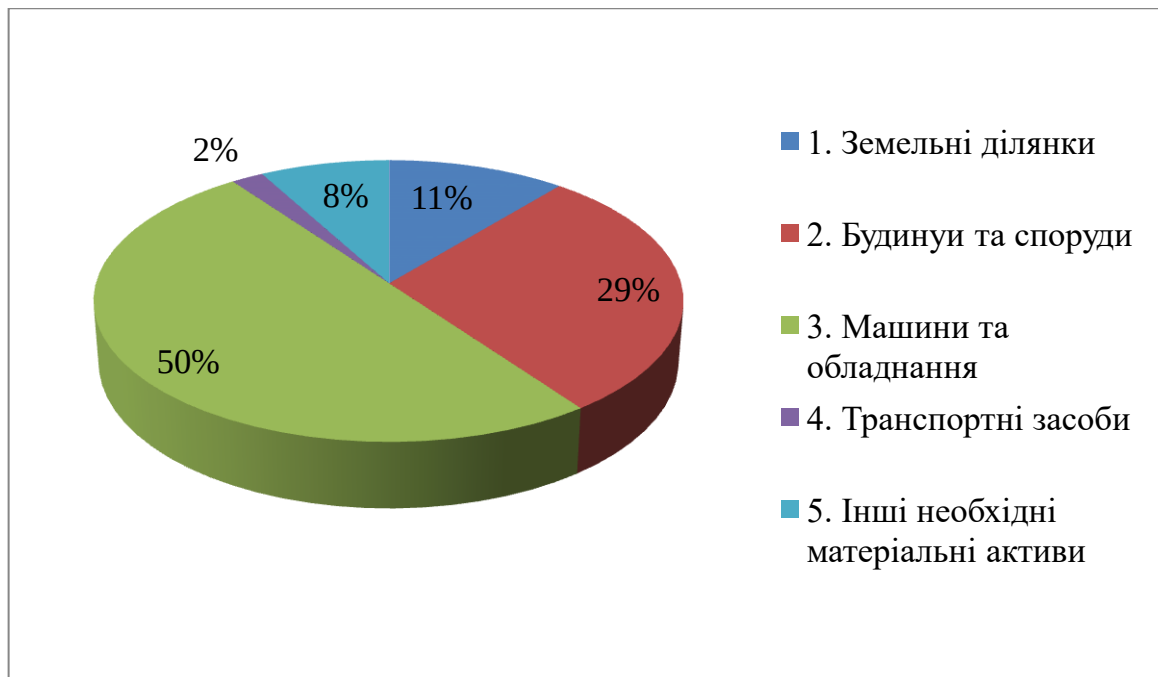


Рис. 2.1. Структура основних виробничих активів підприємства
ТОВ «Полімер» на кінець 2022 р., %

Не менш важливим при оцінці ефективності управління виробничим потенціалом підприємства є аналіз його рентабельності виробничої діяльності. Аналізуючи отримані дані щодо рентабельності ТОВ «Полімер» варто виділити декілька тенденцій (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Аналіз рентабельності виробничої діяльності ТОВ «Полімер» за 2020-2022 рр.

Показники	Розрахункова формула	Роки		
		2020	2021	2022
Чиста рентабельність виробничої діяльності, %	Чиста рентабельність виробництва = Чистий прибуток × 100 / Собівартість реалізованої продукції	0,7	0,8	0,8
Чиста рентабельність продажів (ROS), %	ROS = Чистий прибуток × 100 / Чистий дохід від реалізації товарної продукції	0,1	0,1	0,1
Валова рентабельність продажів, %	Валова рентабельність продажу = Валовий прибуток × 100 / Чистий дохід від реалізації продукції	18,0	18,8	19,9
Операційна рентабельність продажів, %	Операційна рентабельність продажів = Прибуток від операційної діяльності × 100 / Чистий дохід від реалізації	7,1	2,8	4,9
Рентабельність активів (ROA), %	ROA = Чистий прибуток × 100 / Баланс на початок періоду	3,8	1,3	2,5
Рентабельність власного капіталу (ROE), %	ROE = Чистий прибуток × 100 / Власний капітал	0,2	0,2	0,2

Зокрема, в 2020-2022 рр. чиста рентабельність виробничої діяльності та продажів знаходились на досить високому рівні (0,7 %), що свідчить про достатній рівень ефективності виробництва та реалізації продукції. Валова рентабельність показує, скільки валового прибутку припадає на одиницю виручки. Зниження даного показника в динаміці свідчить про зниження рівня валової рентабельності.

Операційна рентабельність продажу характеризує суму чистого прибутку на одиницю реалізованої продукції і показує, що підприємство має змогу отримати не лише виручку від продажу, а й прибуток. Суттєве зростання показника в 2022 р. свідчить про зростання рівня прибутковості підприємства у порівнянні з 2021 р.

Рентабельність активів показує рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. Зменшення даного показника в 2021 р. вказувало на пере нагромадження підприємством активів та зниження попиту на продукцію підприємства. Проте, в 2022 р. підвищення показника вказує на позитивну тенденцію до збільшення попиту на продукцію.

Рентабельність власного капіталу характеризує рівень прибутковості власного капіталу, вкладеного в дане підприємство, тому найбільший інтерес представляє для наявних і потенційних власників й акціонерів, є одним з основних показників інвестиційної привабливості підприємства, тому що його рівень показує верхню межу дивідендних виплат. Стабільність даного показника в 2020-2022 рр. свідчить про не змінність інвестиційної привабливості підприємства ТОВ «Полімер».

Для оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ «Полімер», насамперед, необхідно, розрахувати показники оцінки складових виробничого потенціалу підприємства. Результати проведених розрахунків представлено в табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Показники оцінки складових виробничого потенціалу
підприємства ТОВ «Полімер»

Складові робочого виробничого потенціалу	Показники обсягів складових робочого виробничого потенціалу	Роки		
		2020	2021	2022
Потенціал необоротних ресурсів (Пнр)	Річна сума амортизаційних відрахувань за відновною середньорічною вартістю необоротних ресурсів, (O1)	938546	559064	702848
Потенціал оборотних засобів (Поз)	Усі річні затрати, які включаються у собівартість продукції, крім витрат на оплату праці та амортизаційних відрахувань, (O2)	4974227	5514991	4907340
Трудовий потенціал (Пт)	Середньорічні затрати на оплату праці, (O3)	2432023	1378749	1799804
Земельний потенціал (Пз)	Дисконтована вартість земельних ресурсів та їх поліпшень, (O4)	49015	53145	51569
Інформаційний потенціал (Пінф)	Приведені річні затрати на інформаційні ресурси, (O5)	3726	3605	3761
Інвестиційний потенціал (Пінв)	Дисконтована вартість інвестицій у виробництво, (O6)	682357	916327	551005
Інноваційний потенціал (Пінн)	Затрати на підготовку та впровадження нововведень, (O7)	113544	84568	78049

Використовуючи узагальнену модель ефективності використання виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Полімер» за умови детермінованого характеру змінних (рівня 2.1) та дані табл. 2.11 можна оцінити ефективність управління виробничим потенціалом досліджуваного підприємства:

$$U_{ef} = \text{ЧПр} / \sum(O_i),$$

де U_{ef} – ефективність використання робочого виробничого потенціалу;
ЧПр – чистий прибуток, грн.; i – складова виробничого потенціалу підприємства; O_i – обсяг відповідної складової виробничого потенціалу підприємства, грн.

Результати розрахунків представлено в таблиці 2.12.

Аналізуючи отримані результати, варто зазначити, що найбільшою ефективністю характеризується інноваційна та земельна складова виробничого потенціалу підприємства, про що свідчать отримані коефіцієнти. Не менш

важливим є інвестиційний потенціал. Загалом варто зазначити, що простежується позитивна тенденція до зростання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ «Полімер».

Таблиця 2.12

Показники ефективності управління
виробничим потенціалом ТОВ «Полімер» в 2020-2022 рр.

Показники ефективності управління складовими виробничого потенціалу	Роки		
	2020	2021	2022
Ефективність використання потенціалу необоротних ресурсів	1,41	2,79	4,84
Ефективність використання потенціалу оборотних засобів	0,27	0,28	0,69
Ефективність використання трудового потенціалу	0,54	1,13	1,89
Ефективність використання земельного потенціалу	26,91	29,36	65,93
Ефективність використання інформаційного потенціалу	3,54	4,33	9,04
Ефективність використання інвестиційного потенціалу	1,93	1,70	6,17
Ефективність використання інноваційного потенціалу	11,62	18,45	43,56

Ефективне управління, насамперед, залежить від управлінського апарату підприємства, а, отже, при оцінці ефективності управління виробничим потенціалом підприємства необхідно зосередити увагу на організаційних ланках. Як зазначалось у попередньому підрозділі підприємство має лінійну організаційну структуру. Оскільки метою дослідження є виробничий потенціал більш детально розглянемо ланки структури, які відповідають за виробництво. На досліджуваному підприємстві ТОВ «Полімер» є заступник директора з виробничої діяльності. Для ефективності управління потенціалом він:

- керує роботою з оперативного регулювання процесу виробництва, спрямованого на забезпечення ритмічного випуску продукції згідно з планом та договорами постачання при дотриманні стандартів і технічних умов на її якість;
- координує роботу функціональних та виробничих підрозділів з оперативних питань, пов'язаних з виробничою діяльністю підприємства, вживає заходів щодо забезпечення ритмічності календарних планів виробництва, запобігання та усунення порушень перебігу виробничого процесу;
- забезпечує розроблення бізнес-планів і календарних графіків випуску продукції на підприємстві та в його підрозділах;
- організовує контроль за забезпеченням виробництва технічною

документацією, устаткуванням, інструментом, матеріалами, комплектуючими виробами, транспортом, вантажно-розвантажувальними засобами тощо, а також за здійсненням підготовки виробництва нових видів продукції;

- забезпечує ведення виробничо-оперативної документації на підприємстві, організацію збирання, оброблення і накопичення оперативної інформації з питань виробничої діяльності підприємства, розроблення та впровадження заходів щодо зниження непродуктивних витрат, підвищення продуктивності праці та ефективності виробництва;

- бере участь у роботі з: розроблення довгострокових програм розвитку виробництва, розгляду та погодження проектів виробничих одиниць, що будуються та реконструюються, аналізу техніко-економічних показників роботи і результатів фінансово-господарської діяльності підприємства, проведення заходів щодо удосконалення структури управління, визначення потреби в матеріально-технічних ресурсах; розроблення заходів щодо економії матеріальних ресурсів.

- розглядає і погоджує подані виробничими підрозділами розрахунки потреб у обладнанні та матеріалах.

- контролює виконання заходів щодо поліпшення організації виробництва, дотримання технологічної дисципліни та правил з охорони праці.

- організовує розроблення положень про підрозділи та посадових інструкцій працівників.

- забезпечує ведення та своєчасне подання встановленої документації.

Управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ «Полімер» здійснюється відповідно до стратегії підприємства та в напрямку підвищення його конкурентоспроможності. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на рівні вищого керівництва. Його можна охарактеризувати як комплекс процесів і засобів розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємств спрямованого на здійснення своєчасних змін, що відповідають вимогам конкурентного середовища і дозволяють одержувати довгострокові конкурентні переваги.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію функцій менеджменту за всіма напрямками стратегічної роботи на конкурентному ринку з метою підвищення синергетичного ефекту поточної і перспективної діяльності підприємств. Досягнути високого рівня конкурентоспроможності можливо лише за умови ефективного управління виробничим потенціалом підприємства. Конкурентоспроможність виробничого потенціалу підприємства характеризують видові компоненти системи конкурентоспроможності потенціалу матеріальних ресурсів, фондового, трудового та інформаційного потенціалів.

