

121
21.12.2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ



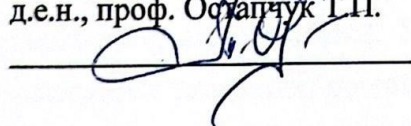
ДИБЕНКО Олександр Романович
(студент групи ЗМО-22-2М)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

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.

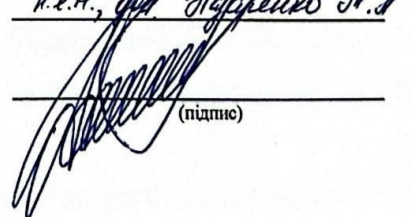


Керівник роботи:
д.е.н., проф. Логачук С.Ф.



(підпис)

Рецензент
к.е.н., проф. Назаренко Т.В.



(підпис)

Житомир, 2023

Анотація

Дибенко О. Р. 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 системи управління виробничим потенціалом підприємства та забезпечення його ефективного функціонування. Досліджено теоретичні основи управління виробничим потенціалом підприємства. Представлена аналітична оцінка системи управління виробничим потенціалом підприємства. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

Ключові слова: потенціал, виробничий потенціал, виробничий процес, управління виробничим потенціалом, ефективність виробничої діяльності.

Annotation

Dybenko O. R. Management of the enterprise's production potential. - 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 system 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 enterprise's production potential management system is presented. The directions for increasing the efficiency of the management of the production potential of the enterprise are substantiated.

Keywords: potential, production potential, production process, management of production potential, efficiency of production activity.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність та складові виробничого потенціалу підприємства.....	8
1.2. Система управління виробничим потенціалом підприємства.....	14
1.3. Методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства	21
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом підприємства	31
Висновки до розділу 1	39
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КАТРАН»	41
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	41
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	48
2.3. Оцінка формування та управління виробничим потенціалом підприємства	55
Висновки до розділу 2	63
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КАТРАН»	65
3.1. Удосконалення методів управління виробничим потенціалом підприємства	65
3.2. Обґрунтування системи управління виробничим потенціалом підприємства	75
3.3. Оцінка ефективності формування та реалізації стратегії управління виробничим потенціалом підприємства	82
Висновки до розділу 3	92
ВИСНОВКИ.....	94
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	97
ДОДАТКИ.....	105

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Виробничий потенціал – поняття, яке має інтегрований характер, так як вбирає в себе і матеріально-технічну, і кадрово-інтелектуальну і організаційно-економічну, інформаційну складові. Від рівня його розвитку залежать масштаби і якість інноваційної діяльності, сприйнятливість до інновацій, інноваційна активність, результативність діяльності підприємства. Його складові характеризуються якісними і кількісними характеристиками і визначають характер, напрямки та показники планування інноваційної діяльності, що дозволяє керівникам підприємств приймати основоположні стратегічні рішення, здійснювати стратегічне та оперативне планування.

Підприємствам, в даний час, для того щоб успішно розвиватися і бути затребуваними в умовах ринкової економіки, необхідно бути конкурентоспроможними. Дана проблема існувала давно, але найбільш актуальною вона є саме зараз – адже чим швидше змінюється суспільство, тим швидше підприємству необхідно перебудовуватися. Проблема оцінки рівня виробничого потенціалу підприємства і формування стратегії управління наявним потенціалом, є однією з найбільш актуальних і значущих проблем, як з науково-дослідних позицій, так і з точки зору практичної значущості для підприємства

Питанням управління виробничим потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності протягом останніх років приділяється все більше уваги зі сторони науковців різних країн, однак кожен дослідник зосереджує свою увагу на відокремлених елементах комплексної системи управління виробничим потенціалом. Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства висвітлено в працях українських науковців, таких як: В.Г. Андрійчук, В. В. Коновал, Т. Г. Рзаєва, Р. В. Римарчук, О. Г. Гончаренко, Ю. Ю. Колесниченко, Н. Г. Сейсебаєва, Д. О. Сугоняко, Т. В. Полковниченко,

О. В. Руда, Л. М. Мельник, В. Ільчук, Г. М. Тарасюк, А. А. Корнійчук та ін.

У той же час в існуючих наукових дослідженнях недостатньо уваги приділяється проблемам формування ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємств, практиці та перспективам його розвитку, створення власної ефективної системи розвитку виробничого потенціалу підприємства.

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 «Катран».

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

- вивчити сутність та складові виробничого потенціалу підприємства;
- дослідити систему управління виробничим потенціалом 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 формування та управління виробничим потенціалом підприємства;
- розробити напрями удосконалення методів управління виробничим потенціалом підприємства;
- здійснити обґрунтування системи управління виробничим потенціалом підприємства;
- представити оцінку ефективності формування та реалізації стратегії управління виробничим потенціалом підприємства.

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

Методи дослідження. При вирішенні завдань, визначених у роботі, використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення; статистичні та аналітичні розрахунки; порівняння; монографічний; розрахунково-конструктивний; графічний тощо.

Інформаційною базою дослідження виступають підручники, навчальні посібники, наукові праці та матеріали наукових статей, статистичні дані, фінансова звітність підприємства ТОВ «Катран» за 2020-2022 рр., внутрішні документи підприємства, ресурси мережі Інтернет. Нормативною базою дослідження є законодавчі акти України, укази Президента України, постанови Верховної Ради, положення Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, Національного банку України, державної служби статистики України, рішення і постанови, галузеві методичні рекомендації, звітні дані ТОВ «Катран».

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- удосконалено процес управління виробничим потенціалом підприємства за рахунок використання контролінгу, який дозволить підвищити керованість бізнесу та скоротити час прийняття управлінських рішень; встановити ефективний контроль за активами ТОВ «Катран»;

- поглиблено розуміння процесу реалізації управлінських рішень з підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства, за рахунок виробничо-операційної стратегії, в форматі якої запропоновано виробничу диверсифікацію, яка полягає у розвитку нового напрямку виробництва.

Практична значимість роботи полягає в удосконаленні системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран», що дозволить більш повно і чітко отримувати інформацію від підрозділів різних рівнів управління на

предмет використання виробничого потенціалу ТОВ «Катран», забезпечить безперебійний виробничий процес та дозволить покращити показники діяльності підприємства в цілому. Результати проведених аналітичних розрахунків знайшли своє прикладне застосування в діяльності ТОВ «Катран» і можуть використовуватись іншими суб'єктами господарювання.

За результатами дослідження опубліковано: Дибенко О. Р. Система управління виробничим потенціалом підприємства. Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів IV Міжнар. наук.-практ. конф. Житомир: Житомирська політехніка, 2023. С. 45.

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 104 сторінках друкованого тексту. Робота містить 34 таблиці та 13 рисунків. Список використаних джерел налічує 86 найменувань. Робота містить 8 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та складові виробничого потенціалу підприємства

В умовах конкурентної боротьби, коли перед підприємствами стоїть завдання не просто завоювати своє місце на ринку, але й утримати його, одним з основних ресурсів і провідним конкурентним перевагою стає накопичений виробничий потенціал підприємства. Підприємство, як і будь-яка складна система, складається з комплексу підсистем, які виконують певні функції. Для реалізації своїх функцій кожна підсистема повинна мати в розпорядженні необхідну сукупність ресурсів. Ідентифікуючи ресурси з поняттям «потенціал», можна виділити трудовий, технічний, виробничий, організаційний, майновий, фінансовий та інші потенціали.

Поняття «виробничий потенціал» є базовим елементом підприємства, який об'єднує в собі цілі, рушійні сили і джерела його розвитку. Сутність потенціалу розкривають наступні його характеристики [13, с.50]:

- потенціал є динамічною категорією, що виявляється тільки в процесі його використання;
- використання потенціалу повинно супроводжуватися його зростанням;
- процеси використання і нарощування потенціалу є безперервними і взаємодоповнюючими.

Визначальне значення потенціалу підприємства полягає в створенні нової вартості. Наявність і використання потенціалу будь-якого виду в тій чи іншій мірі визначає результат діяльності підприємства. Як центральний елемент промислового підприємства виступає виробнича система, головною функцією якої є процес перетворення вихідних ресурсів у кінцевий продукт, або виробничий процес. Відповідно для промислового підприємства особливе

значення має виробничий потенціал. Виробничий потенціал має дві сторони [2, с.20]:

1) об'єктивну – сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових і природних ресурсів, залучених і не залучених з яких-небудь причин в виробничу діяльність підприємства, але які володіють реальною можливістю брати участь в ній;

2) суб'єктивну – здатність конкретних працівників підприємства і колективу в цілому до здійснення виробничого процесу і досягнення поставлених цілей при наявному рівні техніки і технологій і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг в умовах ефективного використання наявних ресурсів.

Характеристики виробничого потенціалу промислового підприємства графічно наведені на рис. 1.1.

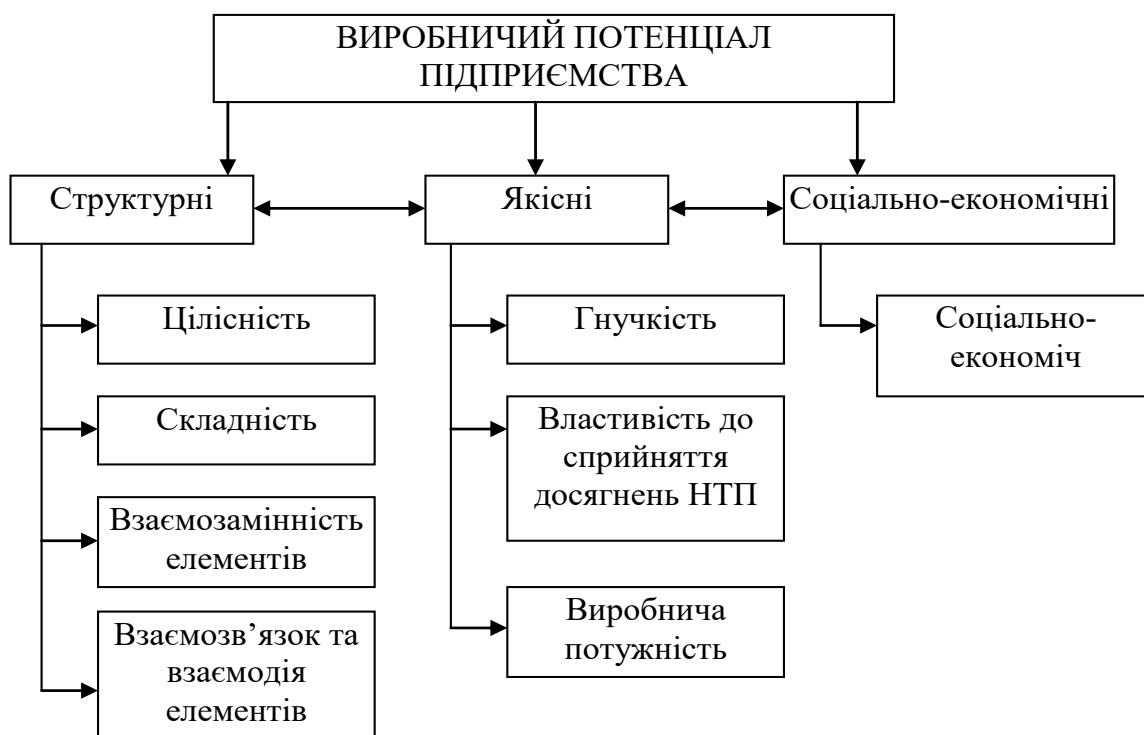


Рис. 1.1. Характеристики виробничого потенціалу промислового підприємства [20]

В сучасній економічній науці існує кілька підходів до розкриття сутності і структури виробничого потенціалу промислового підприємства (рис. 1.2).