Отже, заступник директора з виробничої діяльності контролює процес виробництва, а також звітує перед директором, бере участь у розробці напрямів розвитку та удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. На ТОВ «Полімер» у підпорядкуванні заступника директора з виробничої діяльності знаходять три відділи підприємства, а саме: безпосередньо відділ виробництва, планово-економічний відділ, відділ технічного контролю. У процесі управління виробничим потенціалом кожен з відділів має свою специфічну ділянку. Відділ виробництва надає інформацію щодо наявного виробничого потенціалу та надає пропозиції щодо його збільшення чи удосконалення. Планово-економічний відділ відповідальний за розрахунок ефективності впровадження заходів в напрямку покращення виробничого потенціалу. Відділ технічного контролю співпрацює з відділом виробництва, які спільно працюють над розробленням напрямків розвитку виробничого потенціалу. Усі рекомендації та пропозиції, які надходять від відділів, розглядаються замісником директора з виробничої діяльності, а найбільш доцільні представлені директору у вигляді рекомендаційного плану дій з розрахунком можливих наслідків та очікуваного ефекту для підприємства. Однак варто зазначити, що при прийнятті рішення замісником директора з виробничої діяльності присутній суб'єктивний фактор, а отже, не всі раціональні пропозиції потрапляють до директора ТОВ «Полімер» на розгляд.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки механізму управління виробничим потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ТОВ «Полімер» – це команда професіоналів, яка формує стандарти і завжди виявляється на крок попереду своїх конкурентів. У виробництві упаковки компанія неухильно дотримується найвищих стандартів якості. ТОВ «Полімер» – сучасне виробниче підприємство, яке спеціалізується на виробництві пакувальної полімерної продукції: ПЕТ-преформи для виготовлення ПЕТ-пляшок, стретч-плівки та бар'єрної плівки.

2. Встановлено, що чисельність працюючих на підприємстві ТОВ «Полімер» постійно зростає. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 318 осіб до 433 протягом досліджуваного періоду, що свідчить про те, що підприємство розширюється. В структурі кадрів найбільшу вагу займають робітники 86,8% у 2022 році, поступово відсоткове співвідношення зменшувалося, адже постала проблема збільшення фахівців-управлінців товариства, однак суттєво на структуру персоналу це не впливає.

3. Аналіз показав, що у 2020 р. загальні обсяги чистого доходу від реалізації продукції ТОВ «Полімер» сягали рівня 8583924 тис.грн. У 2022 р. спостерігалось збільшення обсягів чистого доходу на 5246731 тис.грн., або на 61,12 %, що становило 13830655 тис.грн. Валовий прибуток, що визначається, як різниця між чистим доходом та собівартістю реалізованої продукції, відповідно мав тренд до зростання за аналізований період на 5313618 тис.грн., або на 147,20 %, що складало 8923315 тис.грн. у 2022 р. Чистий фінансовий результат ТОВ «Полімер» у 2022 р. отримав значення в сумі 3399842 тис.грн., що на 2080651 тис.грн., або на 157,72 % більше, ніж у 2020 р.

4. Узагальнено, що в загальному, вартість основних засобів в період з 2021 по 2022 рік зросла. Зростання відбулось в основному за рахунок появи транспортних засобів та збільшення кількості виробничих машин та обладнання. Всього основні засоби збільшилися на 318 тис.грн. Це зростання

відбулось за рахунок проведення дооцінки операційної нерухомості і перевищенням вартості введеного устаткування над вартістю виведеного. Такі основні засоби як земельні ділянки і будинки та споруди змін у кількісному відношенні не зазнали.

5. Узагальнено, що у структурі основних виробничих засобів підприємства ТОВ «Полімер» за 2022 р. найбільшу частину займають машини та обладнання, на другому місці знаходяться будинки та споруди, це свідчить про наявність цілісного майнового комплексу. Найменшу частку займають інші необоротні активи, транспортні засоби. Деяких змін зазнала дана структура власності у 2022 році. Варто відмітити, що основна стаття, яка являє собою машини та обладнання зростає ще більше через придбання нової лінії по виготовленню бар'єрної плівки.

6. Визначено, що управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ «Полімер» здійснюється відповідно до стратегії підприємства та в напрямку підвищення його конкурентоспроможності. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на рівні вищого керівництва. Його можна охарактеризувати як комплекс процесів і засобів розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємств спрямованого на здійснення своєчасних змін, що відповідають вимогам конкурентного середовища і дозволяють одержувати довгострокові конкурентні переваги.

7. Доведено, що стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства передбачає реалізацію функцій менеджменту за всіма напрямками стратегічної роботи на конкурентному ринку з метою підвищення синергетичного ефекту поточної і перспективної діяльності підприємств. Досягнути високого рівня конкурентоспроможності можливо лише за умови ефективного управління виробничим потенціалом підприємства. Конкурентоспроможність виробничого потенціалу підприємства характеризують видові компоненти системи конкурентоспроможності потенціалу матеріальних ресурсів, фондового, трудового та інформаційного потенціалів.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Проблеми та напрями підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства

Ефективність виробничого процесу не можна розглядати ізольовано від соціальних, економічних і організаційних чинників, тому що підвищення ефективності виробництва зумовлюється взаємозв'язком цих аспектів, яка веде до певного результату, визнаному як мета. Найбільш успішно функціонує підприємство, яке, підвищуючи ефективність свого виробництва, більшою мірою наближається до поставленої мети. Результат виробництва повинен бути досяжним, ідеальним межею його повинна стати величина ефективності виробництва або виробничого потенціалу підприємства.

Для ефективного управління господарською діяльністю на підприємстві, перш за все, слід побудувати модель його потенціалу. Модель економічного потенціалу підприємства сфери послуг може визначатися наступними основними факторами:

- обсягом і якістю наявних у підприємства ресурсів;
- здібностями співробітників вирішувати різні завдання, тобто їх освітніми, кваліфікаційними, психофізіологічними і мотиваційними можливостями;
- здібностями менеджменту оптимально використовувати наявні у підприємства ресурси;
- інноваційними здібностями, тобто здатністю підприємства до оновлення виробництва реалізуються послуг;
- інформаційними можливостями, тобто здатністю відбирати тільки корисну, з точки зору досягнення мети, інформацію і використовувати її для прийняття ефективних рішень;

- фінансовими можливостями, тобто кредитоспроможністю, внутрішньою і зовнішньою заборгованістю, привабливістю для інвесторів.

Проведений у попередньому розділі дослідження дозволили визначити основні риси моделі економічного потенціалу ТОВ «Полімер»:

- підприємство володіє достатнім обсягом і якістю наявних у підприємства ресурсів. Зокрема виробничий потенціал досліджуваного підприємства можна охарактеризувати як цілісний та такий, що постійно підвищується. Для прикладу наявність виробничих засобів в 2022 р. покращилась, зокрема зросла кількість машин та устаткування, що в перспективі сприятиме збільшенню обсягів виробництва та підвищення прибутку в цілому.

- на підприємстві працюють висококваліфіковані працівники, які декілька разів на рік залучаються до навчання, відвідують тренінги для розвитку особистісних та професійних якостей. Це сприяє підвищенню продуктивності праці та більшої віддачі від трудового потенціалу підприємства. Що стосується мотивації, то в сучасних умовах найбільшим мотиваційним поштовхом для працівників є матеріальне благо у вигляді зарплати та інших нарахунків. В даному аспекті варто наголосити, що ТОВ «Полімер» активно працює в даному напрямку та постійно виплачує винагороди своїм працівникам за різні здобутки та вклад у розвиток компанії. Також керівництво компанії постійно шукає нові резерви та запаси фінансових активів для ще більшої мотивації працівників.

- що стосується управлінської ланки підприємства, варто зауважити, що керівники середньої та найвищої ланки є високоосвіченими та володіють усіма необхідними знаннями для ефективного управління потенціалом підприємства. З метою покращення існуючих знань керівники, як і рядові працівники, постійно відвідують тренінги, курси підвищення кваліфікації, навчальні курси. Велика увага приділяється керівникам, які безпосередньо відповідальні за виробництво на підприємстві, а також фінансово-економічні сторони функціонування підприємства;

- на сьогодні ТОВ «Полімер» не можна вважати інноваційним підприємством, однак воно активно використовує інноваційні технології для

розвитку не лише виробництва, але покращення доставки, реалізації та післяпродажного обслуговування. Про рівень інноваційного розвитку підприємства свідчить купівля нового обладнання в 2022 р., а також використання власних патентів у своїй діяльності;

- в сучасних ринкових умовах надзвичайного значення набула інформація. Саме володіння достатньою та релевантною інформацією багато в чому визначає і ефективність діяльності підприємств та управління ефективністю його потенціалу зокрема. У своїй діяльності керівництво ТОВ «Полімер» користується окрім внутрішньої інформації, усіма доступними інформаційними джерелами. Зокрема, тими, які містять інформацію щодо управлінського обліку, технологічних новинках, змінах норм законодавства, діяльності конкурентів (оскільки зараз дуже популярним є висвітлення практично всієї інформації про діяльність компанії в мережа Інтернет, інші компанії, які працюють у тому ж сегменті можуть використати дану інформацію для виробничих та невиробничих цілей), тощо. Також за допомогою інформації про перспективних бізнес-партнерів чи інвесторів можуть бути прийняті управлінські рішення щодо зміни стратегії розвитку, диверсифікації діяльності чи зміни технологічних процесів на підприємстві.

- отримані в результаті проведених досліджень висновки дозволяють стверджувати, що ТОВ «Полімер» прибуткове підприємство, яке характеризується достатнім рівнем платоспроможності, не володіє значними обсягами зовнішньої заборгованості і може бути досить привабливим для інвесторів за умови незначної модернізації виробництва.

Отже, в загальних рисах економічний потенціал досліджуваного підприємства знаходиться на досить високому рівні і має всі можливості наступного зростання. Це стосується і техніко-економічних показників, стану та якості наявного потенціалу, а також передумов до його майбутнього покращення.

Виробничий потенціал, як і потенціал підприємства в загальному, тісно пов'язаний з конкурентоспроможністю. Якщо розглядати взаємозв'язок даних

понять в теоретичному плані то варто зазначити, що чим вищий рівень ефективності управління потенціалом, тим вищим повинна бути конкурентоспроможність підприємства. Це доволі легко можна пояснити, якщо взяти до уваги, що покращення виробничих та фінансово-економічних показників діяльності підприємства може бути наслідком підвищення його конкурентоспроможності і навпаки. В даному аспекті якщо підприємство постійно працює в напрямку покращення складових свого потенціалу, для прикладу виробничого (впровадження нових технологій, оптимізація виробничої структури та виробництва в цілому спричинить підвищення конкурентоспроможності продукції через зниження собівартості її виробництва, покращення якісних характеристик) воно позитивно прямопропорційно впливає на конкурентоспроможність.

З іншого боку наявність підприємства достатнього економічного потенціалу дає йому можливості перемоги у конкурентній боротьбі на ринку, так би мовити запаси у разі виникнення непередбачуваних ситуацій, зміні умов та середовища в якому функціонує підприємство, або ж посилення впливу зовнішніх факторів. Високий рівень конкурентоспроможності означатиме, що підприємство більш ефективно справлятиметься з проблемами розвитку, що виникають ніж його прямі та непрямі конкуренти.

В економічній літературі виділяють декілька рівнів конкурентоспроможності власне потенціалу підприємства:

1 рівень. Для потенціалу цього рівня характерна внутрішньо нейтральна організація управління. Керівник дбає лише про реалізацію виробничого потенціалу, орієнтованого на завантаження виробничих потужностей, не зважаючи на проблеми конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів. Вважаються зайвими зміна конструкції чи підвищення технічного рівня продукції удосконалення структури і функцій організацій з питань збуту та служби маркетингу, оскільки не враховуються зміни ринкової ситуації та запити споживачів;

2 рівень. Підприємства з потенціалом другого рівня

конкурентоспроможності прагнуть зробити свої виробничі системи «зовнішньо нейтральними». Це означає, що використання наявного потенціалу підприємства забезпечує випуск продукції, яка повністю відповідає стандартам, що встановлені його основними конкурентами. Керівництво такого підприємства не приділяє уваги потенційним можливостям бізнесу, які б забезпечили певні конкурентні переваги.

3 рівень. Якщо керівники підприємства знають, що потенціал підприємства має дещо інші порівняльні переваги щодо конкуренції на ринку, ніж їхні основні суперники, і намагаються не дотримуватись загальних стандартів виробництва, встановлених в галузі, то потенціал підприємства в цьому разі еволюціонує до третього рівня конкурентоспроможності. Система управління на цих підприємствах починає активно впливати на виробничі системи, сприяє їх розвитку та вдосконаленню.