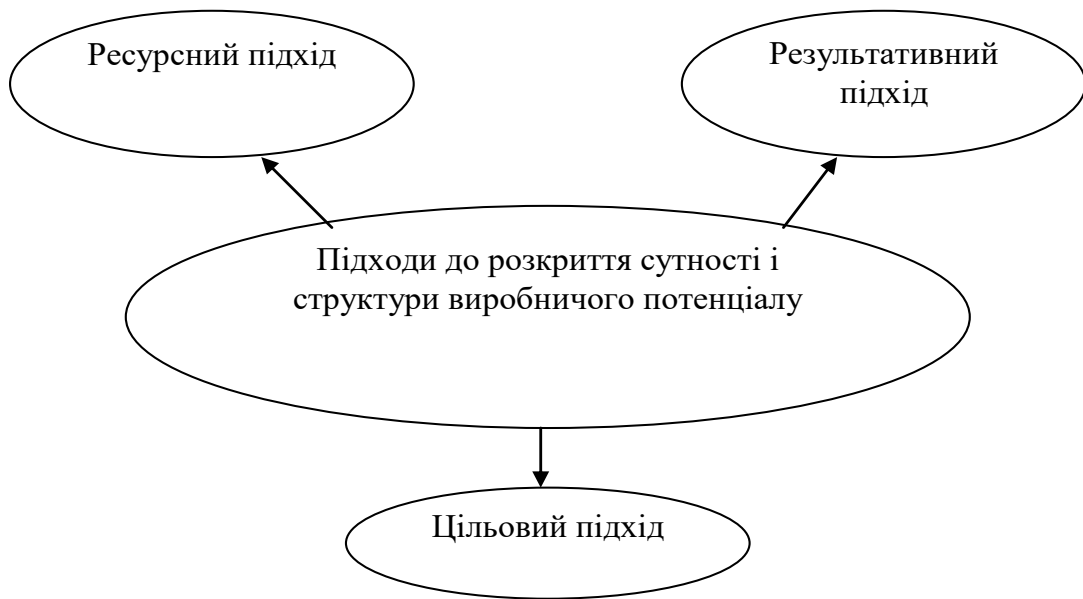


Рис. 1.2. Підходи до розкриття сутності і структури виробничого потенціалу [7]

Найбільш поширеним є ресурсний підхід, згідно з яким виробничий потенціал – це сукупність ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються в ході його виробничої діяльності. В. В. Коновал [46, с.450] визначає виробничий потенціал підприємства як сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних та інших ресурсів, які забезпечують господарську діяльність підприємства. О. Г. Гончаренко [17, с.139] зміст виробничого потенціалу підприємства обмежує тільки трудовими ресурсами, визначаючи виробничий потенціал як технічно, економічно та організаційно обґрунтовану норму ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний інтервальний період календарного часу

Автор даного визначення зводить виробничий потенціал до наявності одного ресурсу, без якого використання інших не представляється можливим. Недоліком даного підходу є те, що його прихильники не враховують належною мірою взаємодію ресурсів, їх використання та ефективність залучення в виробничо-господарську діяльність підприємства.

Таким чином, в рамках ресурсного підходу виробничий потенціал

розглядається як сукупність ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства і використовуються в ході його виробничої діяльності.

При результативному підході виробничий потенціал розглядається як здатність виробничої системи створювати певну кількість матеріальних благ при використанні ресурсів. Н. Г. Сейсебаєва визначає виробничий потенціал як категорію, яка об'єднує різні виробничі можливості підприємства з випуску та реалізації різних видів продукції, надання послуг [74, с.131].

В. Г. Андрійчук, Ю. Ю. Колесниченко визначають виробничий потенціал як систему економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу отримання максимально можливого виробничого результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва [1, с.85].

Ще одним підходом, в рамках якого здійснюється трактування поняття «виробничий потенціал», є цільовий підхід. Тут під виробничим потенціалом розуміється здатність підприємства досягати поставлених цілей в умовах обмеженості наявних ресурсів.

Т. Г. Рзаєва, Р. В. Римарчук визначають виробничий потенціал як здатність окремого підприємства виконувати необхідний обсяг робіт, випускати продукцію для реалізації своєї місії і цілей, які визначені її статутом [71, с.227]. Д. О. Сугоняко, Т. В. Полковниченко, на наш погляд, дає найбільш вдалу трактування поняття «виробничий потенціал», визначаючи його як наявні у підприємства потенційні можливості з випуску конкурентоспроможної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів [75, с.24].

Таким чином, з огляду на викладене, під виробничим потенціалом промислового підприємства будемо розуміти потенційні можливості щодо забезпечення результативної виробничої діяльності за допомогою ефективного використання сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів. Запропоноване трактування терміну

«виробничий потенціал» враховує в собі ресурсну складову виробничого потенціалу, виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу цільову спрямованість її його орієнтацію на конкретний результат виробничої діяльності.

Аналіз існуючих підходів до оцінки структури виробничого потенціалу показав, що в цілому їх можна розділити на три основних напрямки, відповідно до підходів до трактування самого поняття «виробничий потенціал»:

1) частину дослідників (в рамках ресурсного підходу) включають в структуру виробничого потенціалу підприємства тільки ресурси в різній їх комбінації;

2) інша група вчених (в рамках результативного підходу) дотримується підходу до структури виробничого потенціалу з боку ресурсів підприємства та результатів використання цих ресурсів;

3) третя група авторів включає в структуру виробничого потенціалу крім ресурсів і результатів їх використання безліч додаткових складових, які є відносно другорядними факторами виробничих процесів, і враховує їх підпорядкованість цілям виробничої діяльності підприємства.

Виробничий потенціал підприємств, який є матеріальною базою інноваційного планування, слід розуміти як сукупність ресурсів підприємства і можливостей їх використання з метою виробництва нового (оновленого) продукту. При цьому, правомірно говорити про наявність у складі виробничого потенціалу підприємства наступних складових [83, с.29]:

- матеріально-технологічної;
- кадрово-інтелектуальної;
- організаційно-структурної;
- інформаційної.

Всі складові виробничого потенціалу тісно пов'язані між собою. Ефективна реалізація виробничого потенціалу залежить як від стану кожної з його складових (кожна з яких створює свій коопераційний ефект), так і від їх взаємодії (інтегрований коопераційний ефект). Тому збалансованість складових

потенціалу є основною умовою формування плану інноваційної діяльності на підприємстві, оскільки відставання однієї з них виступає стримуючим фактором інноваційної активності. При цьому максимальна ефективність функціонування виробничого потенціалу підприємства обумовлена загальним синергетичним ефектом [56, с.50].

Ігнорування цього положення при розробці стратегічного плану розвитку діяльності підприємства, може привести до марнотратства ресурсів і повної нерентабельності всього підприємства. Це виводить проблему оцінки та аналізу виробничого потенціалу для цілей планування в число найбільш актуальних проблем планування інноваційної діяльності, що виникають перед керівниками підприємств [10, с. 59]. Дійсно, знання власного виробничого потенціалу дозволяє ефективно планувати і вирішувати поточні і довгострокові інноваційні завдання, цілеспрямовано формувати базу систематичного відтворення інновацій. Тому для прийняття ефективних рішень необхідно регулярно проводити оцінку потенційних можливостей підприємства. В результаті такої оцінки можуть бути отримані дані про потенційні можливості сприйняття інновацій та про готовність підприємства до активізації інноваційної діяльності, а також про ступінь фактичного використання цих можливостей. Крім того, така інформація може стати об'єктивною основою планування інноваційноінвестиційної діяльності підприємств. Вона дозволяє сформулювати кінцеві цілі інноваційного розвитку і намітити в процесі планування реальні і обґрунтовані показники, які повинні бути досягнуті [65, с.106].

Таким чином, можна стверджувати, що виробничий потенціал – це сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних

елементів виробничого процесу. Структура виробничого потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства і відображає його специфіку, накладає відбиток на його поточну діяльність, а також впливає на формування стратегії його розвитку. Слід зазначити, що відсутність серед дослідників єдиного підходу до визначення змісту поняття «виробничий потенціал» знайшло відображення в множинності підходів до структури даної категорії і її основних елементів. Звісно ж, що всі вищенаведені авторські позиції мають раціональну основу і право на існування. У зв'язку з цим, при визначенні виробничого потенціалу конкретного підприємства слід дотримуватися певного трактування цього поняття і враховувати специфіку галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.

1.2. Система управління виробничим потенціалом підприємства

З плином часу часто виникає поступове зниження виробничих можливостей та ефективності виробництва, це можливо в результаті морального і фізичного зносу різних компонентів виробничого потенціалу. Отже, з метою мінімізації цих процесів зношений компонент виробничого потенціалу необхідно своєчасно замінити на аналогічний [2, с. 24]. На думку окремих авторів, управління виробничим потенціалом полягає у встановленні оптимальних розмірів виробництва в певний період часу.

Управління виробничим потенціалом має спиратися на два основних моменти: контроль за зміною обсягу виробництва і контроль за ефективністю виробництва. Причому наближення економічної ефективності виробництва до її оптимального значення і є сигналом оптимальності розмірів виробничого потенціалу в заданих рамках виробничого процесу. У той же час ефективність виробництва повинна визначатися з урахуванням ринкових факторів на вироблену продукцію (попиту і пропозиції).

На наш погляд система управління виробничим процесом повинна включати наступні компоненти [14, с.46]:

- оцінка динаміки і структури виробничого потенціалу;
- оцінка ефективності його використання;
- оцінка конкурентоспроможності продукції і її частки на ринку;
- аналіз резервів і втрат в результаті зниження ефективності використання виробничого потенціалу;
- вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- проведення заходів щодо освоєння виявлених резервів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства виходячи з його стратегії і тактики.

Ефективне управління виробничим потенціалом підприємства дозволяє сформулювати його модель, на яку можуть робити істотний вплив такі чинники:

- обсяг, структура і якість ресурсів підприємства;
- здатності співробітників оперативно виконувати різні виробничі завдання;
- здатність підприємства до оновлення виробничого процесу в рамках НТП;
- наявність висококваліфікованого персоналу;
- фінансові можливості.

В даний час в літературі не існує єдиного підходу до визначення кількісного значення даного потенціалу. Найбільш часто зустрічається наступна модель [18, с.55]:

$$ПП = ОПФ + C_{\Pi} + C_T + C_i$$

де ПП – виробничий потенціал;

ОПФ – вартість основних виробничих засобів;

СП – вартість персоналу;

СТ – вартість технології;

Сі – вартість інформації.

Більш детальний аналіз даної моделі дозволяє зробити висновок про її недосконалість, так як фактично цей підхід передбачає оцінку виробничого потенціалу на основі залишкової вартості основних виробничих засобів. При

цьому в розрахунок не береться ні ефективність використання, ні потенційне зниження за рахунок виникнення різного роду ризиків (небезпек).

Схематично уявити етапи роботи з вказаною моделлю в умовах реального підприємства можна за допомогою рис. 1.3.