4 рівень. Потенціал підприємства досягає четвертого рівня конкурентоспроможності й істотно випереджає потенціал конкурентів за умов, коли успіх у конкурентній боротьбі стає не стільки функцією виробництва, скільки функцією управління і залежить від якості, ефективності управління, організації виробництва. Для більшості підприємств-конкурентів набір ресурсів, що використовуються у виробничому процесі, досить однаковий, але ефективність їхнього поєднання у діючій господарській системі різна і залежить саме від якості управління, кваліфікації менеджерів, організаційної структури.

Зважаючи на вищевикладену градацію та проведені попередньо дослідження можна з впевненістю стверджувати, що потенціал ТОВ «Полімер» знаходиться на 2 рівні, а отже використання виробничих потужностей та потенціалу зокрема, на разі значно не відрізняється від підходів конкурентів. Про це свідчить і система управління, яка не має істотних розбіжностей чи спеціалізованих структур, які б були націлені власне на підвищення виробничого потенціалу та спрямуванням його в напрямку підвищення конкурентних переваг. В даному аспекті варто зазначити, що на

досліджуваному підприємству вкрай важливо переглянути політику та стратегію розвитку і зосередити увагу на функціонуванні в середньо та довгостроковій перспективі, це дасть змогу не лише більш ефективно працювати сьогодні, але й поступово нарощувати потужності та випереджати основних конкурентів, які присутні на ринку, а також потенційно нових.

3.2. Стратегічні підходи щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства

Можливі напрямки реалізації внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності управління потенціалом підприємства неоднакові за мірою впливу, ступенем використання та контролю. Тому для практики господарювання, для керівників і відповідних спеціалістів (менеджерів) суб'єктів підприємницької чи інших видів діяльності важливим є детальне знання масштабів дії, форм контролю та використання найбільш істотних внутрішніх і зовнішніх чинників ефективності на різних рівнях управління діяльністю трудових колективів. У зв'язку з цим виникає необхідність конкретизації напрямків дії та використання головних внутрішніх і зовнішніх чинників підвищення ефективності господарювання.

1. Технологія. Технологічні нововведення справляють найістотніший вплив на рівень і динаміку ефективності виробництва продукції (надання послуг). За принципом ланцюгової реакції вони спричиняють суттєві (нерідко докорінні) зміни в технічному рівні та продуктивності технологічного устаткування, методах і формах організації трудових процесів, підготовці та кваліфікації кадрів тощо.

2. Устаткуванню належить провідне місце в програмі підвищення ефективності передовсім виробничої. Продуктивність діючого устаткування залежить не тільки від його технічного рівня, а й від належної організації ремонтно-технічного обслуговування, оптимальних строків експлуатації, змінності роботи, завантаження в часі тощо.

3. Матеріали та енергія позитивно впливають на рівень ефективності діяльності, якщо розв'язуються проблеми ресурсозбереження, зниження матеріаломісткості та енергоємності продукції (послуг), раціоналізується управління запасами матеріальних ресурсів і джерелами постачання.

4. Продукція. Самі продукти праці, їхня якість і зовнішній вигляд (дизайн) також є важливими чинниками ефективності діяльності. Рівень останньої має корелювати з ціною, яку покупець готовий заплатити за виріб відповідної якості. Проте для досягнення високої ефективності господарювання самої тільки корисності товару недостатньо. Продукти праці мають з'явитися на ринку в потрібному місці, у потрібний час і за добре обміркованою ціною.

5. Працівники. Основним джерелом і визначальним чинником зростання ефективності діяльності є працівники – керівники, менеджери, спеціалісти, робітники. Ділові якості працівників, підвищення продуктивності їхньої праці багато в чому зумовлюються дійовим мотиваційним механізмом на підприємстві (в організації), підтриманням сприятливого соціального мікроклімату в трудовому колективі.

6. Організація і системи. Єдність трудового колективу, раціональне делегування відповідальності, належні норми керування характеризують добру організацію діяльності підприємства.

7. Методи роботи. Постійне вдосконалення методів праці передбачає систематичний аналіз стану робочих місць, підвищення кваліфікації кадрів, узагальнення та використання нагромадженого на інших підприємствах позитивного досвіду.

8. Стиль управління, що поєднує професійну компетентність, діловитість і високу етику взаємовідносин між людьми, практично впливає на всі напрямки діяльності підприємства.

9. Інфраструктура. Важливою передумовою зростання ефективності діяльності підприємств (організацій) є достатній рівень розвитку мережі різноманітних інституцій ринкової та виробничо-господарської інфраструктури. Вміле використання всієї системи перелічених чинників може

забезпечити достатні темпи зростання ефективності виробничого потенціалу.

Підтримання конкурентних позицій на ринку пакувальної тари просто неможливе без здійснення зваженої інвестиційної політики, оскільки постійне оновлення технологій та їх розробка потребують значних фінансових затрат. Виходячи із цього, актуальним є обґрунтування методологічні основи розробки бізнес стратегії компанії ТОВ «Полімер».

Алгоритм рішення досліджуваної проблеми представлений в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Алгоритм розробки бізнес стратегії в аспекті здійснення
інвестиційної політики ТОВ «Полімер»

№ з/п	Заходи
1	Дослідження теоретико-методологічних основ удосконалювання інвестування
2	Аналіз перспектив стратегічного інвестиційного розвитку ТОВ «Полімер»
3	Розробка концептуальних положень перспективної інвестиційної політики економічного росту ТОВ «Полімер»
4	Формування стратегії перспективної інвестиційної політики ТОВ «Полімер»
5	Тактичні схеми реалізації економічного росту

Розглянемо докладніше алгоритм розробки методологічних основ розробки бізнес-стратегії ТОВ «Полімер».

При рішенні першого наукового завдання дослідження теоретикометодологічних основ удосконалювання стратегій інвестування в економічних системах основна увага повинна приділятися питанням:

- вивчення методологічних принципів формування стратегії інвестування економічних систем;
- визначення основних тенденцій стратегічного інвестиційного розвитку промислових підприємств в епоху глобалізації економіки;
- виявлення проблеми довгострокового економічного росту ТОВ «Полімер» і пошук шляхів їхнього рішення.

При рішенні другого наукового завдання аналізу перспектив стратегічного інвестиційного розвитку ТОВ «Полімер» основна увага повинна приділятися:

- дослідженню методичних основ аналізу, методів оцінки, моделювання й прогнозування інвестиційної діяльності ТОВ «Полімер» в економічних

системах;

- дослідженню впливу зовнішніх і внутрішніх факторів на перспективи стратегічного інвестиційного розвитку ТОВ «Полімер»;
- моделюванню інвестиційних сценаріїв перспективного розвитку ТОВ «Полімер».

При рішенні завдання розробки концептуальних положень перспективної інвестиційної політики в межах бізнес стратегії ТОВ «Полімер» повинні вирішуватися наступні завдання:

- визначення основних напрямків стратегічного інвестування для забезпечення економічного росту ТОВ «Полімер»;
- виявлення базових інструментів перспективної інвестиційної політики економічного росту компанії;
- обґрунтування організаційних основ реалізації концептуальних положень перспективної інвестиційної політики фінансового зростання ТОВ «Полімер».

При формуванні бізнес стратегії ТОВ «Полімер» основна увага повинна бути приділена:

- розробці механізму трансформації концептуальних положень перспективної інвестиційної політики в стратегічні напрямки діяльності ТОВ «Полімер»;
- визначенню стратегічних напрямків формування й засобів раціонального використання інвестиційних ресурсів;
- розробці системи організаційно-економічних заходів щодо забезпечення реалізації інвестиційної стратегії промислового підприємства

Формування тактичних схем реалізації перспективної інвестиційної політики економічного зростання ТОВ «Полімер» припускає:

- моніторинг і прогнозування інвестиційної ринкової кон'юнктури;
- формування інвестиційного портфелю для реалізації перспективної інвестиційної політики економічного росту підприємства;
- оцінку ефективності реалізації етапів інвестиційної політики економічного росту підприємства.

При вивченні методологічних принципів формування стратегії інвестування бізнес стратегії ТОВ «Полімер» було проведено ієрархічне структурування можливих видів і варіантів стратегії компаній.

В основі ієрархічного розгляду стратегії інвестування ТОВ «Полімер» лежить дослідження восьми ключових напрямків стратегій: товарно-ринкової; ресурсно-ринкової; технологічної; інтеграційної; фінансовоінвестиційної; соціальної стратегії; стратегії керування; стратегії реструктуризації. Розглядаючи проблему формування бізнес стратегії ТОВ «Полімер» необхідно враховувати наступні показники:

- первісний склад портфеля виробничих замовлень;
- вибір оптимального типу портфеля замовлень,
- оцінки прийнятного сполучення ризику й прибутковості замовлень,
- обраної схеми динаміки керування портфелем замовлень.

Окрім інвестиційної для досліджуваного підприємства актуальним видається підвищення ефективності інноваційної діяльності, яке можна досягнути за допомогою наступних заходів:

- розширяти коло конструкторів і дослідників;
- підвищувати серед дослідників і конструкторів частку висококваліфікованих працівників;
- забезпечувати підтримку розвитку інновацій за рахунок бюджетного фінансування НДДКР за вказаними пріоритетними напрямками, які мають стратегічне значення для держави;
- забезпечувати високоякісне стажування за кордоном наукового потенціалу країни (студентів, аспірантів, докторантів, дослідників, конструкторів тощо);
- пропорційно й одночасно стимулювати розвиток фундаментальних і прикладних досліджень;
- скорочувати за можливістю науково-виробничий цикл «інноваційна ідея – дослідний зразок – виробництво»;
- прискорювати оновлення асортименту продукції на підприємстві;

- поліпшувати умови лабораторних досліджень на підприємстві;
- інтенсифікувати процеси оформлення патентів, заявок, ліцензій тощо;
- забезпечувати надання державної фінансової підтримки, відповідних гарантій та проведення високоякісної експертизи результатів інноваційної діяльності.

Важливе значення в забезпеченні ефективності інноваційного розвитку підприємства, безумовно, має розроблення відповідної організаційної структури. Її визначають вибрана цільова спрямованість і стратегія інноваційного розвитку. Важливу роль при цьому відіграють розмір підприємства, специфіка, обсяг і номенклатура виробленої продукції, ціла низка інших факторів. Тому структура управління інноваційним розвитком буде специфічною для кожного підприємства, необхідно лише зазначити, що вона повинна органічно вбудовуватися в організаційну структуру управління в цілому. Крім того, необхідно забезпечити координацію діяльності всіх ланок підприємства, що формують управлінські рішення на різних рівнях, що має важливе значення для реалізації проектів і програм інноваційної діяльності як за окремими видами продукції, так і за всім напрямом у цілому.

Необхідною умовою ефективності інноваційної діяльності, а відповідно й інноваційної системи підприємства, є відповідна маркетингова підтримка. Маркетингова діяльність у сфері інновацій містить у собі комплексне дослідження ринку, планування створення інновацій, аналіз їх конкурентоспроможності, цінову політику, просування інновацій, організацію збуту й розгортання сервісного обслуговування. Відповідно повинне бути розроблене необхідне методичне забезпечення за всіма зазначеними напрямками. Інноваційний маркетинг може мати предметом не лише просування на ринок нових продуктів, у тому числі й випущених при використанні більш продуктивних технологій, але й просування на ринок найновітніших технологій, у першу чергу продаж ліцензій на винаходи й ноу-хау, закладені в новий продукт або в технологічний процес, а також устаткування для його виготовлення.

Формування і реалізація бізнес стратегії ТОВ «Полімер» не можлива без оцінки можливостей компанії на міжнародних ринках. На сьогодні компанія працює лише на ринку України, проте беззаперечно має можливості та перспективи освоїти нові ринки і таким чином збільшити обсяги продажів, а відповідно і прибутку. На наш погляд, для співпраці перспективними будуть наступні країни (під співпрацею мається на увазі відкриття представництв ТОВ «Полімер» в цих країнах): Польща, Литва, Чехії.