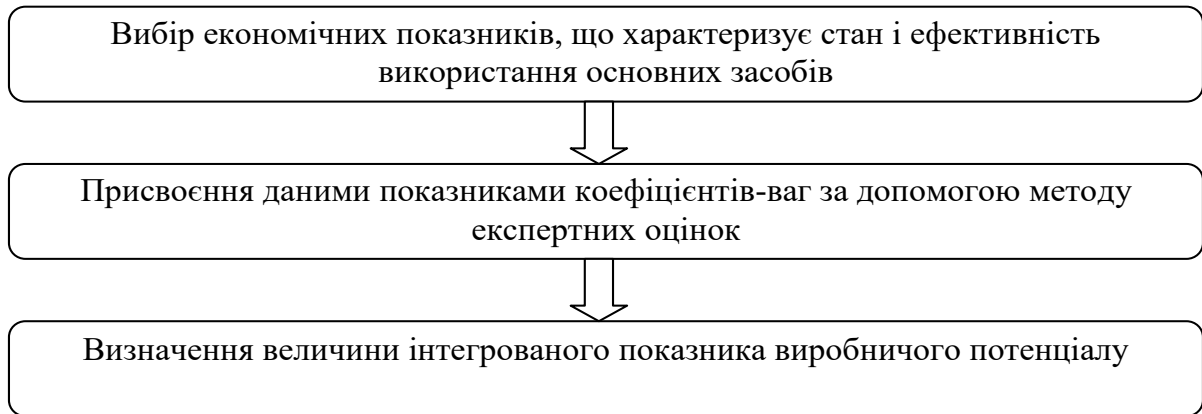


Рис. 1.3. Етапи роботи з моделлю в умовах діючого підприємства [24]

В оцінку виробничого потенціалу додано показники техніко-економічної оснащеності виробництва підприємства (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Методика розрахунку показників техніко-економічної оснащеності виробництва [29]

Найменування показника	Формула	Позначення
1	2	3
Фондоозброєність, тис. грн. / особу.	Соз	Соз середня вартість основних засобів, тис. грн Ч - середньооблікова чисельність виробничого персоналу, осіб
Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн. / особу.	Саоз	Саоз середня вартість активної частини основних засобів, тис. грн Ч - середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Озброєність прогресивної технікою, тис. грн. / особу.	Прт	Прт - середня вартість прогресивної техніки, тис. грн Ч - середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Рівень механізації виробництва. %	$P_{\text{мех}} = \frac{ОВ_{\text{мех}}}{ОВ} * 100$	ОВмех - обсяг продукції вироблений механізованих способом, тис. грн ОВ – загальний обсяг виробництва, тис. грн

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Ступінь охоплення робітників механізованою і автоматизованою працею, %	$C_m = \frac{Ч_{\text{мех}}}{Ч}$	Ч _{мех} - середньооблікова чисельність виробничого персоналу зайнятого механізованою працею, осіб. Ч - середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Наявність автоматизованих виробництв, шт.	Кількість автоматизованих виробництв	

В оцінку виробничого потенціалу додано показники техніко-економічного рівня обладнання підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Методика розрахунку показники техніко-економічного рівня обладнання [29]

Найменування показника	Формула	Позначення
Питома вага прогресивного обладнання, %	ВПо	де ВПо - середня вартість прогресивного обладнання, тис. грн. Соз середня вартість основних засобів, тис. грн. - накопичена сума амортизації, тис. грн. Озпер- первісна вартість основних засобів, тис. грн.
Коефіцієнт змінності робочого обладнання	$N_1 + N_2 + N_3$	N1, N2, N3 - відповідно кількість обладнання, що працює в першу, другу і третю зміни; N _{вст} - загальне число встановленого обладнання, од
Інтегральний коефіцієнт використання устаткування	Кінт * Кекст	Кінт - індексів інтенсивного використання обладнання Кекст - індексів екстенсивного використання обладнання
Коефіцієнт використання виробничих потужностей	$K_{\text{вп}} = \frac{O_{\text{вп}}}{\text{ВП}}$	ВП-виробнича потужність, тис. грн. Овп- обсяг виробленої продукції, тис. грн.

В оцінку виробничого потенціалу додано показники рівня організації виробництва (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Методика розрахунку показники рівня організації виробництва [29]

Найменування показника	Формула	Позначення
1	2	3
Рівень спеціалізації виробництва, %	$k=100/(n(2n-1))$	де n – питома вага даної галузі в загальній вартості товарної продукції

Продовження таблиці 1.3

1	2	3
		н – порядковий номер галузі в ранжируваному ряді
Тривалість операційного циклу, днів.	$(360 * 3) / C) + (360 * ДЗ) / В)$	З - середньорічна сума запасів, тис. грн. С – собівартість, тис. грн. ДЗ - середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис. грн. В - виручка, тис. грн.

В оцінку виробничого потенціалу додано показники ефективності використання ресурсів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Методика розрахунку показників ефективності використання ресурсів [29]

Найменування показника	Формула	Позначення
Матеріаловіддача, грн.	$\frac{Q}{M}$	М — матеріальні витрати , тис. грн. Q — обсяг виготовленої продукції , тис. грн.
Фондовіддача грн. / грн.	$\frac{Q}{C_{\text{соз}}}$	Q — обсяг виготовленої продукції , тис. грн. де Cоз середня вартість основних засобів, тис. грн.
Продуктивність праці, шт. /	$\frac{Q}{\bar{ч}}$	Q — обсяг виготовленої продукції , тис. грн. Ч - середньооблікова чисельність персоналу, осіб.

В оцінку виробничого потенціалу додано показники рівня соціального розвитку (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Методика розрахунку показників показники рівня соціального розвитку [29]

Найменування показника	Формула	Позначення
1	2	3
Коефіцієнт зростання заробітної плати	$\frac{ЗП2}{ЗП1}$	ЗП2 – заробітна плат в звітному році ЗП1 - заробітна плат в попередньому році
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{Ч_{\text{внп}}}{Ч_{\text{сп}}}$	Чвнп – кількість вибулих з підприємства працівників з неповажних причин (з ініціативи працівника, через прогули, порушення трудової дисципліни тощо Чсп - середньоспискова чисельність персоналу
Коефіцієнт обороту з прийому співробітників	$\frac{Ч_{\text{п}}}{Ч_{\text{сп}}}$	Ч - чисельність всіх прийнятих працівників за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Коефіцієнт обороту по звільненню співробітників	$\frac{Ч_3}{Ч_{сп}}$	Чз - чисельність всіх звільнених працівників за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу
Питома вага працівників, які пройшли навчання від загальної чисельності, %	$\frac{П_н}{Ч_{сп}} * 100$	Чкз - чисельність працівників, які пройшли навчання за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу
Коефіцієнт кар'єрного зростання працівників	$\frac{П_{кз}}{Ч_{сп}}$	Чкз - чисельність підвищених працівників за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу

Наступним етапом пропонованої методики оцінки виробничого потенціалу, є привласнення даними показниками коефіцієнтів – ваги. Вага відображають значимість конкретного показника і встановлюються безпосередньо аналітиком, будь то потенційний покупець, інвестор або стороння особа.

На другому етапі оцінки виробничого потенціалу необхідно на підставі даних, наведених за групами показників визначити відносні показники рівня факторів.

На наступному етапі після встановлення коефіцієнта вагомості часткового показника рівня фактору (аі), розраховується узагальнений показник рівня по кожному фактору [42, с.122].

На заключному етапі на основі отриманих узагальнених показників, для оцінки виробничого потенціалу, розраховується інтегральний (сумарний) показник [63, с.123].

Розробка методичного інструментарію стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу підприємств в сучасних фінансових умовах пов'язана з вирішенням ряду взаємопов'язаних методичних завдань. До них насамперед можна віднести [52, с.38]:

- дослідження взаємозв'язку виробничого потенціалу, конкурентоспроможності створюваної продукції і економічних результатів діяльності підприємства;

- розробку методичного підходу до стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу підприємства в жорстких умовах фінансових та часових обмежень;

- проведення комплексного аналізу економічної ефективності та автоматизації процесів моніторингу та стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу підприємства;

- розробку економіко-математичної моделі визначення раціонального рівня мобілізаційних потужностей підприємства.

Особливу роль в управлінні виробничим потенціалом грає завдання збалансованості його елементів і, в першу чергу, людського і основного капіталу. Сказане впливає з умови, що всі господарські операції можна, в кінцевому рахунку, звести до наступної схеми: люди – продукт – прибуток. На першому місці при цьому ставиться вміння людей використовувати наявні у них кошти і матеріали. При цьому людський капітал є одним із самостійних чинників у розвитку виробництва. В економічно розвинених країнах давно вже переконалися, що вкладення коштів у кваліфікацію людини примножує доходи і підвищує конкурентоспроможність будь-якого підприємства.

Для ефективного управління виробничим потенціалом на підприємстві, перш за все, слід сформулювати модель його розвитку. Модель економічного виробничого потенціалу підприємства може визначатися наступними основними факторами [68, с.82]:

- обсягом і якістю наявних у підприємства ресурсів;
- здібностями співробітників вирішувати різні виробничі завдання, тобто їх кваліфікаційними, психофізіологічними і мотиваційними можливостями;
- здібностями менеджменту оптимально використовувати наявні у підприємства ресурси;
- інноваційними здібностями, тобто здатністю підприємства до оновлення виробництва, спираючись на останні досягнення НТП;
- інформаційними можливостями, тобто здатністю відбирати тільки корисну, з точки зору досягнення мети, інформацію і використовувати її для

прийняття ефективних рішень;

- наявність висококваліфікованих виробничих та інженерно-технічних працівників;

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

В сумі всі розглянуті складові моделі утворюють сукупну здатність підприємства до виробництва продукції, яка користується попитом, яка при порівнянні з аналогічною здатністю іншого підприємства відображає рівень його конкурентоспроможності.

1.3. Методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства

Проаналізувавши визначення, запропоновані різними вітчизняними та зарубіжними дослідниками, нами були виділені три основні підходи до визначення категорії «виробничий потенціал»:

1. Ресурсний підхід визначає виробничий потенціал як сукупність збалансованих ресурсів, що дозволяє досягти нормативного обсягу продукції. Даного підходу дотримуються В. Г. Андрійчук, Ю. Ю. Колесниченко, Н. Т. Назаренко, Л. М. Мельник, В. Ільчук, І. Хоменко.

2. Нормативний підхід, згідно з яким виробничий потенціал – це нормативні можливості виробництва продукції або досягнення іншого економічного результату. (О. В. Руда, Н. М. Василик, А. М. Матчук, Т. Г. Рзаєва, Р. В. Римарчук).

3. Кількісний підхід покладений в основу характеристики потенціалу галузі як сукупності продуктивних сил (О. Г. Гончаренко).

Складний структурно-компонентний склад виробничого потенціалу і особлива важливість врахування взаємозв'язку його елементів вимагають розробки методів оцінки та обліку якісно різнорідних ресурсів для встановлення їх результуючої величини при будь-яких співвідношеннях структурних елементів (ресурсів). В даний час найбільш поширеними

підходами до дослідження виробничого потенціалу на основі кількісної оцінки є ресурсний і результативний. Ресурсний підхід в концепції виробничого потенціалу отримав досить широке поширення в роботах вчених і економістів. При цьому чітко виділяються дві «ресурсні позиції» [12; 45; 67]:

1. Виробничий потенціал – це сукупність ресурсів без урахування їх реальних взаємозв'язків, що складаються в процесі виробництва.

2. Виробничий потенціал – це ресурси виробництва, кількісні та якісні параметри, які визначають максимальні можливості по виробництву продукції в кожен даний момент часу.

При результативному підході сутність виробничого потенціалу визначають як потенційні економічні результати (обсяг випуску продукції, прибуток, показники ефективності використання виробничих ресурсів, робочого часу і т. д.). Оцінка потенціалу організації при реалізації ресурсного підходу здійснюється в напрямку «входу» (ресурсів) до «виходу» (реалізації продукту) за допомогою приведення в такий же вид всього різноманіття ресурсних складових і обчислення їх сумарної величини.

За своєю суттю ресурсний підхід – це не що інше, як один з добре відомих класичних підходів в дослідженні соціально-економічних процесів, який називається «витратним». Основним недоліком ресурсного підходу є те, що обчислена таким чином величина потенціалу організації здебільшого характеризує її внутрішнє середовище і в меншій мірі відображає вплив кон'юнктури ринку. Врахування ж впливу зовнішніх (ринкових) чинників методологія ресурсного підходу здійснює за допомогою спеціального методичного прийому, розподілу ресурсного потенціалу організації на дві складові: планову і резервну частини. Планова величина виробничого потенціалу організації характеризує її можливості в конкретний період часу, виходячи зі сформованих на даний момент умов ринкової кон'юнктури [17].

Резервна ж частина виробничого потенціалу організації характеризує запаси ресурсів, які можуть бути задіяні при сприятливих умовах ринкової кон'юнктури і їх раціональне використання. Результативними в науковій

літературі іноді називають прибутковий і комбінований підходи до діагностики потенціалу організації в умовах ринку [78, с.77].

Методологія цих підходів на відміну від ресурсного спочатку основна увага концентрує на зовнішні умови функціонування бізнесу. Оцінка потенціалу організації при реалізації того чи іншого результативного підходу здійснюється в напрямку від «виходу» виробничої системи до її «входу».

Результативно-дохідний підхід набув широкого поширення в теорії та практиці фінансового та інвестиційного менеджменту, стратегічного управління і планування, а також при оцінці вартості підприємства як прибутковою виробничою нерухомості. Менш поширений підхід, заснований на якісній оцінці, який називається експертним. В його основі лежать такі методи дослідження, як анкетування та інтерв'ювання. Він застосовується в разі неможливості висловити показники кількісно і має такий істотний недолік, як суб'єктивність оцінки.

Отже, нами систематизовані теоретичні та методологічні питання оцінки виробничого потенціалу підприємств і представлені в табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства [12; 56; 76]

Ознака	Підхід до оцінки		
	Ресурсний	Результативний	Експертний
Опис підходу	Потенціал оцінюють за допомогою приведення в такий же вид всього різноманіття ресурсних складових і обчислення їх сумарної величини	Потенціал представляють як потенційні економічні результати (обсяг випуску, прибуток і т.п.)	В його основі лежать такі методи дослідження, як анкетування та інтерв'ювання
Оцінки	Кількісна		Якісна
Недоліки	Обчислена величина потенціалу організації, здебільшого характеризує її внутрішнє середовище і в меншій мірі відображає вплив кон'юнктури ринку	Не дає змогу врахувати якісні зміни складових потенціалу	Суб'єктивність оцінки. Сильна залежність достовірності оцінки від компетентності експертів
Переваги	Дає повну кількісну оцінку величини потенціалу і дозволяє визначити питому вагу кожного елемента в його складі		Застосовується, коли неможливо кількісно виразити показники і необхідно врахувати якісні фактори

Треба відзначити, що існуючі підходи до оцінки, а також методики оцінки діяльності підприємства не враховують особливості розвитку виробничого потенціалу в умовах інноваційної економіки, тоді як саме на цьому рівні закладається основа планування інноваційної діяльності. Цікавою з точки зору оцінки виробничого потенціалу та інноваційної діяльності підприємства представляється методика стратегічного аналізу інноваційної активності підприємства О. В. Руда [72]. Вона передбачає визначення внутрішніх інвестиційних можливостей підприємства в інноваційній сфері (інтелектуальних, кадрових, майнових, продуктових, технологічних, інвестиційних можливостей), які розглядаються в якості інноваційної інфраструктури та визначаються з використанням таких критеріїв, як коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю, коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДДКР, коефіцієнт майна, призначеного для НДДКР, коефіцієнт оснащення нової техніки, коефіцієнт освоєння нової продукції. Як завершальний етап оцінки інноваційної активності підприємства Т. Г. Меліх [58] пропонується розрахунок коефіцієнта інноваційного зростання (розвитку), який визначається відношенням вартості науково-дослідних і навчально-методичних інвестиційних проектів до загальної вартості інших інвестиційних витрат підприємства.

Однак, на наш погляд, таке розуміння інноваційного зростання не виправдано, тому що дане відношення може характеризувати лише інноваційну активність підприємства, що не тотожне поняттю інноваційного зростання або інноваційного розвитку, так як не враховує результативність інноваційних проектів. Крім того, запропоноване поняття інноваційної інфраструктури підприємства не містить ні характеристики організаційної структури підприємства як такої, ні інформаційного забезпечення інноваційної діяльності, що на наш погляд є необхідним при аналізі інноваційної діяльності.

Іншою методикою, цікавою з точки зору оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства, є методологія дослідження інноваційних можливостей підприємства Є. О. Жук [30], в рамках якої інноваційні можливості

підприємства розглядаються в корпоративному, маркетинговому, науковотехнічному, виробничому, фінансовому, кадровому, організаційному та екологічному аспектах дослідження.

Для характеристики перерахованих інноваційних аспектів пропонується перелік критеріїв їх оцінки. Для формалізації результатів оцінки за переліком критеріїв використовується бальна оцінка. Метод бальної оцінки полягає в наступному: окремими позиціями присвоюється певний бал відповідно до їх важливості. Оцінка виводиться з суми балів, яка є кількісною характеристикою інноваційних можливостей підприємства. При цьому, в рамках виробничого аспекту дослідження, виробничий потенціал підприємства розглядається як максимально можливий виробничий результат, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, при наявному рівні техніки і технологій, передових формах організації виробництва.

Основними критеріями аналізу виробничого аспекту дослідження інноваційних можливостей в рамках методології професора О.Ю Терованесова [79] є наступні:

- гнучкість виробництва (тоді, як цей критерій більшою мірою характеризує організацію виробництва і, на наш погляд, повинен враховуватися в рамках організаційного аспекту дослідження інноваційних можливостей підприємства);
- виробнича потужність підприємства (даний показник, на наш погляд, не може характеризувати інноваційні можливості підприємства, так як не враховує використання даної потужності);
- відповідність проекту наявним виробничим потужностям підприємства;
- потреба в додаткових виробничих потужностях (може використовуватися тільки в тих випадках, коли необхідно прийняти рішення щодо впровадження конкретного інноваційного проекту);
- структура і розміщення виробничого обладнання (даний критерій більшою мірою характеризує організацію виробництва і, на наш погляд, повинен враховуватися в рамках організаційного аспекту дослідження

інноваційних можливостей підприємства);

- рівень технології на підприємстві;
- необхідність технологічних нововведень;
- вартість і наявність необхідних сировини, матеріалів, комплектуючих виробів;
- величина витрат виробництва;
- рівень безпеки виробництва.

До цього слід додати, що застосовність даної методики до оцінки інноваційної діяльності обмежена тим, що критерії оцінки різних аспектів інноваційних можливостей більшою мірою застосовні до характеристики можливостей підприємства по реалізації інноваційного проекту, а не до характеристики інноваційної діяльності, і тим більше, не до характеристики інноваційного розвитку виробничого потенціалу підприємства.

Крім методик оцінки інноваційної діяльності підприємства та його інноваційних можливостей в практиці аналізу господарської діяльності існують методики оцінки безпосередньо стану виробничого потенціалу підприємства. На їх основі за даними за кілька років неможливо визначити динаміку змін в стані виробничого потенціалу. Однак, подібна динаміка не тотожна поняттю інноваційного розвитку. Згідно з підходом, реалізованим в методиці В. К. Збарський, А. В. Збарська [37, с.19], виробничий потенціал підприємства визначається шляхом підсумовування показників за предметними складовими, до яких автори відносять:

- ринкову складову: потенційний попит на продукцію і частка ринку, яку займає підприємством, потенційний обсяг попиту на продукцію підприємства, підприємство і ринок праці, підприємство і ринок факторів виробництва;
- виробничу складову: потенційний обсяг виробництва продукції, потенційні можливості основних засобів, потенційні можливості використання сировини і матеріалів, потенційні можливості професійних кадрів;
- фінансову складову: потенційні фінансові показники виробництва (прибутковості, ліквідності, платоспроможності), потенційні інвестиційні

можливості.

Виходячи з представленого списку предметних складових, можна припустити, що поняття виробничого потенціалу, згідно з цим підходом, містить неспецифічні для виробництва і його оцінки складові, такі як фінансові та ринкові ресурси, що не дозволяє адекватно характеризувати і оцінювати стан виробництва. Крім того, дана методика не дозволяє достовірно і в повній мірі оцінювати розвиток (в тому числі і інноваційний) виробничого потенціалу підприємства. На додаток до даного підходу, можна привести більш розгорнуту методику оцінки виробничого потенціалу підприємства, запропоновану Л. М. Мельник [59]. Він під «виробничим потенціалом» розуміє обсяг робіт в наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-години), який може бути виконаний протягом деякого періоду часу (наприклад, року) основними виробничими робітниками на базі наявних виробничих фондів при двох – тризмінному режимі роботи і оптимальної організації праці і виробництва».

На його думку, саме це поняття лежить в основі системи економічних оцінок виробничого потенціалу підприємства, яка включає наступні показники [59, с.102]:

- потенційна річна виробнича потужність в розрахункових одиницях, розгорнута за видами основної та побічної продукції;
- потенційний річний валовий обсяг продукції, що випускається, робіт, послуг (виручка);
- потенційна величина доданої вартості, умовно-чистої або кінцевої продукції;
- потенційний чистий річний дохід / обсяг виробленої чистої продукції;
- потенційний річний прибуток до оподаткування при можливих варіантах цінової стратегії підприємства;
- потенційний чистий прибуток після сплати податків.

Даний підхід базується на аналізі фінансових результатів виробництва, які, на наш погляд, мало застосовні для характеристики стану виробництва, так як включають в себе крім, витрат виробництва, витрати на зберігання і реалізацію

продукції виробництва. До даного підходу більше застосовне поняття фінансового потенціалу. Крім того, запропоновані О.Ю. Терованесовою [79], В. В. Дикань, П. Ю. Кас [21] підходи до оцінки та аналізу виробничого потенціалу підприємства містять суттєві недоліки. Вони не враховують організаційно структурну та інформаційні складові виробничого потенціалу, взаємозв'язок і взаємозалежність всіх складових виробничого потенціалу. В оцінку включаються показники у вартісному вираженні, а в дійсності, вона повинна бути доповнена кількісними показниками, коефіцієнтами, співвідношеннями і експертними оцінками. Всі ці недоліки не дозволять розробити ефективний механізм оцінки рівня виробничого потенціалу, а, отже, а, отже, вірогідно і обґрунтовано планувати інноваційну діяльність підприємства.