На сьогодні ринок Чехії не надто насичений. На ринку присутні декілька великих виробників, які практично порівну розподілили ринок. До найбільших компаній Чехії, які виготовляють картонні коробки та різного роду пакувальні матеріали відносяться:

1. TART – провідна чеська компанія, яка є виробником і постачальником пакувальних матеріалів і пакувальних машин в Чехії і країнах Центральної Європи. TART прагне задовольнити вимоги замовника, є надійним і забезпечує якість продукції та швидші поставки. До переваг компанії також варто віднести професійне консультування в області пакувальних машин та захисної упаковки. Основний офіс компанії знаходиться в місті Brno – Cernovice, а на території Чехії розташовано ще 6 представництв компанії. Офіційний сайт – <http://www.tart.eu/en/contacts/>.

2. EMBA є найбільшим і провідним постачальником пакувальних матеріалів з перероблених відходів в Чехії та країнах ЄС. Продукція повністю утилізуються і через них компанія вносить свій внесок у захист навколишнього середовища і збереження культурної та історичної спадщини в країні. Компанія розташована в місті Paseky nad Jizerou Чехія. Офіційний сайт компанії – <http://www.emba.cz/en>.

3. Компанія MELECKY була заснована в 1945 р. Компанія MELECKY спеціалізується на виробництві пакувальних матеріалів для різного призначення. Також компанія має запатентовано декілька винаходів щодо технології виробництва пакувальних матеріалів та товарних знаків. Компанія MELECKY добре відома в усій Європі і має кілька виробничих заводів, зокрема

в Польщі та Литві. Також компанія має декілька представництв в Чехії та країнах ЄС. Головний офіс компанії розташований в місті Прага. Офіційний сайт – <http://www.melecky.eu>.

Окрім вищенаведених компаній на ринку Чехії діють маленькі підприємства, здебільшого це родинні бізнеси, які передаються з покоління в покоління. Загалом ринок Чехії на сьогодні динамічно розвивається, а тому в ТОВ «Полімер» має всі шанси успішно вийти на цей ринок.

Ринок Польщі як і ринок Чехії не надто насичений. Проте його особливістю є те, що багато європейських компаній маю свої представництва саме в Польщі, оскільки ця країна виконує функцію містка між європейським та азійським ринком. На сьогодні на ринку Польщі представлені наступні великі компанії виробники пакувальних матеріалів:

1. Польська компанія ЕМПАК була заснована в 1993 р. Компанія ЕМПАК пропонує пакувальні рішення для конкретних видів промисловості, відповідає на всі потреби ринку виготовляючи нову інноваційну продукцію. Перевагою даної компанії є виробництво продукції різної цінової категорії, що дає змогу забезпечити всі вимоги споживачів. Компанія розташована в місті Каліж, Польща. Офіційний сайт – <http://www.empak.kalisz.pl>.

2. EUROBOX Poland є провідним постачальником пакувальних матеріалів в Польщі. Компанія була створена MOSBURGER DUNAPACK GROUP. Компанія виготовляє і реалізує екологічно чисту продукцію. EUROBOX Poland є частиною MOSBURGER DUNAPACK GROUP, найбільшої холдингової групи в галузі виробництва гофрованого картону в Центральній Європі, яка має свої заводи в восьми країнах: Австрії, Болгарії, Хорватії, Німеччини, Польщі, Румунії, України та Угорщини. EUROBOX Poland розташована в Ujazd, Польща. Офіційний сайт компанії – <http://www.eurobox.com.pl>.

Отже, на ринку Польщі, як і на ринку Чехії функціонують декілька великих компаній та безліч представництв інших європейських компаній. Саме тому цей ринок також можна розглядати як перспективний для виходу компанії ТОВ «Полімер».

На ринку Литви на сьогодні немає жодної спеціалізованої компанії по виробництву пакувальних матеріалів. Литовські компанії є багатoproфільними і виготовляють широкий асортимент продукції. До найбільшій компаній на ринку варто віднести:

1. Компанія POLIBARR займається бар'єрним покриттям з пластику. Покриття з поліетилену низької щільності (LDPE) застосовуються за допомогою методу екструзії високої продуктивності. Також компанія виготовляє готову продукцію, зокрема пакети, мішки, коробки, стаканчики, посуд, тощо. Компанія розташована в місті Raudondvario kaimas, Литва. Офіційний сайт компанії – <http://www.polibarr.lt/en>.

2. Baltic Printing House – литовська компанія, яка спеціалізується на виробництві пакувальних матеріалів. Компанія розпочала свою діяльність в 2002 р. на внутрішньому ринку. З 2006 р. продукція компанії експортується в країни Європи. Конкурентною перевагою компанії є те, що вона є соціальною. На сьогодні близько 60 % працівників компанії це інваліди або ж люди з особливими потребами. Компанія розташована в місті Klaipeda, Литва. Офіційний сайт компанії – <http://balticprinting.com>.

Отже, ринок Литви є найменш насиченим, оскільки на сьогодні його представляють лише дві найбільші компанії, які були розглянуті вище. Таким чином, даний ринок також є перспективним для ТОВ «Полімер».

Проведений короткий огляд ринків запропонованих країн дозволяє зробити висновок, проте, що ці країни можна розглядати в якості нових ринків збуту для досліджуваного підприємства. Отже, дамо оцінку конкурентних позицій підприємства та привабливості ринку запропонованих країн з допомогою методу експертних оцінок (табл. 3.2-3.7).

Оцінку привабливості ринку тої чи іншої країни проводимо з допомогою методу експертних оцінок та за наступною формулою [46]:

$$Q_p = \sum M_i * G_i / \sum M_i .$$

Оцінка привабливості ринку Чехії подано в рівнянні.

$$Q_{k\text{Чехії}} = 58,6 * 100 / 400 = 14,65.$$

Оцінка конкурентних позицій підприємства ТОВ «Полімер» на ринку Чехії представлена у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Полімер» на ринку Чехії

№ з\п	Критерій привабливості	Експертна оцінка(Мj)					Gj	Mj* Gj
		дуже погано	погано	нейтрально	добре	дуже добре		
		1...20	21...40	41...60	61...80	81...100		
1	Конкурентноздатність продукції			55			0,18	9,9
2	Ціни та умови укладення контрактів			60			0,16	9,6
3	Умови присутності на ринку		40				0,14	5,6
4	Умови збуту			50			0,14	7
5	Умови комунікації			55			0,14	7,7
6	Ринкова частка			60			0,1	6
7	Оцінка можливих фінансових результатів				80		0,16	12,8
	Сума						1	58,6

Оцінка конкурентних позицій підприємства ТОВ «Полімер» на ринку Польщі представлена у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Полімер» на ринку Польщі

№ з\п	Критерій привабливості	Експертна оцінка(Мj)					Gj	Mj* Gj
		дуже погано	погано	нейтрально	добре	дуже добре		
		1...20	21...40	41...60	61...80	81...100		
1	Конкурентноздатність продукції			45			0,14	6,3
2	Ціни та умови укладення контрактів			55			0,14	7,7
3	Умови присутності на ринку				65		0,16	10,4
4	Умови збуту			55			0,18	9,9
5	Умови комунікації				65		0,14	9,1
6	Ринкова частка			60			0,1	6
7	Оцінка можливих фінансових результатів					85	0,16	13,6
	Сума						1	76,8

Оцінка конкурентних позицій підприємства ТОВ «Полімер» на ринку Литви представлена у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Оцінка конкурентних позицій ТОВ «Полімер» на ринку Литви

№ з\п	Критерій привабливості	Експертна оцінка(Мj)					Gj	Mj* Gj
		дуже погано	погано	нейтрально	добре	дуже добре		
		1...20	21...40	41...60	61...80	81...100		
1	Конкурентноздатність продукції			45			0,10	8,5
2	Ціни та умови укладення контрактів			60			0,15	9
3	Умови присутності на ринку				75		0,1	7,5
4	Умови збуту			60			0,15	9
5	Умови комунікації				80		0,13	10,4
6	Ринкова частка			45			0,1	4,5
7	Оцінка можливих фінансових результатів				80		0,17	13,6
	Сума						1	62,6

Оцінка привабливості ринку Польщі подано в рівнянні:

$$Q_{\text{кПольщі}} = 76,8 \cdot 100 / 430 = 18,3.$$

Оцінка привабливості ринку Чехії подано в рівнянні:

$$Q_{\text{кЧехії}} = 62,6 \cdot 100 / 445 = 14,06. (3.6)$$

Оцінка привабливості ринку Чехії представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Оцінка привабливості ринку Чехії

№ з\п	Найменування оцінки критерію привабливості	Експертна оцінка(Мj)					Gj	Mj* Gj
		дуже погано	погано	нейтрально	добре	дуже добре		
		1...20	21...40	41...60	61...80	81...100		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг ринку			60			0,16	9,6
2	Ріст ринку		35				0,14	4,9
3	Структура споживачів			50			0,12	6
4	Діапазон цін			50			0,1	5
5	Купівельна спроможність		25				0,12	3

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Доступність ринку		40				0,14	5,6
7	Інтенсивність покупців			55			0,14	7,7
8	Політико-економічні ризики					100	0,1	10
	Сума						1	51,8

$$Q_{p\text{Чехії}} = 51,8 * 100 / 415 = 12,4.$$

Оцінка привабливості ринку Польщі представлена у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Оцінка привабливості ринку Польщі

№ з\п	Найменування оцінки критерію привабливості	Експертна оцінка(Мj)					Gj	Mj* Gj
		дуже погано	погано	нейтрально	добре	дуже добре		
		1...20	21...40	41...60	61...80	81...100		
1	Обсяг ринку			60			0,12	7,2
2	Ріст ринку			45			0,14	6,3
3	Структура споживачів				65		0,16	10,4
4	Діапазон цін			50			0,1	5
5	Купівельна спроможність		35				0,14	4,9
6	Доступність ринку			45			0,12	5,4
7	Інтенсивність покупців				65		0,14	9,1
8	Політико-економічні ризики					85	0,1	8,5
	Сума						1	56,8

$$Q_{p\text{Польщі}} = 56,8 * 100 / 445 = 12,7.$$

Оцінка привабливості ринку Литви представлена у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Оцінка привабливості ринку Литви

№ з\п	Найменування оцінки критерію привабливості	Експертна оцінка(Мj)					Gj	Mj* Gj
		дуже погано	погано	нейтрально	добре	дуже добре		
		1...20	21...40	41...60	61...80	81...100		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Обсяг ринку				65		0,15	9,7
2	Ріст ринку			45			0,15	6,7

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Структура споживачів				80		0,11	8,8
4	Діапазон цін			55			0,1	5
5	Купівельна спроможність		30				0,13	3,9
6	Доступність ринку			50			0,13	6,5
7	Інтенсивність покупців				70		0,11	7,7
8	Політико-економічні ризики					90	0,1	9
	Сума						1	57,3

$$Q_{p\text{Литви}} = 57,3 \cdot 100 / 477 = 12,01.$$

Результати розрахованих коефіцієнтів подано в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Результати оцінки конкурентних позицій підприємства та привабливості ринку запропонованих країн для виробничої експансії ТОВ «Полімер»

Країна	Оцінка конкурентних позицій, Q_k	Оцінка привабливості ринку, Q_p
Чехія	14,65	12,4
Польща	18,3	12,7
Литва	14,06	12,01

Отже, показники привабливості та конкурентоспроможності показують, що найперспективнішим ринком для ТОВ «Полімер» в рамках реалізації бізнес стратегії виступає ринок Польщі. Співпраця з Литвою є перспективною також. Ринок Чехії є досить привабливим, де є попит на продукцію підприємства, проте розміщення виробництва в цій країні не матиме значного позитивного ефекту. Таким чином, вважаємо, що майбутні бізнес стратегія ТОВ «Полімер» повинна бути націлена на освоєння нових ринків, а також залучення більших обсягів інвестицій для новітніх розробок та інновацій. Саме випереджальна стратегія розвитку компанії допоможе ТОВ «Полімер» залишатися на лідируючих позиціях серед конкурентів на внутрішньому ринку.

Головним чинником економічного зростання й забезпечення належного місця вітчизняної економіки у світовій економічній системі є ефективне

використання інновацій, які перетворюються на вирішальний фактор соціально-економічного розвитку і відіграють провідну роль у вирішенні економічних, екологічних, соціальних та культурних завдань. Формування і вибір стратегічних напрямків інноваційної діяльності базується на результатах всебічної оцінки як середовища, в якому працює підприємство, так і визначенні внутрішніх інноваційних можливостей підприємства, які характеризуються станом і рівнем використання інноваційного потенціалу. При цьому інноваційні можливості підприємств істотно розрізняються в залежності від конкретних особливостей підприємства, його галузевої приналежності і стратегічної спрямованості. У зв'язку з цим оцінка інноваційного потенціалу в сучасних умовах стає об'єктивно необхідним елементом у процесі управління інноваційною діяльністю підприємства.

Надійним підґрунтям для забезпечення ефективності виробничої діяльності є інноваційний потенціал, який визначає рівень інноваційних можливостей усіх суб'єктів господарської діяльності. Комплексною характеристикою спроможності підприємства до інноваційної діяльності є його інноваційний потенціал, який доцільно розвивати для підвищення ефективності діяльності підприємства. Низький рівень інноваційного потенціалу підприємства характеризується тим, що інноваційні ресурси не відповідають умовам забезпечуючим чинникам. Дисбаланс складових інноваційного потенціалу зумовлює слабку інноваційну активність підприємства.

На сьогодні слабкою ланкою в розвитку виробничо-інноваційного потенціалу підприємств України є:

1. Відсутність ефективного організаційно-економічного механізму управління.
2. Нестача фінансових коштів, що зумовлює пошук джерел фінансування та раціонального використання наявних за рахунок обґрунтованості вибору перспективних напрямів інноваційної діяльності підприємств.
3. Відсутність методики комплексного оцінювання інноваційного потенціалу підприємств.

4. Необхідність систематичного технологічного переоснащення виробництва сучасним обладнанням.

5. Підвищена ризикованість, зумовлена високою невизначеністю результату.

6. Неефективна робота маркетингової служби.

7. Недосконалість мотивації персоналу, враховуючи підвищену значущість окремих фахівців.

Основними напрямками удосконалення: управлінський аспект розвитку інноваційного потенціалу виявлення «вузьких місць» та бар'єрів розвитку інноваційного потенціалу; розробка інвестиційних рішень, спрямованих на збалансування складових інноваційного потенціалу та підвищення рівня його розвитку.

Отже, визначальними шляхами підвищення ефективності використання виробничо-інноваційного потенціалу підприємств є:

- 1) вдосконалення законодавства щодо інноваційної діяльності підприємств;
- 2) забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами;
- 3) забезпечення можливості самореалізації працюючих, заохочення творчої праці, увага кадровій політиці та трудовим відносинам;
- 4) забезпечення підприємства необхідними фінансовими ресурсами;
- 5) забезпечення інформацією про інновації та джерела їх розроблення і розповсюдження;
- 6) постійне поновлення інформаційного фонду підприємства;
- 7) розвиток технологічної інфраструктури;
- 8) постійне вивчення потреб ринку;
- 9) зміцнення матеріальної та науково-технічної бази підприємств;
- 10) оперативність у впровадженні інновацій тощо.

У підсумку зазначимо, що інноваційний потенціал відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності підприємства, оскільки завдяки ефективному його використанню відбувається покращання використання ресурсів підприємств;

збільшення обсягів продажу; зміна асортименту продукції та поліпшення його якості, створення нових товарів і послуг, що повніше задовольняють потреби споживачів; зміна умов праці і підвищення її ефективності; приріст і накопичення нових знань, умінь і навиків; покращання системи управління й організації виробництвом; зміна якості і стилю життя людей, формування нової культури. Оскільки ризик під час фінансування, модернізації та оновлення виробництва є досить високим, оцінка інноваційного потенціалу підприємства з урахуванням його інтелектуальної складової дасть змогу потенційним інвесторам зорієнтуватися в прийнятті рішень щодо виділення коштів з метою реалізації інноваційної стратегії розвитку. Таким чином, інноваційний потенціал підприємства є важливим інформаційним ресурсом в процесі управління його розвитком.

3.3. Оцінка економічної ефективності заходів з підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства

Для здійснення нового напрямку діяльності запропоновано ТОВ «Полімер» відкрити три нові представництва компанії в Польщі, Чехії, Литві. Цей проект отримав назву «Полімер ЛТД». Першим кроком для реалізації проекту «Полімер ЛТД» було обрання міжнародного банку, який би зміг надати кредит під оптимальні відсотки. Отже, перед ТОВ «Полімер» і Британським інвестиційним фондом «Raven Brother Ltd» постало питання обрання банку для кредитування проекту. Було обрано 2 варіанти.

Перший банк надає кредит на таких умовах: довгостроковий кредит у розмірі 7 млн. грн. надається на 9 років по річній ставці складних відсотків 9 % річних. Кредит повинен бути погашений одноразовим платежем з відсотками в кінці терміну.

Отже, формула загальної суми, що необхідно було б погасити при виборі такого варіанту має вигляд:

$$P_i = P * (1 + r)^n$$

де P_i – майбутня сума, після нарахування складних відсотків;

P – вкладена (початкова) сума інвестицій;

r – ставка складного відсотка (річних);

n – число років інвестування.

$$P_i = 7000000 * (1 + 9)^9 = 15203252,56 \text{ грн.}$$

Другий банк надає кредит на наступних умовах : кредит в сумі 7 млн. дол. надається на 9 років по простій ставці відсотків, яка протягом періоду кредитування складає 11 %.

Формула для обчислення загальної суми, що необхідно було б погасити при виборі такого варіанту має вигляд :

$$P_i = P * (1 + r*n),$$

де P_i – майбутня сума, після нарахування відсотків у кінці періоду інвестування;

P – вкладена (початкова) сума інвестицій;

r – ставка простого відсотка (річних);

n – період часу інвестування (у роках).

$$P_i = 7000000 * (1+9*0,11) = 13930000 \text{ грн.}$$

Отже, підприємствами був обраний варіант другий, оскільки він є економнішим і дозволяє підприємству зберегти 1273252,56 грн.

Також був складений графік повернення кредиту (табл. 3.9), оскільки він є важливою складовою частиною кредитної угоди. Він складався позичальником і узгоджувався з кредитором.

Для побудови графіку погашення необхідно спочатку визначити сума платежу по закінченню кожного року. Формула має вигляд:

$$\Pi = (K_0 * r) / (1 - (1+r)^{-t}),$$

де K_0 – первісна сума боргу;

r – процентна ставка за домовлений період часу;

t – кількість термінів погашення кредиту. У даному випадку сума платежу становить:

$$\Pi = (7000000 * 0,11) / (1 - (1+0,11)^{-9}) = 1262295,82 \text{ грн.}$$

Таблиця 3.9

Графік погашення кредиту

Термін погашення кредиту, рік	Сума основного боргу на початок періоду, грн.	Сума відсотків за даний період, грн.	Сума виплати боргу, грн.	Сума погашення основного боргу, грн.
1	7000000	770000	1262295,82	492295,82
2	6507704,18	715847,4	1262295,82	546447,41
3	5961257,77	655738,11	1262295,82	606556,7
4	5354700,06	589017,66	1262295,82	673278,15
5	4681422,9	514956,84	1262295,82	747338,97
6	3934083,93	432749,39	1262295,82	829545,43
7	3104538,5	341499,96	1262295,82	920795,85
8	2183742,64	240211,49	1262295,82	1022083,32
9	1161658,31	127782,71	1262295,82	1134512,1

В другому розділі роботи були розраховані показники рентабельності підприємства. Відповідно в 2020 р. показник рентабельності підприємства дорівнювала 4,67, в 2021 р. – 1,92, а в 2022 р. – 2,13. Оскільки від реалізації інвестиційного проекту, а саме відкриття представництв компанії ТОВ «Полімер» в інших країнах світу очікується щорічне отримання прибутку на рівні 0,65 млн. грн. розрахуємо показник рентабельності підприємства після його реалізації.

Рентабельність підприємства = 425,9 тис. грн. / 650 тис. грн. = 0,66 грн.

Тобто, на 1 грн. отриманої від реалізації проекту виручки від реалізації ТОВ «Полімер» отримає 0,66 грн. прибутку. Такий результат є доволі високим і свідчить на користь запропонованих заходів. Щодо повернення кредиту, то за рахунок збільшення прибутку, зокрема нерозподіленого підприємство зможе погашати свої зобов'язання перед банківською установою.

Також було сформовано стратегію розвитку ТОВ «Полімер». Стратегія була прийнята на основі критеріїв прийняття рішень в умовах невизначеності. Отже, таблиця на основі якої була прийнята стратегія має вигляд (табл. 3.10).

Необхідно дати оцінку трьом стратегіям задля визначення найбільш раціональної. Оцінку здійснено з допомогою критеріїв Байєса, Вальда та Севіджа.

Таблиця 3.10

Вихідні дані для розрахунку проекту

Стратегія	Попит на складське приміщення		
	Низький	Середній	Високий
A ₁	15	25	35
A ₂	20	23	27
A ₃	20	25	33

1. Критерій Байєса. За критерієм Байєса за оптимальне приймається та стратегія (чиста) A_i, при якій максимізується середній виграш або мінімізується середній ризик r.

Розрахуємо значення $\Sigma(a_{ij}p_j)$

$$\Sigma(a_{1j}p_j) = 15 \cdot 0,35 + 25 \cdot 0,3 + 35 \cdot 0,35 = 25$$

$$\Sigma(a_{2j}p_j) = 20 \cdot 0,35 + 23 \cdot 0,3 + 27 \cdot 0,35 = 23,35$$

$$\Sigma(a_{3j}p_j) = 20 \cdot 0,35 + 25 \cdot 0,3 + 33 \cdot 0,35 = 26,05$$

Результати розрахунків подано у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Критерій Баєйса

A _i	П ₁	П ₂	П ₃	$\Sigma(a_{ij}p_i)$
A ₁	5,25	7,5	12,25	25
A ₂	7	6,9	9,45	23,35
A ₃	7	7,5	11,55	26,05
p _i	0,35	0,3	0,35	

Вибираємо з (25; 23,35; 26,05) максимальний елемент $\max = 26,05$.

Висновок: вибираємо стратегію N = 3.

2. Критерій Вальда. За критерієм Вальда за оптимальну приймається чиста стратегія, яка в найгірших умовах гарантує максимальний виграш, тобто $a = \max(\min a_{ij})$.

Критерій Вальда (табл. 3.12) орієнтує статистику на самі несприятливі стани природи, тобто цей критерій виражає песимістичну оцінку ситуації.

Вибираємо з (15, 20, 20) максимальний елемент $\max = 20$. Висновок: вибираємо стратегію N = 2.

3. Критерій Севіджа. Критерій мінімального ризику Севіджа рекомендує

вибирати в якості оптимальної стратегії ту, при якій величина максимального ризику мінімізується в найгірших умовах, тобто забезпечується: $a = \min (\max r_{ij})$. Критерій Севіджа орієнтує статистику на самі несприятливі стани природи, тобто цей критерій виражає песимістичну оцінку ситуації.

Таблиця 3.12

Критерій Вальда

A_i	Π_1	Π_2	Π_3	$\min(a_{ij})$
A_1	15	25	35	15
A_2	20	23	27	20
A_3	20	25	33	20

Знаходимо матрицю ризиків. Ризик – міра невідповідності між різними можливими результатами прийняття певних стратегій. Максимальний виграш в j -му стовпці $b_j = \max (a_{ij})$ характеризує сприятливість стану природи.

1. Розраховуємо 1-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{11} = 20 - 15 = 5; r_{21} = 20 - 20 = 0; r_{31} = 20 - 20 = 0;$$

2. Розраховуємо 2-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{12} = 25 - 25 = 0; r_{22} = 25 - 23 = 2; r_{32} = 25 - 25 = 0;$$

3. Розраховуємо 3-й стовпець матриці ризиків.

$$r_{13} = 35 - 35 = 0; r_{23} = 35 - 27 = 8; r_{33} = 35 - 33 = 2.$$

Результати розрахунків оформимо у вигляді таблиці 3.13.