Найбільш вдалим підходом до проблеми оцінки рівня виробничого потенціалу підприємства на даний момент можна вважати методику оцінки, запропоновану Т. Г. Рзаєвою, Р. В. Римарчук [71], згідно з якою оцінка рівня виробничого потенціалу підприємства реалізується в три етапи:

1) визначення елементів виробничого потенціалу підприємств, складовими якого є виробнича, кадрова та матеріальна, інформаційна, організаційно-економічна складові, а також їх характеристика;

2) розробка узагальнюючих і приватних показників оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства за видами, зокрема авторами пропонується проводити оцінку стану виробничої, матеріальної та кадрової складових;

3) визначення порогових значень показників і віднесення аналізованого підприємства до тієї чи іншої категорії (високий, середній, низький рівень виробничого потенціалу).

Пропонована методика оцінки виробничого потенціалу підприємства має низку переваг у порівнянні з попередніми методиками, серед яких можна виділити придатність методики для використання її, як окремими промисловими підприємствами, так і інтегрованими структурами. Крім того, ця методика структурована, дозволяє чітко виділити і сформулювати проблеми в

плануванні, що підлягають вирішенню, доступна для розуміння. Однак і цей підхід має суттєві недоліки, одним з яких є той факт, що сильно спрощена структура виробничого потенціалу підприємства (в структуру не включені організаційно-структурна і інформаційна складові). Крім того, в рамках даної методики оцінки виробничого потенціалу виробничий потенціал підприємства не розглядається в якості інноваційної системи, а, отже, не враховує інноваційний характер розвитку виробничого потенціалу, що робить її принципово непридатною для оцінки виробничого потенціалу підприємства і здійснюваної на його основі інноваційної діяльності.

Таким чином, незважаючи на різноманітність інтерпретацій поняття «виробничого потенціалу» і методик оцінки діяльності підприємства, можна відзначити ряд моментів [3; 22; 78]:

1) в структурі виробничого потенціалу окремим блоком виділяють ресурси, наявні в розпорядженні підприємства. При їх класифікації частіше за все говорять про трудові, фінансові і матеріальні (виробничо-технічні) ресурси. З метою стратегічного аналізу людські ресурси підрозділяються на три складові – особи, які приймають рішення, колектив підприємства і персонал як трудовий потенціал. Доцільність такого підходу багато в чому залежить від глибини аналізу і рівня системи стратегічного управління на підприємстві в цілому;

2) крім ресурсної складової в сучасній економічній теорії виділяють блок управління. У ньому, як правило, розрізняють три підсистеми:

- планування – націлена на виявлення майбутнього потенціалу успіху;
- реалізації – має задачами створення нового потенціалу і перетворення існуючого в чинники успіху;
- контролю – виконує функції перевірки ефективності здійснення планів і рішень і постійного контролю за достовірністю планових передумов;

3) всі дослідники проблем оцінки виробничого потенціалу не включають до його складу організаційно-структурну і інформаційні складові, тоді як виняток їх зі складу виробничого потенціалу підприємства значною мірою знижує і обмежує його визначення та сутність, а значить і обмежує можливості

оцінки потенціалу;

4) виробничий потенціал підприємства розглядають як сукупності складових, ігноруючи той факт, що максимальна результативність виробничого потенціалу досягається завдяки синергетичному ефекту, який передбачає, що ефективність виробничого потенціалу значно перевищує суму ефектів від функціонування кожної складової, а системний підхід до виробничого потенціалу підприємства дозволяє побудувати і класифікувати його різні моделі;

5) оцінка виробничого потенціалу більшістю дослідників здійснюється на основі коефіцієнтів, які характеризують фінансові результати діяльності виробництва, що веде до спотворення інформації про стан виробничого потенціалу через те, що фінансові результати містять витрати і доходи від діяльності не пов'язаної з виробництвом;

6) більшість підходів базується на визначенні виробничого потенціалу, який не враховує інноваційний аспект його функціонування і розвитку, що робить їх не ефективними для аналізу і оцінки виробничого потенціалу та інноваційної діяльності підприємства.

Отже, вивчення існуючих підходів до оцінки та аналізу виробничого потенціалу підприємства, дозволило виявити відсутність методики оцінки адекватної сьогоднішнім інноваційним умовам. Необхідна методика оцінки інноваційної діяльності, її матеріально-речової основи (виробничого потенціалу), яка дозволила б визначити динаміку, модель, ефективність інноваційного розвитку підприємства, визначити рівень інноваційної чутливості виробничого потенціалу, а також на цій основі виробити стратегію інноваційного розвитку та ефективно реалізувати її на основі стратегічного планування [78, с.75].

Таким чином, на підставі проведеного дослідження нами встановлено, що в економічній літературі відсутнє однозначне визначення виробничого потенціалу, проте формулювання, запропоновані різними дослідниками, можна об'єднати в три підходи: ресурсний, нормативний і кількісний. Також було

виділено три підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства: експертний, ресурсний і результативний. Жоден з підходів не є універсальним і має свої переваги і недоліки. Провівши їх аналіз, можна зробити висновок про те, що необхідна розробка нового більш мобільного підходу, який враховуватиме всі особливості діяльності підприємств і найбільш точно визначати рівень виробничого потенціалу.

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

Нормативно-правове забезпечення управління виробничим потенціалом підприємства включає в себе комплекс законодавчих актів, норм, правил і стандартів, які регулюють і спрямовують процеси управління виробничими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації. Це охоплює різні аспекти [70, с.115]:

1. Трудове законодавство: включає в себе закони, положення та нормативні акти, які регулюють трудові відносини між працівниками та підприємствами, права й обов'язки працівників та роботодавців, умови праці, оплату праці, колективні договори тощо.

2. Стандарти якості та безпеки: нормативні документи, які визначають вимоги до якості продукції чи послуг, а також стандарти безпеки, що дозволяють виробничим підприємствам забезпечувати високу якість та безпеку виробництва.

3. Фінансове законодавство: регулює фінансові аспекти діяльності підприємства, включаючи оподаткування, фінансову звітність, бухгалтерський облік тощо.

4. Екологічне законодавство: встановлює норми та вимоги до дотримання природоохоронних норм підприємствами, регулює викиди, обробку відходів та інші екологічно важливі аспекти виробництва.

5. Стратегічне планування і розвиток: Законодавчі аспекти, які стосуються

розроблення стратегічних планів розвитку підприємства, аналізу ринків, конкурентоспроможності, інновацій тощо.

Це лише деякі аспекти нормативно-правового забезпечення управління виробничим потенціалом. Вони визначають рамки та правила, за якими підприємство має функціонувати, щоб забезпечити ефективне використання свого потенціалу та досягнення поставлених цілей.

Нормативно-правове регулювання системи управління виробничим потенціалом підприємства передбачає виконання кількох основних завдань [54, с.48]:

- створення правової бази. Розроблення нормативних актів, законів, положень та стандартів, які регулюють управління виробничим потенціалом. Це включає в себе законодавство про працю, стандарти якості, безпеки, фінансові та екологічні норми;

- забезпечення відповідності нормам та стандартам. Підприємство повинно пристосовуватися до чинних норм та вимог, що стосуються виробничого процесу, працівників, екології та інших аспектів діяльності;

- контроль за виконанням нормативних вимог. Державні органи, інспекції та внутрішні служби контролюють виконання підприємствами вимог законодавства, стандартів якості, екологічних та безпекових норм;

- стимулювання вдосконалення. Нормативно-правове регулювання має сприяти стимулюванню підприємств до вдосконалення процесів, впровадження новітніх технологій, підвищення якості продукції та дотримання стандартів безпеки;

- захист прав працівників та споживачів. Нормативно-правове регулювання має забезпечувати дотримання прав працівників, умов праці, а також прав споживачів на безпечні товари та послуги;

- адаптація до змін. Постійна адаптація нормативно-правового середовища до змін у виробничому процесі, технологіях, ринкових умовах та вимогах споживачів.

Ці завдання спрямовані на створення умов для стабільної та ефективної

роботи підприємства, забезпечення його конкурентоспроможності, а також відповідності його діяльності нормативним вимогам та стандартам.

Зважаючи на обсяг і різноманіття законодавчих актів, які можуть впливати на формування виробничого потенціалу підприємства, представимо основні нормативно-правові акти у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Нормативно-правове забезпечення відносин у сфері управління
виробничим потенціалом підприємства

Назва закону	Загальний опис
Кодекс законів про працю України [45]	Регулює трудові відносини, умови праці, оплату праці тощо.
Податковий Кодекс України [69]	Визначає податкову політику та оподаткування підприємств.
Закон України «Про охорону праці» [34]	Встановлює вимоги щодо безпеки та здоров'я працівників.
Закон України «Про стандартизацію» [36]	Визначає вимоги до якості продукції та послуг.
Закон України «Про захист прав споживачів» [31]	Гарантує права та інтереси споживачів товарів та послуг.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [33]	Стимулює та регулює інноваційну діяльність в країні.
Закон України «Про публічні закупівлі» [35]	Регулює процедури та умови державних закупівель.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [32]	Визначає порядок та умови інвестиційної діяльності.

Ці закони зазвичай встановлюють правила та умови для різних аспектів діяльності підприємств в Україні, у тому числі управління виробничим потенціалом.

Система управління виробничим потенціалом - це спеціалізоване прикладне програмне забезпечення, яке призначене для вирішення завдань аналізу, координації, синхронізації та оптимізації випуску продукції в рамках будь-якої виробничої діяльності. MES-системи відносяться до класу систем управління рівня цеху [24, с.55].

Виділяють дві основні формулювання визначення MES-систем:

1) визначення Американської асоціації з управління запасами і виробництвом (APICS): MES-система - це інформаційна і комунікаційна

система виробничого середовища підприємства;

2) визначення Міжнародної асоціації виробників і користувачів систем управління виробництвом (MESA): MES- система - це автоматизована система управління і оптимізації виробничої діяльності, яка в режимі реального часу виконує функції ініціалізації, відстеження, оптимізації, документування виробничих процесів від початку виконання замовлення до випуску готової продукції.

MESA International в 1994 р розробила модель, яка називалася «MESA-11», а в 2004 році була створена модель «3-MES», які доповнюють існуючі раніше моделі і стандарти управління виробництвом і виробничою діяльністю, що сформувалися за останні десятиліття [33; 58]:

- стандарт «ISA95», «Enterprise-Control System Integration» (інтеграція систем управління підприємством і технологічним процесом), який визначає єдиний для всіх інтерфейс взаємодії різних рівнів управління виробництвом і компанією, а також різні робочі процеси виробничої діяльності окремого підприємства;

- стандарт «ISA88», «Batch Control» (управління періодичним виробництвом), який визначає технології управління періодичним виробництвом, ієрархію рецептур, виробничі дані;

- Open Applications Group, OAG (співтовариство відкритих додатків): промислове некомерційне співтовариство, основними цілями якого були розробка стандартів бізнес-мов для досягнення поставлених цілей і просування концепції функціональної сумісності між бізнес-додатками;

- Supply Chain Operations Reference, SCOR (модель процесів ланцюжка поставок): єднальна модель для управління процесами ланцюжка поставок, яка охоплює діяльність замовника і постачальника. SCOR-модель описує різні бізнес-процеси для всіх існуючих фаз виконання вимог замовника. Один з розділів SCOR називається «Make» («Виготовлення»), розділ присвячений організації виробництва.