Таблиця 3.13

Критерій Севіджа

A_i	Π_1	Π_2	Π_3	$\min(a_{ij})$
A_1	5	0	0	5
A_2	0	2	8	8
A_3	0	0	2	2

Вибираємо з (5; 8; 2) мінімальний елемент $\min = 2$.

Висновок: вибираємо стратегію $N = 3$.

4. Критерій Гурвіца. Критерій Гурвіца є критерієм песимізму – оптимізму.

За оптимальну приймається та стратегія, для якої виконується співвідношення:

$$\max (s_i),$$

де $s_i = y \min(a_{ij}) + (1-y) \max(a_{ij})$

При $y = 1$ отримаємо критерій Вальді, при $y = 0$ отримаємо – оптимістичний критерій (максимакс).

Критерій Гурвіца враховує можливість як найгіршого, так і найкращого для людини поведінки природи. Як вибирається y ? Чим гірше наслідки помилкових рішень, тим більше бажання застрахуватися від помилок, тим y ближче до 1. Розраховуємо s_i .

$$s_1 = 0,5 \cdot 15 + (1-0,5) \cdot 35 = 25$$

$$s_2 = 0,5 \cdot 20 + (1-0,5) \cdot 27 = 23,5$$

$$s_3 = 0,5 \cdot 20 + (1-0,5) \cdot 33 = 26,5$$

Результати подано в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Критерій Гурвіца

A_i	Π_1	Π_2	Π_3	$\min(a_{ij})$	$\max(a_{ij})$	$y \min(a_{ij}) + (1-y)\max(a_{ij})$
A_1	15	25	35	15	35	25
A_2	20	23	27	20	27	23,5
A_3	20	25	33	20	33	26,5

Вибираємо з (25; 23,5; 26,5) максимальний елемент $\max = 26,5$.

Висновок: вибираємо стратегію $N = 3$.

Таким чином, в результаті рішення статистичної гри за різними критеріями частіше інших рекомендувалася стратегія A_3 . Під стратегією A_3 було запропоновано введення в структуру ТОВ «Полімер» три нових представництва в інших країнах світу.

Необхідно розрахувати термін окупності інвестицій. Очікується, що щорічний прибуток від відкриття представництв компанії в інших країнах складатиме близько 0,65 млн. грн. Термін окупності розраховується за наступною формулою:

$$T = IC / P ,$$

де IC – стартові інвестиції;

P – очікуваний щорічний прибуток, що планується.

Таким чином термін окупності інвестицій вкладених в логістичний центр

дорівнюватиме $=7 \text{ млн. грн.} / 0,65 \text{ млн. грн.} = 10,8 \text{ років}$

Доцільно також розрахувати чисту теперішню вартість грошових потоків (NPV). Метод розрахунку NPV – це метод аналізу інвестицій, який базується на визначенні величини, отриманої шляхом дисконтування різниці між річними відтоками і притоками реальних грошей, які накопичуються впродовж всього життя проекту. За його допомогою порівнюється вартість майбутніх чистих грошових надходжень від інвестиційного проекту з обсягом вхідних інвестицій. Формула розрахунку даного методу має вигляд:

$$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{IF_k}{(1+r)^k} - IC,$$

де IF_k – річні грошові надходження впродовж n років;

r – дисконтна ставка;

IC – стартові інвестиції;

n – термін реалізації проекту.

Таким чином, чиста теперішня вартість грошових потоків становитиме:

$$((13,5 \cdot 15) / (1+0,25)^{15}) - 7 = (97,5/2,84) - 7 = 2,32.$$

У випадку: якщо $NPV > 0$, проект слід приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$, проект слід відхилити, оскільки він збитковий; якщо $NPV = 0$, проект не є прибутковим і не є збитковим (ситуація невизначеності). Таким чином, проект будівництва логістичного центру для подальшої його реалізації буде прибутковим.

Для визначення впливу функціонування логістичного центру на фінансовий результат ТОВ «Полімер» можна використати економетричні моделі, а саме програму макроекономічного моделювання Eviews версія 7.0. Для дослідження було обрано наступні показники: незалежна змінна – очікуваний прибуток від функціонування логістичного центру (Money), залежна змінна – обсяг чистого прибутку ТОВ «Полімер» (Finance). Статистична Вибірка становила 16 кварталів, а саме 2020-2022 рр. Очікуваний прибуток від функціонування представництв за кордоном приймаємо на рівні 0,65 млн. грн. на рік.

Формула характеризує результати регресійної моделі, як побудована методом найменших квадратів. Відповідно до результатів регресійної моделі, при впровадженні проекту представництв за кордоном, осяг чистого прибутку ТОВ «Полімер» зросте на 0,25 %. Коефіцієнт статистичної значущості = 1 %. Статистичні показники моделі, а саме показник Дарбіна-Уотсона ($DW = 1,81$) та скорегований коефіцієнт детермінації ($AR^2 = 0,92$) знаходяться в допустимих межах, а отже, результати даної моделі є достовірними. Таким чином, реалізація проекту позитивно вплине на фінансовий результат підприємства ТОВ «Полімер».

$$Finance = 1,4361 + 0,2516 * Money + 0,4197 * Finance_{(-1)}(3,1971) \\ * (-3,2615) * (3,4436) *$$

$$DW=1,81 \ AR^2=0,92$$

Отже, проведені розрахунки дали змогу зробити висновок про прибутковість проекту відкриття представництв підприємства в Польщі, Чехії, Литві як наряду диверсифікації діяльності ТОВ «Полімер». Зокрема, позитивним є показник чистої теперішньої вартості грошових потоків, а термін окупності проекту становить 10,8 років, зважаючи на обсяги початкових інвестицій вважаємо, що досліджуване підприємство може реалізовувати даний проект, оскільки він буде прибутковим і позитивно вплине на фінансовий результат ТОВ «Полімер».

Резерви збільшення прибутку на ТОВ «Полімер» розглянемо на прикладі одного з видів продукції підприємства.

1. Для визначення резервів зростання прибутку за рахунок резервів збільшення обсягу реалізації продукції необхідно виявлений раніше резерв росту обсягу реалізації продукції помножити на фактичний прибуток у розрахунку на одиницю продукції відповідного виду:

$$P \uparrow \Pi_{\nabla \Pi} = \uparrow VP \Pi_i \times \Pi_{fi}^{ед}$$

В процесі аналізу встановлено, що на ТОВ «Полімер» при існуючому устаткуванні і рівні організації виробництва максимальний обсяг виробництва може досягати значення 2500 од. продукції в рік. В 2022 р. обсяг виготовленої

продукції дорівнював 1850 од. продукції.

Таким чином, резерв росту обсягу реалізації продукції складає:

$$2500 - 1850 = 650 \text{ (од. продукції)}.$$

У звітному році сума прибутку, що приходить на одиницю продукції склала:

$$32700 \text{ грн.} / 1850 \text{ од. продукції} = 17,67 \text{ (грн / од.)}.$$

Резерв зростання прибутку складатиме:

$$650 \text{ од.} * 17,67 \text{ грн./од.} = 11485,5 \text{ грн.}$$

2. Резерви збільшення прибутку за рахунок зниження собівартості товарної продукції і послуг підраховуються в такий спосіб: попередньо виявлений резерв зниження собівартості кожного виду продукції збільшується на можливий обсяг її продажів з урахуванням резервів його росту:

$$P \uparrow \Pi_c = \sum (\downarrow C(V\Pi_{\phi} + P \uparrow V\Pi))$$

За нашим припущенням при більш високому рівні організації робочого часу ТОВ «Полімер» (скорочення простоїв, непродуктивних утрат часу і т.д.), при оптимізації потокових процесів на підприємстві, при більш раціональному використанні основних і оборотних коштів підприємства собівартість одиниці продукції можна знизити на 2,75 грн.

При цьому прибуток збільшується на наступну величину:

$$2,75 * (1850 + 650) = 6875 \text{ (грн)}.$$

3. Що стосується такого фактора, як якість продукції, то в даному випадку його розглядати недоцільно, оскільки підприємство виготовляє продукцію належної якості.

4. Аналогічно тому, як був підрахований резерв збільшення прибутку за рахунок зменшення собівартості можна підрахувати резерв збільшення прибутку за рахунок збільшення ціни.

Попит на продукція ТОВ «Полімер» досить еластичний. Тому при незначному підвищенні відпускної ціни попит на дану продукцію може залишитися на колишньому рівні або дещо знизитись. Звичайно, цей резерв

варто використовувати дуже обережно, тому що необґрунтоване підвищення ціни може змусити покупця відмовитися від продукції ТОВ «Полімер».

Рівень середньореалізаційних цін може бути збільшений шляхом пошуку більш вигідних ринків збуту, де цю продукцію можливо реалізувати по більш високих цінах. У нашому випадку це розташування магазинів в більш насиченому покупцями місті.

Припускаємо, що при оптимізації структури ринків збуту на ТОВ «Полімер» реально підвищити рівень середньореалізаційних цін на 4,5 грн.

Підвищення прибутку в цьому випадку складе:

$$P \uparrow \Pi_{\text{ц}} = \sum (P \uparrow \text{Ц} (VP_{\text{Пф}} + P \uparrow VP_{\text{П}}))$$

$$P \uparrow \Pi_{\text{ц}} = 4,5 * (1850 + 650) = 11250(\text{грн})$$

Результати проведених розрахунків систематизуємо в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Результати розрахунку резервів підвищення ефективності
виробничої діяльності ТОВ «Полімер»

№ з/п	Джерело підвищення резервів	Підвищення прибутку, грн
1	Збільшення обсягу продажів	11485,5
2	Зниження собівартості продукції	6875,0
3	Оптимізація структури збуту	11250,0
	Разом	29610,5

У підсумку зазначимо, що запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність діяльності ТОВ «Полімер» у вартісному вираженні на 29610,5 грн.

У 2022 р. чиста рентабельність виробничої діяльності підприємства складала 0,8. Розрахуємо підвищення рівня рентабельності за рахунок запропонованих резервів підвищення. Чисту рентабельність виробництва розраховуємо за наступною формулою:

$$\text{ЧРВ} = \text{ЧП} \times 100 / \text{СРП}.$$

Чистий прибуток після впровадження заходів становитиме:

$$\text{Чистий прибуток} = 32700 + 29610,5 = 62310,5 \text{ грн.}$$

Припустимо, що при реалізації даних заходів собівартість продукції також зросте на 35 % (на 35 % зросла кількість реалізованої продукції). В 2022 р. собівартість реалізованої продукції дорівнювала 482100 грн. Отже, в 2023 р. собівартість дорівнюватиме:

$$\text{СРП} = 482100 + 482100 * 0,35 = 650835 \text{ (грн.)}$$

Отже, рентабельність виробництва в 2023 р. за рахунок реалізованих заходів становитиме:

$$\text{ЧРВ} = 62310,5 * 100 / 650835 = 0,96.$$

У підсумку зазначимо, що чиста рентабельність виробництва за рахунок використання резервів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Полімер» (а саме: збільшення обсягів продажу, зниження собівартості продукції, оптимізація структури збуту) зросте на 0,16 пунктів (0,96 в 2023 р. у порівнянні з 0,8 в 2022 р.).

Здійснюючи виробничу діяльність, підприємство розробляє виробничу програму, зважаючи на обсяги власних та залучених ресурсів та потенціалу загалом. Важливим є аспект прогнозування показників, які пов'язаних з виробничою діяльністю.

Висновки до розділу 3

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що ефективність виробничого процесу не можна розглядати ізольовано від соціальних, економічних і організаційних чинників, тому що підвищення ефективності виробництва зумовлюється взаємозв'язком цих аспектів, яка веде до певного результату, визнаному як мета. Найбільш успішно функціонує підприємство, яке, підвищуючи ефективність свого виробництва, більшою мірою наближається до поставленої мети. Результат виробництва повинен бути досяжним, ідеальним межею його повинна стати величина ефективності виробництва або виробничого потенціалу підприємства.