MESA International визначила 11 типових узагальнених функцій MES-

систем [27; 80]:

1. RAS (Resource Allocation and Status - контроль стану і розподіл ресурсів) - включає в себе управління ресурсами виробництва: методиками робіт, технологічним обладнанням, інструментами, персоналом, матеріалами, документацією.

2. ODS (Operations / Detail Scheduling - оперативне / детальне планування) - управління розрахунками виробничих розкладів, які засновані на пріоритетах, характеристиках, способах, атрибутах, пов'язаних з технологією виробництва і з конкретною специфікою виробу.

3. DPU (Dispatching Production Units - диспетчеризація виробництва) - управління потоком виготовлених деталей на замовлення, операціями, партіям, серіям за допомогою робочих нарядів.

4. DOC (Document Control - управління документами) - здійснення контролю вмісту та проходження документів, які супроводжують виготовлення продукції.

5. DCA (Data Collection / Acquisition - збір і зберігання даних) - взаємодія інформаційних підсистем з метою накопичення, отримання і передачі керуючих і технологічних даних, які циркулюють у виробничому середовищі підприємства.

6. LM (Labor Management - управління персоналом) - надання можливості управління персоналом в режимі реального часу.

7. QM (Quality Management - управління якістю продукції) - аналіз показників вимірювання якості продукції в режимі реального часу на основі інформації, яка надходить з виробничого рівня; забезпечення необхідного контролю якості, визначення критичних проблем і точок, які вимагають особливої уваги.

8. PM (Process Management - управління виробничими процесами) - здійснення моніторингу виробничих процесів, автоматичне коректування або діалогова підтримка рішень для оператора.

9. MM (Maintenance Management - управління технічним обслуговуванням

і ремонтом) - управління оперативним і плановим ремонтом виробничого обладнання та інструментів для їх постійної підтримки і забезпечення експлуатаційної готовності.

10. PTG (Product Tracking and Genealogy - відстеження історії продукту) - візуалізація інформації про місце і час виконання робіт для кожного виробу. Така інформація може включати в себе звіти про серійні номери, комплектуючих, технологічних маршрутах, матеріалах, бувальцях, про виконавців і т.п.

11. PA (Performance Analysis - аналіз продуктивності) - надання в потрібний час докладних звітів про поточні результати виробничих операцій, порівняння та аналіз фактичних і планових показників.

Сучасні стандарти автоматизації управління виробничим підприємством включають в себе кілька рівнів ієрархії в структурі інформаційно-керуючої системи: рівень управління технологічними процесами (SCADA-системи), рівень управління виробництвом (MES-системи), рівень управління підприємством (ERP-системи).

На рівні MES-системи вирішуються завдання управління по виробництву продукції, технічного обслуговування виробництва, управління запасами, забезпечення якості; підтримуються функції обробки замовлень (виробничих завдань), розрахунку вартості продукції, управління поставками, управління відвантаженнями. Для ефективного функціонування MES-системи на підприємстві необхідно її взаємодія з корпоративної ІС (ERP). Справа в тому, що планування в ERP-системах здійснюється досить тривалий час, на основі замовлень, і прогнозованого попиту з періодичністю - щомісяця або раз на квартал. Детальний виробниче планування і виконання виробничих процесів здійснюється в MES-системах практично в реальному часі, що вимірюється часом робочого циклу або зміни.

Системи комп'ютеризованого інтегрованого виробництва (CIM) - природний етап розвитку інформаційних технологій в області автоматизації виробничих процесів, пов'язаний з інтеграцією гнучкого

виробництва і систем управління ними. Історично першим рішенням у сфері розвитку систем управління технологічним обладнанням була технологія Numerical Control (NC), або числового програмного керування. В основу автоматизації виробничих процесів закладався принцип максимально можливої автоматизації, майже повністю виключає участь людини в управлінні виробництвом. Перші системи прямого числового програмування (Direct Numerical Control - DNC) дозволяли комп'ютера передавати дані програми в контролер верстата вже без участі людини. В умовах динамічних виробництв верстати і агрегати з жорсткою функціональною структурою і компонуванням замінюються на гнучкі виробничі системи (Flexible Manufacturing System - FMS), а пізніше - на реконфігуровані виробничі системи (Reconfigurable Manufacturing System - RMS). В даний час ведуться роботи по створенню реконфігурованих виробництв і підприємств (reconfigurable enterprises).

Розвиток комп'ютерного управління виробництвом було реалізовано в декількох областях управління, таких як планування виробничих ресурсів, облік, маркетинг та продажі, а також в області розвитку технологій, що підтримують інтеграцію CAD / CAM / CAPP-систем, що забезпечують технічну підготовку виробництва. Інформаційні системи цього класу істотно відрізнялися від систем автоматизації в технічних системах, важко формалізуються і формалізації завдання управління виробництвом, що переважають в складних виробничо-економічних системах, не могли бути вирішені без участі людини. Повний потенціал комп'ютеризації в виробничих системах не може бути отриманий, коли всі сегменти управління виробництвом не інтегровані. На практиці це поставило задачу загальної інтеграції виробничих процесів з іншими інформаційними системами управління підприємством. Виникла потреба в можливості передачі даних через різні функціональні модулі системи управління виробництвом, об'єднанні основних компонентів інтегрованої автоматизованої системи управління виробництвом. Розуміння цього призвело до появи концепції комп'ютеризованого інтегрованого виробництва (CIM), реалізація якої зажадала розвитку цілої

лінійки комп'ютерних технологій в системах управління виробництвом на основі принципів інтеграції [44, с.187].

Основна відмінність між комплексною автоматизацією виробництва і комп'ютеризованим інтегрованим виробництвом полягає в тому, що комплексна автоматизація стосується безпосередньо технічних виробничих процесів і роботи обладнання. Автоматизовані системи управління виробничими процесами призначені для виконання зборки, обробки матеріалів і контролю виробничих процесів практично без участі людини. СІМ включає в себе використання комп'ютерних систем для автоматизації не тільки основних (виробничих), але і забезпечують процесів, таких як, наприклад, інформаційні, процеси управління в фінансово-економічній області, процеси прийняття проектних і управлінських рішень.

Таким чином, комп'ютеризоване інтегроване виробництво охоплює весь спектр завдань, пов'язаних з розвитком продукту і виробничої діяльності. Всі функції здійснюються за допомогою спеціальних програмних модулів. Дані, необхідні для різних процедур, вільно передаються від одного програмного модуля до іншого. У СІМ використовується загальна база даних, яка дозволяє за допомогою інтерфейсу забезпечувати доступ користувача до всіх модулів виробничих процесів і пов'язаних з ним бізнес-функцій, які інтегрують автоматизовані сегменти діяльності або виробничого комплексу. При цьому СІМ знижує і практично виключає участь людини у виробництві і тим самим дозволяє прискорити виробничий процес і знижує коефіцієнт збоїв і помилок.

Висновки до розділу 1

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

1. Визначено, що під виробничим потенціалом промислового підприємства слід розуміти потенційні можливості щодо забезпечення результативної виробничої діяльності за допомогою ефективного використання сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів. Запропоноване трактування терміну «виробничий потенціал» враховує в собі ресурсну складову виробничого потенціалу, виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу цільову спрямованість її його орієнтацію на конкретний результат виробничої діяльності.

2. Встановлено, що виробничий потенціал – це сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети.

3. Узагальнено, що управління виробничим потенціалом має спиратися на два основних моменти: контроль за зміною обсягу виробництва і контроль за ефективністю виробництва. Причому наближення економічної ефективності виробництва до її оптимального значення і є сигналом оптимальності розмірів виробничого потенціалу в заданих рамках виробничого процесу. У той же час ефективність виробництва повинна визначатися з урахуванням ринкових факторів на вироблену продукцію (попиту і пропозиції).

4. Обґрунтовано, що особливу роль в управлінні виробничим потенціалом грає завдання збалансованості його елементів і, в першу чергу, людського і основного капіталу. Сказане впливає з умови, що всі господарські операції

можна, в кінцевому рахунку, звести до наступної схеми: люди – продукт – прибуток. На першому місці при цьому ставиться вміння людей використовувати наявні у них кошти і матеріали. При цьому людський капітал є одним із самостійних чинників у розвитку виробництва. В економічно розвинених країнах давно вже переконалися, що вкладення коштів у кваліфікацію людини примножує доходи і підвищує конкурентоспроможність будь-якого підприємства.

5. На підставі проведеного дослідження встановлено, що в економічній літературі відсутнє однозначне визначення виробничого потенціалу, проте формулювання, запропоновані різними дослідниками, можна об'єднати в три підходи: ресурсний, нормативний і кількісний. Також було виділено три підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства: експертний, ресурсний і результативний. Жоден з підходів не є універсальним і має свої переваги і недоліки. Провівши їх аналіз, можна зробити висновок про те, що необхідна розробка нового більш мобільного підходу, який враховуватиме всі особливості діяльності підприємств і найбільш точно визначати рівень виробничого потенціалу.

6. Визначено, що нормативно-правове забезпечення управління виробничим потенціалом підприємства включає в себе комплекс законодавчих актів, норм, правил і стандартів, які регулюють і спрямовують процеси управління виробничими ресурсами для досягнення стратегічних цілей організації. Це лише деякі аспекти нормативно-правового забезпечення управління виробничим потенціалом. Вони визначають рамки та правила, за якими підприємство має функціонувати, щоб забезпечити ефективне використання свого потенціалу та досягнення поставлених цілей.

7. Доведено, що комп'ютеризоване інтегроване виробництво охоплює весь спектр завдань, пов'язаних з розвитком продукту і виробничої діяльності. Всі функції здійснюються за допомогою спеціальних програмних модулів. Дані, необхідні для різних процедур, вільно передаються від одного програмного модуля до іншого.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КАТРАН»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

ТОВ «Катран» є провідним виробником та постачальником меблів у місті Київ і по всій Україні. За більш як 15 років діяльності компанія зарекомендувала себе як лідер на меблевому ринку країни, забезпечуючи постачання та доставку меблів в м. Київ та регіонах України.

ТОВ «Катран» працює більше 15 років на меблевому ринку України. За цей час пройшло шлях від продавця меблевої продукції сторонніх виробників (Польща) до виробника серійної офісних меблів на власних виробничих потужностях (Київ). Продукція сертифікована УкрСЕПРО.

Адреса: Україна. м.Київ, ул.Терьохіна, 8А корп. 1, кім. 48.

Підприємство є юридичною особою, що діє відповідно до Статуту та законодавства України. Компанія має власний баланс, рахунки, фірмову назву та печатку, набула статусу юридичної особи з моменту державної реєстрації. Товариство має право укладати угоди, придбавати майно, а також виступати в суді власним ім'ям.

ТОВ «Катран» має право створювати філії, представництва та дочірні підприємства як на території України, так і за її межами. Крім того, компанія може об'єднуватися з іншими утвореннями, входити в асоціації та господарські об'єднання, зберігаючи свою самостійність та права юридичної особи.