2. Встановлено, що зважаючи на виявлену градацію та проведені попередньо дослідження можна з впевненістю стверджувати, що потенціал ТОВ «Полімер» знаходиться на 2 рівні, а отже використання виробничих потужностей та потенціалу зокрема, на разі значно не відрізняється від підходів конкурентів. Про це свідчить і система управління, яка не має істотних розбіжностей чи спеціалізованих структур, які б були націлені власне на підвищення виробничого потенціалу та спрямуванням його в напрямку підвищення конкурентних переваг. В даному аспекті варто зазначити, що на досліджуваному підприємстві вкрай важливо переглянути політику та стратегію розвитку і зосередити увагу на функціонуванні в середньо та довгостроковій перспективі, це дасть змогу не лише більш ефективно працювати сьогодні, але й поступово нарощувати потужності та випереджати основних конкурентів, які присутні на ринку, а також потенційно нових.

3. Важливе значення в забезпеченні ефективності інноваційного розвитку підприємства, безумовно, має розроблення відповідної організаційної структури. Її визначають вибрана цільова спрямованість і стратегія інноваційного розвитку. Важливу роль при цьому відіграють розмір

підприємства, специфіка, обсяг і номенклатура виробленої продукції, ціла низка інших факторів. Тому структура управління інноваційним розвитком буде специфічною для кожного підприємства, необхідно лише зазначити, що вона повинна органічно вбудовуватися в організаційну структуру управління.

4. Обґрунтовано, що інноваційний потенціал відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності підприємства, оскільки завдяки ефективному його використанню відбувається покращання використання ресурсів підприємств; збільшення обсягів продажу; зміна асортименту продукції та поліпшення його якості, створення нових товарів і послуг, що повніше задовольняють потреби споживачів; зміна умов праці і підвищення її ефективності; приріст і накопичення нових знань, умінь і навиків; покращання системи управління й організації виробництвом; зміна якості і стилю життя людей, формування нової культури.

5. Для здійснення нового напрямку діяльності запропоновано ТОВ «Полімер» відкрити три нові представництва компанії в Польщі, Чехії, Литві. Цей проект отримав назву «Полімер ЛТД». Проведені розрахунки дали змогу зробити висновок про прибутковість проекту відкриття представництв підприємства в Польщі, Чехії, Литві як пряму диверсифікації діяльності ТОВ «Полімер». Зокрема, позитивним є показник чистої теперішньої вартості грошових потоків, а термін окупності проекту становить 10,8 років, зважаючи на обсяги початкових інвестицій вважаємо, що досліджуване підприємство може реалізовувати даний проект, оскільки він буде прибутковим і позитивно вплине на фінансовий результат ТОВ «Полімер».

6. Доведено, що чиста рентабельність виробництва за рахунок використання резервів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Полімер» (а саме: збільшення обсягів продажу, зниження собівартості продукції, оптимізація структури збуту) зросте на 0,16 пунктів (0,96 в 2023 р. у порівнянні з 0,8 в 2022 р.). Здійснюючи виробничу діяльність, підприємство розробляє виробничу програму, зважаючи на обсяги власних та залучених ресурсів та потенціалу загалом.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження механізму управління виробничим потенціалом підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Встановлено, що управління виробничим потенціалом підприємства є частиною загальної системи управління підприємства і невід'ємною його частиною. Від ефективності системи управління виробничим потенціалом залежить загальна ефективність роботи підприємства та ефективність використання виробничих потужностей підприємства. У вітчизняній літературі поняття управління виробничим потенціалом досить широко висвітлено. Зміст управління потенціалом полягає у здійсненні суб'єктом управління потенціалу впливу на об'єкт шляхом виявлення відповідності об'єктів вимогам, які ставить перед ним керівництво підприємства загалом.

2. Узагальнено, що будь-яке підприємство повинно використовувати систему управління з метою покращення розвитку та створення умов для майбутнього зростання. В даному аспекті варто зазначити, що процес управління розвитком підприємства є ефективним лише тоді коли сприяє досягненню кінцевої мети підприємства. Саме тому, для оцінки системи управління розвитком підприємства необхідно застосовувати різноманітні методики, які доцільно ґрунтовно дослідити. Для формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства вітчизняні науковці пропонують застосовувати різноманітні алгоритми.

3. Обґрунтовано, що побудова ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства є основою для якісного його нарощування. В таку систему слід включати наступні етапи: планування, організація, моніторинг, за необхідності, подальше корегування принципів, методів, цілей та завдань, щодо управління виробничим потенціалом з урахуванням динаміки змін внутрішнього та зовнішнього середовищ. До основних завдань управління виробничим потенціалом підприємства слід віднести зростання потенціалу та підвищення ефективності використання вже існуючого потенціалу.

4. Визначено, що ТОВ «Полімер» – це команда професіоналів, яка формує стандарти і завжди виявляється на крок попереду своїх конкурентів. У виробництві упаковки компанія неухильно дотримується найвищих стандартів якості. ТОВ «Полімер» – сучасне виробниче підприємство, яке спеціалізується на виробництві пакувальної полімерної продукції: ПЕТ-преформи для виготовлення ПЕТ-пляшок, стретч-плівки та бар'єрної плівки.

5. Узагальнено, що в загальному, вартість основних засобів в період з 2021 по 2022 рік зростає. Зростання відбулось в основному за рахунок появи транспортних засобів та збільшення кількості виробничих машин та обладнання. Всього основні засоби збільшилися на 318 тис.грн. Це зростання відбулось за рахунок проведення дооцінки операційної нерухомості і перевищенням вартості введеного устаткування над вартістю виведеного. Такі основні засоби як земельні ділянки і будинки та споруди змін у кількісному відношенні не зазнали.

6. Обґрунтовано, що у структурі основних виробничих засобів підприємства ТОВ «Полімер» за 2022 р. найбільшу частину займають машини та обладнання, на другому місці знаходяться будинки та споруди, це свідчить про наявність цілісного майнового комплексу. Найменшу частку займають інші необоротні активи, транспортні засоби. Деяких змін зазнала дана структура власності у 2022 році. Варто відмітити, що основна стаття, яка являє собою машини та обладнання зростає ще більше через придбання нової лінії по виготовленню бар'єрної плівки.

7. Визначено, що управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ «Полімер» здійснюється відповідно до стратегії підприємства та в напрямку підвищення його конкурентоспроможності. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства здійснюється на рівні вищого керівництва. Його можна охарактеризувати як комплекс процесів і засобів розробки та реалізації конкурентних стратегій підприємств спрямованого на здійснення своєчасних змін, що відповідають вимогам конкурентного середовища і дозволяють одержувати довгострокові конкурентні переваги.

8. Визначено, що ефективність виробничого процесу не можна розглядати ізольовано від соціальних, економічних і організаційних чинників, тому що підвищення ефективності виробництва зумовлюється взаємозв'язком цих аспектів, яка веде до певного результату, визнаному як мета. Найбільш успішно функціонує підприємство, яке, підвищуючи ефективність свого виробництва, більшою мірою наближається до поставленої мети. Результат виробництва повинен бути досяжним, ідеальним межею його повинна стати величина ефективності виробництва або виробничого потенціалу підприємства.

9. Обґрунтовано, що інноваційний потенціал відіграє надзвичайно важливу роль у діяльності підприємства, оскільки завдяки ефективному його використанню відбувається покращання використання ресурсів підприємств; збільшення обсягів продажу; зміна асортименту продукції та поліпшення його якості, створення нових товарів і послуг, що повніше задовольняють потреби споживачів; зміна умов праці і підвищення її ефективності; приріст і накопичення нових знань, умінь; покращання системи управління й організації виробництвом; зміна якості і стилю життя, формування нової культури.

10. Для здійснення нового напрямку діяльності запропоновано ТОВ «Полімер» відкрити три нові представництва компанії в Польщі, Чехії, Литві. Цей проект отримав назву «Полімер ЛТД». Проведені розрахунки дали змогу зробити висновок про прибутковість проекту відкриття представництв підприємства в Польщі, Чехії, Литві як на пряму диверсифікації діяльності ТОВ «Полімер». Зокрема, позитивним є показник чистої теперішньої вартості грошових потоків, а термін окупності проекту становить 10,8 років.

11. Доведено, що чиста рентабельність виробництва за рахунок використання резервів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Полімер» (а саме: збільшення обсягів продажу, зниження собівартості продукції, оптимізація структури збуту) зросте на 0,16 пунктів (0,96 в 2023 р. у порівнянні з 0,8 в 2022 р.). Здійснюючи виробничу діяльність, підприємство розробляє виробничу програму, зважаючи на обсяги власних та залучених ресурсів та потенціалу загалом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Азаренкова Г. М. Фінанси підприємств : навч. посіб. для самот. вивчення дисципліни. 3-тє вид. К. : Знання-Прес, 2009. 299 с.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. К. : Знання, 1998. 563 с.
3. Білиця Ю. В. Резерви підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». 2016. Вип. 4. С. 87-89.
4. Білоусова О. С. Фінансове планування підприємств в управлінні процесами збалансування фінансів реального сектора. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 3. Т. 1. С. 45-54.
5. Бойчик І. М. Економіка підприємства : навч. посіб. 2-е вид., виправ. і доп. К. : Каравела; Л. : Новий Світ-2000, 2001. 298 с.
6. Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
7. Боримська К. П. Удосконалення підходів до аналізу оптимальної структури власного капіталу акціонерного товариства. Вісник ЖДТУ. 2011. № 4 (58). С. 23-30.
8. Борисюк І. О. Резерви підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ppei/2012_33/Tkach.pdf.
9. Бутенко В. Формування та реалізація стратегії диверсифікації діяльності підприємства (за матеріалами підприємств олійно-жирової галузі України) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. К., 2021. 19 с.
10. Вдовенко Л. О. Фінанси. навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 152 с.
11. Верба В. А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Стратегія розвитку

України (економіка, соціологія, право); голов. ред. О. П. Степанов. К. : Книжкове вид-во НАУ, 2019. Вип. 1–2. С. 404-411.

12. Весна Ю. А. Напрямки вдосконалення формування та використання фінансових ресурсів на підприємстві. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/studconf/366.pdf>.

13. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.

14. Галушка В. Аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. Схід. 2021. № 2. С. 19-22.

15. Герасемчук З. В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування. Луцьк: ЛДТУ, 2013. 242 с.

16. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.

17. Гнеушева І. Сучасні підходи до визначення та оцінки фінансової стійкості підприємства. Економічний аналіз. 2017. Вип. 8. Ч. 2. С. 86-90.

18. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2019. 340 с.

19. Гончар М.Ф. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Вип. 22.9. С. 179-184.

20. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 304 с.

21. Гринько Т. В. Вдосконалення методів оцінки рівня конкурентоспроможності підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики. Міжвузівський зб. наук. пр. Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. Вип. 189. в 5 т. Т. IV. С. 1060–1065.

22. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2016. 362 с.

23. Домбровська Л. В. Зміцнення фінансової стійкості підприємства шляхом оптимізації структури капіталу. Ефективна економіка. 2014. № 2. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2731>.

24. Дончак Л. Г. Суть ефективності як економічної категорії. URL: http://www.rusnauka.com/7_NND_2009/Economics/42425.doc.htm.

25. Дробкіна О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посіб. К. : ЦУЛ, 2017. 208 с.

26. Дудкало Г. О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?operation=1&iid=1031>.

27. Економіка підприємства : навч. посіб. / В. В. Горлачук, І. Г. Яненко. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2017. 344 с.

28. Економіка підприємства: підруч. / Ф. В. Горбонос. К. : Знання, 2018. 463 с.

29. Єропутова О. О. Підвищення ефективності використання оборотних коштів підприємства. URL: http://iep.donetsk.ua/publish/sbor/all_text/b2010/p1_18.pdf.

30. Железняк В. В. Дослідження підходів до формування системи показників кількісної та якісної оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=313>.

31. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Актуальні проблеми розвитку підприємств в умовах нестабільної економіки. Матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 15 грудня 2015р. Кіровоградський національний технічний університет. Кіровоград: КОД, 2015. С. 66-67.