ТОВ «Катран» займається виробництвом і продажем меблів, надає консультації з технологій у цій галузі, займається оптовою та роздрібною торгівлею меблями, виконує послуги посередництва, комерції, дистрибуції та веде угоди з експорту-імпорту. Крім цього, вони розробляють та реалізують спільні проекти з іноземними інвесторами, сприяють привабленню зарубіжних

інвестицій на територію України та розміщенню іноземного капіталу. Також активно працюють над залученням інвестицій у виробництво меблів та інші сфери економіки України. Компанія самостійно визначає свої перспективи розвитку, планує та реалізує свою діяльність, керуючись попитом на їхню продукцію та послуги, а також спрямовуючи свою роботу на підвищення ефективності виробництва та соціального розвитку підприємства.

Предметом діяльності ТОВ «Катран» згідно його статуту є:

- виробництво і реалізація меблів;
- консультації в галузі технології виробництва меблів;
- оптова, роздрібна та виїзна торгівля;
- виконання посередницьких, комерційних, дилерських та дистриб'юторських послуг виробничого і невиробничого характеру, здійснення угод по експорту – імпорту;
- розробка і практичне здійснення спільних з зарубіжними інвесторами проектів і комерційних ініціатив;
- сприяння залученню іноземних інвестицій на Україну;
- сприяння іноземним інвесторам в розміщенні капіталу;
- залучення в економіку України інвестицій ведучих фірм-виробників меблів тощо.

ТОВ «Катран» визначає свої перспективи розвитку, планує та реалізує свою діяльність, враховуючи попит на їхню продукцію, роботи та послуги, а також спрямовуючи зусилля на забезпечення виробничого та соціального розвитку підприємства та збільшення доходів.

Джерела формування майна ТОВ «Катран» включають:

- грошові, матеріальні та інтелектуальні внески Засновника;
- прибуток від реалізації продукції та іншої діяльності;
- отримані від цінних паперів доходи;
- кредити, отримані від банків та інших кредиторів;
- капітальні інвестиції та дотації з бюджету;
- доходи від приватизації, придбання майна інших підприємств.

Широка кольорова гамма тканин провідних європейських виробників і можливість варіювати поєднання кольору дозволяє задовольнити самого вишуканого клієнта. Можливе виготовлення меблів не стандартних розмірів і продаж у кредит.

Опис внутрішніх факторів ТОВ «Катран», наведений у вигляді табл. 2.1, перша частина якої характеризує організаційно-правові фактори, друга – ресурси компанії.

Таблиця 2.1

Внутрішні фактори розвитку ТОВ «Катран» на ринку

Фактор	Характеристика
1	2
Організаційно-правові	
1. Форма власності	Приватна
2. Форма організації	Товариство з обмеженою відповідальністю
3. Організаційні структури	Лінійна. До складу ТОВ «Катран» входять основне виробництво 2 бази та 2 цехи. Керівництво підприємством здійснює голова правління, якому підпорядковані: бухгалтерія та торговий відділ.
4. Кадрова політика	Кадрова програма ТОВ «Катран», спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам ТОВ «Катран» полягає в матеріальному заохоченні працівників, тобто своєчасній виплаті заробітної плати, соціальних виплат та компенсацій працівникам, покращенні умов та ефективності праці.
5. Системи менеджменту й прийнятий стиль керівництва	Прийняття основних рішень здійснюється за принципами правильного сполучення економічних і адміністративних методів керівництва, єдиноначальності й колегіальності в обговоренні й прийнятті рішень питань
Ресурси	
1. Виробничі потужності	Виробничі потужності обладнання використовуються на 100%. Підприємство використовує власні основні засоби
2. Сировина та матеріали, комплектуючі тощо	ТОВ «Катран» співпрацює з постійними постачальниками. При виробництві використовуються імпортні та українські матеріали: ламіноване ДСП, ДВП, протиударний PVC пластик, різних забарвлень і текстур, поліроване скло з різними варіантами обробки, металеві конструкції і фурнітура, а також лакофарбова продукція. Основними постачальниками ДСП, ДВП є ТОВ «Меблікомплект» і ТОВ «Вікос», який також є постачальником пластиків.
3. Фінансові	Фінансування проводиться власними коштами.
4. Інтелектуальні	Підприємство має висококваліфікованих менеджерів та керівництво, робітники виробництва також мають спеціальну освіту
5. Технологічні	На підприємстві використовуються сучасні методи зв'язку. Зв'язок здійснюється завдяки телефонів, Інтернету та ін.

Продовження таблиці 2.1

1	2
6. Інформаційні	Контроль виконання прийнятих рішень покладено на керівників підрозділів підприємства. Контроль в процесі управління трудовими ресурсами полягає у перевірці виконання відомствами, підприємствами та організаціями заходів нормування праці, плинності кадрів, організації підготовки кадрів безпосередньо на виробництві, стану забезпеченості робочими кадрами та ін.
7. Трудові	Численність робітників у 2022 році 60 осіб.

Маркетингова стратегія ТОВ «Катран» є неформалізованою, тобто існує в уявленнях власників і вищих менеджерів ТОВ «Катран», і не оформлена у вигляді спеціального документа.

ТОВ «Катран» має деякі елементи маркетингової стратегії, зокрема власники визначили стратегічну мету забезпечити меблевий ринок Дніпропетровської області якісною, екологічно чистою продукцією, за сприятливими для споживача цінами.

ТОВ «Катран» орієнтує свої масштаби і обсяги виробництва та реалізації, асортименту, якості, ціни виходячи з параметрів мебельного ринку: ємність ринку, ступінь насиченості, інтенсивність насичення, параметри меблевої продукції конкуруючих фірм та ефективність антимонопольної політики.

Таким чином, аналіз маркетингової стратегії ТОВ «Катран» дозволив дійти висновку, що маркетингова стратегія має неформалізований вигляд та обмежується декількома елементами, що відповідно свідчить про потребу її удосконалення.

Ринкова стратегія ТОВ «Катран» направлена розширення існуючих ринків за рахунок більш глибокого проникнення на ринок існуючої продукції та за рахунок розробки нових видів меблі. ТОВ «Катран» має багато позитивних сторін з точки зору продуктової стратегії і задоволення потреб споживачів: можливість виконувати індивідуальні замовлення з подальшим гарантійним обслуговуванням, самостійно встановлювати меблі, виготовляти меблі зі скла і натуральної деревини, основними замовниками яких є споживачі з середнім та високим рівнем доходів. Збірка меблів здійснюється кваліфікованими фахівцями на об'єктах замовника. За бажанням замовника здійснюється

безкоштовна доставка в межах міста. Реалізація продукції здійснюється в роздріб, через мережу меблевих салонів-магазинів та через мережу Інтернет.

Організаційну структуру підприємства ТОВ «Катран» представлено на рис. 2.1.

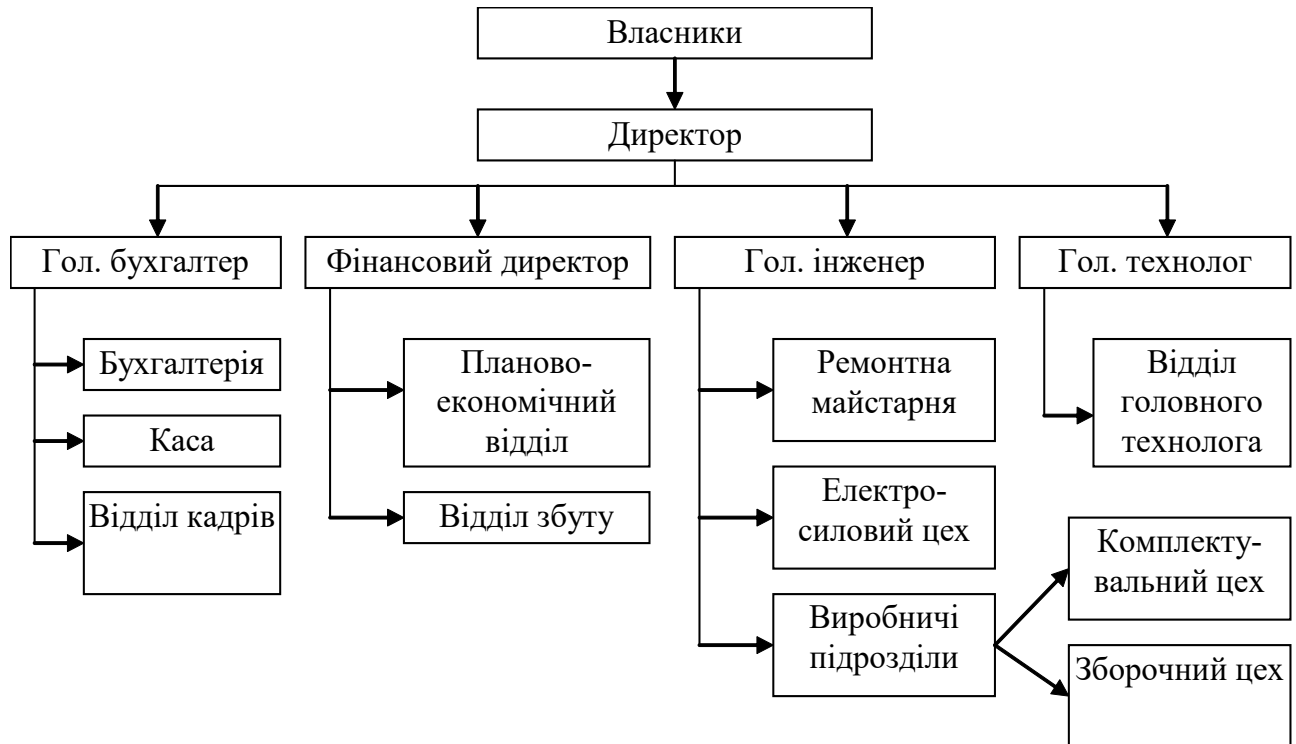


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Катран»

Вищим органом управління ТОВ «Катран» є власник. До його компетенції входить: визначення основних напрямків діяльності підприємства та затвердження планів та звітів про їх виконання; затвердження статуту та внесення змін до нього; одобрення річних результатів діяльності, звітів ревізійних органів або аудитора, розподілу прибутку та порядку покриття збитків; створення та ліквідація філій та представництв, затвердження їх правил; ухвалення правил процедур та внутрішніх документів, встановлення організаційної структури підприємства; призначення та звільнення директора підприємства; затвердження умов оплати праці директора.

Виконавчим органом ТОВ «Катран», який здійснює його поточну діяльність, є директор, призначений власником. Директор відповідає за всі аспекти підприємства, за винятком тих, які встановлені установчими

документами як компетенція власника. Він звітує перед власником та керує виконанням його рішень. Директор призначається на п'ять років, має право виконувати дії від імені підприємства без довіреності та приймає рішення в одноособовому порядку.

Директор підприємства забезпечує оперативне управління діяльністю підприємства та відповідає за ряд ключових аспектів. Він визначає організаційну структуру підприємства, затверджує правила внутрішнього розпорядку та утворює команду працівників. Директор також затверджує штатні розклади та укладає трудові договори з працівниками та керівниками.

У нього є можливість делегувати свої повноваження щодо підписання документів, використовуючи внутрішні документи, які регулюють цю процедуру. Також власник за своїм бажанням може особисто виконувати обов'язки директора підприємства.

Після статутної реорганізації підприємства, фінансові вкладення дозволили провести технологічну модернізацію виробничих процесів, відповідно до сучасних вимог та ринкових потреб. У результаті цієї ініціативи, сучасна меблева фабрика, на виробництві якої працюють майстри, що виховані на традиціях ремісництва, створює високоякісні меблі у класичному стилі для кухні, вітальні, спальні, кабінету, бібліотеки та інших приміщень, а також виготовляє столярні вироби, такі як двері та сходи, з натурального дерева.