32. Зеленцова Л. С. Діалектика системного підходу з позицій управління підприємства. Економіка підприємства. 2022. № 1. С. 100-105.

33. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2021. 728 с.

34. Ігнат'єва І. А. Корпоративне управління: підруч. К. : ЦУЛ, 2013. 600 с.

35. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
36. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 48-56.
37. Каламбет С. В. Сутність ефективності фінансового планування на підприємстві. Економіка та держава. 2021. № 9. С. 84-87.
38. Калінеску Т. В. Стратегічний потенціал підприємства : формування та розвиток : монографія; Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля. Луганськ, 2007. 272 с.
39. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. К. Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
40. Керелюс Г. Проблеми фінансового планування на підприємстві. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/17791/1/63-Kerelyus.pdf>.
41. Кірсанова Т. О. Проблеми та перспективи фінансового планування на підприємстві. Вісник СумДУ. Серія «Економіка». 2021. № 4. С. 48-57.
42. Класифікація видів економічної діяльності. URL: <http://kved.ukrstat.gov.ua/>
43. Ковальчук І. В. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Знання, 2018. 679 с.
44. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : підручник. Вид. 2-ге, оновл. і доповн. Львів : Новий Світ - 2000, 2014. 426 с.
45. Коломойцев В. Е. Універсальний словник економічних термінів: навч. посіб. К. : Вид-во «Молодь», 2000. 384 с.
46. Коляденко С. В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємств агропромислового комплексу. Збірник матеріалів Чотирнадцятих річних зборів Всеукр. конгр. вчених економістів-аграрників, (м. Київ, 16-17 жовтня 2012 р.). К. : ННЦ «ІАЕ», 2013. С. 247- 250.
47. Корнєв Ю. Г. Теоретичні аспекти інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. Актуальні проблеми економіки. 2021. №5 С. 30-35.
48. Коробов М. Я. Фінансова діяльність підприємства: підручник /

Коробов М. Я., Бандурка О. М., Орлов П. І., Петрова К. Я. К. : Либідь, 2017. 384 с.

49. Косянчук Т. Ф. Теоретичні засади оцінки ефективності діяльності підприємства за сучасних умов. Вісник Хмельницького національного університету. 2014. № 3. Т.3. С. 113-116.

50. Крайник О. П. Економіка підприємства : навч. посіб. за ред. О. П. Крайника. 2-ге вид. оновлене і доп. Л. : Інтелект-Захід, 2015. 296 с.

51. Краснокутська Н. С. Оцінка втрат ресурсного потенціалу під час управління комерційними ризиками підприємств торгівлі. Вісник ПУЕТ. 2022. С. 24-29.

52. Кривицька О. Р. Економіка підприємства : навч. посіб. Нац. ун-т "Остроз. акад.". Острог : Вид-во Нац. ун-ту "Остроз. акад.", 2013. 295 с.

53. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 694 с.

54. Кужда Т. І. Соціально-економічне оцінювання та планування інноваційного розвитку машинобудівних підприємств : автореферат дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Львів, 2019. 23 с.

55. Кулакова С. Ю. Економічний зміст ефективності виробничої діяльності підприємства та чинники, що її забезпечують. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 121-124.

56. Куник О. В. Механізм управління виробничим потенціалом. Управління розвитком. 2021. №22. С. 37-39.

57. Лала О. М. Оцінка якості системи управління підприємством: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 165 с.

58. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: дис... д-ра екон. наук: 08.07.01. Х., 2016. 432 с.

59. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. Економічний вісник НГУ. 2021. № 2. С. 47- 55.

60. Лудченко Я. О. Оцінка економічної ефективності інвестиційних проектів: навч. посіб. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2014. 208 с.
61. Макаренко М. В. Підвищення конкурентоспроможності промислової продукції шляхом застосування ефективної маркетингової концепції збуту. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 1. С. 26-34.
62. Матвійчук Ю. В. Резерви підвищення ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі. 2016. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_matvijchyk.htm.
63. Мельник Л. Г. Економіка підприємства : підруч. для студ. вищ. навч. закл.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Л. Г. Мельника. Суми : Університетський книга, 2022. 863 с.
64. Метеленко Н. Г. Виробничий потенціал як фактор забезпечення розвитку внутрішнього господарського механізму промислових підприємств. Ефективна економіка. 2021. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=261>.
65. Миколайчук Н. С. Оцінка ефективності управління текстильним підприємством з позиції забезпечення сталого розвитку. URL: http://vlp.com.ua/files/91_0.pdf.
66. Мороз Ю. Ю. Моніторинг економічного потенціалу підприємства: теорія, методологія, організація : монографія; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир : Кузьмін Дн.Л., 2010. 328 с.
67. Морщеньюк Т. С. Огляд підходів до визначення економічної сутності поняття «ефективність». URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_8_082.pdf.
68. Недбалюк О. П. Обґрунтування резервів підвищення ефективності господарсько-фінансової діяльності ВАТ «Біолік» м. Ладижин Вінницької області. URL: <http://intkonf.org/ken-nedbalyuk-op-bedran-iyu-obgruntuvannya-rezervivpidvischennya-efektivnosti-gospodarsko-finansovoyi-diyalnosti-vat-biolikmladizhin-vinnitskoyi-oblasti/>
69. Огліх В. В. Система моделі формування ефективної бізнес-стратегії підприємства в умовах конкуренції. Бізнесінформ. 2022. № 5. С. 250-255.

70. Осіпов П.В. Методологія управління виробничим потенціалом харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.07.01 – "Економіка промисловості" / НАН України; Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. Одеса, 2019. 36 с.

71. Пащенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 2. Т. 2. С. 99-103.

72. Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2021. № 2. С. 191-198.

73. Пілявоз Т. М. Методологічні підходи щодо оцінювання інноваційного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 4. URL: <http://www.economy. nauka.com.ua/?op=1&z=1085>.

74. Погорелов С. М. Дослідження шляхів підвищення ефективності діяльності підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». 2015. № 26 (1135). С. 76-82.

75. Пономаренко В. С. Економіка підприємства: компетентність і ефективність розвитку : монографія; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Пономаренка В. С. Харків : ІНЖЕК, 2023. 150 с.

76. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. пос. К.: КНЕУ, 2004. 316 с.

77. Прокоф'єва К. В. Теоретична сутність економічної категорії «ефективність діяльності підприємства». URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/255.pdf>.

78. Прус Л. Р. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл; ПВНЗ "Ун-т економіки і підприємництва". Хмельницький : Метод.-вид. центр ПВНЗ "УЕП", 2017. 364 с.

79. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2016. 496 с.

80. Рябенко Г. М. Шляхи покращення фінансового стану підприємства. Інноваційна економіка. 2022. № 7 (33). С. 105-108.

81. Сабадаш В. В. Научно-методические подходы к оптимизации модели

оценки стратегии развития предприятия. Труды Белорусского государственного технологического университета. Сер VII, Экономика и управление, 2017. Вып. XVIII. С. 236-240.

82. Синк Д. С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. сл. В. И. Данилова-Данильяна. С. : Прогресс, 1989. 528 с.

83. Сич Є. М. Діагностика ефективності діяльності підприємства. 2012: URL: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Soc_Gum/ppei/2012_34/Such.pdf.

84. Стельмах О. Ю. Роль інформації у формуванні конкурентних переваг підприємства. URL: vuzlib.com.ua/articles/book/9415-Informacija_jak_ob'ekt_kon/1.html

85. Стратегія підприємства : навч. посіб. / Довбня С.Б., Найдовська А.О., Хитько М.М. Дніпро: НМетаАУ, 2017. 71 с.

86. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / А. П. Наливайко, О. М. Гребешкова, О. Г. Малярчук, В. Я. Паздрій, Г. В. Турбан; ред.: А. П. Наливайко; ДВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана". Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

87. Супрун О. М. Проблема прискорення обігу оборотних коштів на підприємстві. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2185>.

88. Сюркало Б. І. Методологія ефективного фінансового планування. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=915>.

89. Теслюк Н. П. Стратегії підприємства по досягненню конкурентних переваг. Економіка, фінанси, право. 2017. № 11. С. 17-20.

90. Технічна енциклопедія «Tech Trend». URL: <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=5903>

91. Ткаченко О. М. Роль інформаційних технологій в формуванні конкурентних переваг промислових переваг. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20433/1/16.pdf>.

92. Федішин М. П. Економіка підприємства : навч.-метод. посіб.; Буковин. держ. фінанс.-екон. ун-т, Фінанс.-екон. коледж. Чернівці : Наші книги, 2015. 327 с.

93. Федоренко В. Г. Стратегія інноваційного розвитку сучасного підприємства : монографія / В. Г. Федоренко, Т. Є. Воронкова, З. Е. Касьян, С. В. Федоренко, М. С. Федоренко; ред.: В. Г. Федоренко, Т. Є. Воронкова; Акад. муніцип. упр., Укр. акад. наук, Екон. шк. акад. УАН В.Г. Федоренко. Київ : ДКС центр, 2014. 336 с.

94. Фесюк І. В. Методичні засади планування потреби в оборотному капіталі підприємства у ринкових умовах. Економіка і ринок: облік, аналіз, контроль. 2021. № 13. С. 21-28.

95. Філюк Г.М. Проблеми та шляхи підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств в умовах глобалізації. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2021. №151. С. 5-8.

96. Філюк Г.М. Технологічна модернізація підприємств промисловості в Україні як основа їх економічної безпеки. Теоретичні та прикладні питання економіки. Київ: ВПЦ «Київський університет». 2015. № 2(31). С. 4-10.

97. Фінанси підприємств: проблеми теорії та практики : зб. наук. пр. / Хаустова В. Є. та ін.; Харк. нац. ун-т буд-ва та архіт., Харк. регіон. від-ня Спілки економістів України, Харк. союз страховиків. Х. : Ексклюзив, 2018. 163 с.

98. Хамініч С. Ю. Управління підприємством на засадах освітнього потенціалу: монографія. Д. : Вид-во ДНУ, 2006. 288 с.

99. Харченко В. А. Особливості застосування системного підходу до управління підприємством. Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності: зб. наук пр. Маріуполь: ДВНЗ «ПДТУ», 2012. Вип. 1, т. 2. С. 242-246.

100. Харченко В. А. Сутність системи управління розвитком промислового підприємства. Економіка промисловості. 2018. № 4 (64). С. 100-110.

101. Цвайг Х. І. Економіка і фінанси підприємства : підручник; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Л. : ЛДУВС, 2014. 698 с.
102. Циба Т. Є. Особливості і механізм стратегічного планування. Актуальні проблеми економіки. 2018. № 2 (56). С. 159-172.
103. Циганкова Т. Стратегії міжнародних компаній у турбулентному маркетинговому середовищі. 2022. URL: http://iepjournals.com/journals/16-17/2012_1_Tsyhankova_Yevdochenko.pdf.
104. Цицюра Н. О. Шляхи підвищення ефективності використання оборотних коштів на підприємстві. URL: http://www.confcontact.com/20110225/ek8_cicyura.php.
105. Чайковська В. П. Вдосконалення механізму управління фінансовими ресурсами підприємства. URL: http://www.confcontact.com/2012_06_14/ek8_chajkovska_vdov.htm.
106. Череп А. В. Ефективність як економічна категорія. Ефективна економіка. 2022. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1727>.
107. Чорна М. В. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3710>.
108. Чупіс А. В. Оцінка, аналіз, планування фінансового становища підприємства. Суми: Довкілля, 2001. 404 с.
109. Шаталова Т. Н. Економічна сутність виробничого потенціалу. Вісник ОГУ. 2017. № 8 С. 85-91.
110. Шляга О. В. Ефективність господарської діяльності: сутність та підходи. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_177.pdf.
111. Шляга О. В. Шляхи підвищення ефективності роботи підприємства / О. В. Шляга, М. В. Гальцев. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_066.pdf.
112. Щелкунов В. І. Стратегія підприємства : конспект лекцій. Ч. 1 / В. І. Щелкунов, Л. Ф. Мухіна, О. П. Стасюк, Н. Ю. Кривицька; Нац. авіац. ун-т. К., 2016. 79 с.

ДОДАТКИ