Завдяки впровадженню сучасного обладнання, високому рівню кваліфікації працівників, використанню найкращих матеріалів і сировини, а також професіоналізму дизайнерів, компанія має можливість постійно оновлювати свій асортимент та індивідуально відповідати на потреби кожного замовника.

Розглядаючи фактори зовнішнього середовища, що впливають на підприємство необхідно відмітити, що серед компонентів загального середовища економічний компонент займає провідне місце. В останні роки в зв'язку з економічним зростанням дещо збільшилося споживання. Це дозволило підприємству розширити ринки збуту в Україні.

ТОВ «Катран» не має власної служби маркетингу. Коли виникає необхідність, підприємство замовляє маркетингові дослідження та розробку заходів щодо просування товарів на ринок у рекламного агентства.

В межах опису товарної стратегії, охарактеризуємо товарний асортимент ТОВ «Катран» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Структура товарного асортименту ТОВ «Катран»

Глибина асортименту	Ширина асортименту		
	Офісні меблі	Меблі для дому	Готель та кафе
1. Меблі з ДСП	4	8	5
2. Меблі з МДФ	5	10	4
3. Меблі з дерева	10	9	8
4. Меблі зі скла	15	8	9
5. Меблі хай тек (комбіновані)	10	4	12
6. Шкіряні меблі	10	9	8
7. Меблі зі шкірозамінником	14	12	7
8. Меблі з бамбуку	1	3	5
9. Меблі з пластику	15	6	9
10. Меблі з тканини	12	4	8
11. Меблі з ротангу	2	5	5
Разом	98	78	80

Таким чином, за даними таблиці глибина асортименту меблів підприємства складає 11 видів. Ширина асортименту складає по офісних меблях 98 найменувань, по меблях до дому 78 найменувань, меблі для готелів та кафе 80 найменувань. Отже, асортимент ТОВ «Катран» є широким.

Трудовий колектив ТОВ «Катран» складають усі громадяни, які своєю працею беруть участь у її діяльності на підставі контрактів, а також інших форм, що регулюють трудові відносини. Працівники трудового колективу приймаються на роботу і звільняються директором ТОВ «Катран». Спеціалісти усіх підрозділів підприємства діють у відповідності із положеннями про підрозділи та посадовими обов'язками. У звітному періоді змін в організаційній структурі ТОВ «Катран» не відбувалося.

Слід зазначити, що сьогодні ТОВ «Катран» укладає прямі угоди з країнами близького і далекого зарубіжжя. Підприємство розвивається швидкими темпами та стало вагомим експортером та імпортером меблевої продукції.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

За умов ринкової економіки, суттєвого розширення прав підприємств у галузі фінансово-економічної діяльності значно зростає роль своєчасної та якісної діагностики фінансового стану підприємств, оцінки їх ліквідності, платоспроможності, фінансової стійкості та пошуку шляхів підвищення і зміцнення фінансової стабільності, оздоровлення підприємств та виходу їх з кризового стану. Суттєва роль у вирішенні цих питань належить фінансовій діагностиці, яка є одним із основних елементів фінансової політики підприємства.

Ключовим питанням для розуміння сутності та результативності діагностики фінансово-економічного стану підприємства є концепція господарської діяльності як потоку управлінських рішень для вкладення ресурсів із метою отримання прибутку. Саме отримання прибутку необхідне для збереження економічної життєздатності підприємства, можливості подальших вкладень капіталу. При цьому всю сукупність рішень щодо досягнення цієї мети може бути зведено до трьох основних напрямів - рішення щодо вкладення ресурсів; операції, що здійснюються за допомогою цих ресурсів; визначення структури фінансової діяльності. Вчасне та якісне забезпечення цих напрямів фінансових рішень визначає сутність діагностики фінансово-економічного стану ТОВ «Катран».

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Катран» є суттєвим елементом фінансового менеджменту та аудиту. Вона виступає прерогативою найвищої та середньої ланки управлінських структур підприємства, спроможних впливати на формування фінансових ресурсів і потоки грошових коштів, ефективності управлінських рішень, пов'язаних із визначенням ціни продукції, заміною устаткування чи технології, економічного зростання підприємства.

Діагностика фінансово-економічного стану ТОВ «Катран» сприяє вирішенню питання поточного руху фінансових ресурсів, їх формування й

використання, поточного та довгострокового планування діяльності. Вона є засобом поєднання фінансового та загального менеджменту в частині аналізу, а також фінансового забезпечення стратегії ТОВ «Катран».

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Катран» представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Катран»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	13202	14547	15654	2452	18,57
Валовий прибуток, тис. грн.	4226	4097	4100	-126	-2,98
Чистий прибуток, тис. грн.	1182	1184	1071	-111	-9,39
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	15552,0	15158,0	14649,5	-902,5	-5,80
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	10075,5	10198,5	10382,5	307,0	3,05
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	5476,5	4959,5	4267,0	-1209,5	-22,09
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	50	58	60	10	20,00
Фондовіддача, грн.	1,31	1,43	1,51	0,20	15,07
Фондомісткість, грн.	0,05	0,05	0,04	0,00	-5,10
Фондоозброєність, тис. грн /ос.	201,51	175,84	173,04	-28,47	-14,13
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	264,04	250,81	260,90	-3,14	-1,19
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,41	2,93	3,67	1,26	52,18

За результатами проведеної діагностики узагальнено, що компанія ТОВ «Катран» відноситься до типу середніх суб'єктів господарювання з обсягами господарської діяльності у 2022 р. в розмірі 15654 тис.грн., що на 2452 тис.грн., або на 18,57 % більше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток ТОВ «Катран» зменшився на 126 тис.грн. у 2022 р., що складало 4100 тис.грн. Відповідно, встановлено скорочення вартості чистого фінансового результату компанії на 111 тис.грн., або на 9,39 %, що становило 1071 тис.грн.

В результаті здійсненого фінансового аналізу вартості активів встановлено, що середньорічна вартість активів ТОВ «Катран» становила 14649,5 тис.грн. у 2022 р. Водночас, основою створення майна були необоротні

активи в розмірі 10382,5 тис.грн., що на 307,0 тис.грн., або на 3,05 % більше, ніж у 2020 р. Також, вартість оборотних активів була в розмірі 4267,0 тис.грн., що на 1209,5 тис.грн. менше, ніж у 2020 р.

Протягом 2020-2022 рр. відзначалося значне зростання середньооблікової чисельності працівників ТОВ «Катран», що за станом на кінець 2022 р. складало 10 осіб. При цьому індикатор продуктивності праці скоротився на 3,14 тис.грн., або на 1,19 %, що становило 260,90 тис.грн. Таке зрушення слід вважати негативним. Діагностика засвідчила, що у 2022 р. спостерігалось зростання значення фондівддачі, а саме на 0,20 грн., або на 15,07 %, що становило 1,51 грн.

Підприємство, функціонуючи та розвиваючись як цілісний майновий комплекс, здатне змінювати свою ринкову вартість. Основним чинником таких змін є спроможність підприємства приносити дохід його власнику. Успішно діючі підприємства створюють більше вартості також для всіх інших учасників ринкового господарства: споживачів, працівників підприємства, постачальників капіталу і держави в цілому (через податки). Визначення вартості підприємства, навіть приблизна її оцінка, це хороший спосіб визначення позиції підприємства на шахівниці економічного життя.

Оцінка вартості підприємства в умовах ринково орієнтованої економіки є, як правило, спеціальною аналітичною діяльністю, а відтак і відособленою сферою, пов'язаною з інститутом ліцензування. Разом з тим, у деяких випадках оцінка може носити «неофіційний» характер, задовольняти внутрішні потреби та служити цілям економічного діагностування.

Діагностика підприємства здійснюється на базі: загальної характеристики підприємства, його історії та перспектив розвитку; частки акціонерів в капіталі підприємства або характеристики цінних паперів, які підлягають оцінці, включаючи юридичні права та привілеї; фінансової інформації про підприємство за попередні періоди; активів і зобов'язань підприємства; загальної характеристики та поточного стану галузей, які мають вплив на дане підприємство.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Катран» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Характеристика майна підприємства ТОВ «Катран»
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:	10197	63,13	10200	72,01	10565	69,81	368	3,61	6,67
в т.ч. основні засоби	10197	63,13	10200	72,01	10565	69,81	368	3,61	6,67
2. Оборотні активи	5955	36,87	3964	27,99	4570	30,19	-1385	-23,26	-6,67
в т.ч. запаси	1561	9,66	608	4,29	862	5,70	-699	-44,78	-3,97
дебіторська заборгованість	4197	25,98	3200	22,59	3565	23,55	-632	-15,06	-2,43
грошові кошти	117	0,72	121	0,85	105	0,69	-12	-10,26	-0,03
Пасиви									
1. Власний капітал	3540	21,92	4382	30,94	4627	30,57	1087	30,71	8,65
в т.ч. зареєстрований капітал	510	3,16	510	3,60	510	3,37	0	0,00	0,21
нерозподілений прибуток	678	4,20	1520	10,73	1765	11,66	1087	160,32	7,46
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	530	3,28	485	3,42	463	3,06	-67	-12,64	-0,22
2. Поточні зобов'язання і забезпечення	12082	74,80	9297	65,64	10045	66,37	-2037	-16,86	-8,43
Баланс	16152	100,00	14164	100,00	15135	100,00	-1017	-6,30	х

Аналіз показав, що загальна вартість майна ТОВ «Катран» у 2022 р. складала 15135 тис.грн., що на 1017 тис.грн., або на 6,30 % менше, ніж у 2020 р. Аналіз засвідчив, що вартість необоротних активів компанії становила 10565 тис.грн. (69,81 % в структурі активів), що на 368 тис.грн., або на 3,61 % більше, ніж у 2020 р. Також, вартість оборотних активів сагала рівня 4570 тис.грн.

(30,19 % в структурі активів), що на 1385 тис.грн., або на 23,26 % менше, ніж у 2020 р. Протягом 2020-2022 рр. відбулося скорочення дебіторської заборгованості підприємства на 632 тис.грн., або на 15,06 %, що у 2022 р. становило 3565 тис.грн.

Аналіз зобов'язань ТОВ «Катран» показав, що у 2022 р. власний капітал компанії характеризувався достатньо незначною часткою, а саме 30,57 % структури загальних пасивів балансу, а поточні зобов'язання і забезпечення визначено у частці 66,37 % структури. Вартість зареєстрованого капіталу ТОВ «Катран» становила 510 тис.грн. ТОВ «Катран» відзначалося досить вагомим обсягом нерозподіленого прибутку, а саме 1765 тис.грн. у 2022 р., що на 1087 тис.грн., або на 160,32 % більше, ніж у 2020 р.

Узагальнюючим фінансовим показником діяльності підприємства є його прибуток, який стимулює розвиток підприємництва та реалізовує різні функції: він є показником ефективності діяльності підприємства, також виконує стимулюючу функцію, оскільки він є основою приросту власного капіталу.

Як правило, основні завдання аналізу фінансових результатів підприємства полягають у систематичному контролі за виконанням планів прибутку; виявленні факторів впливу на формування прибутку та розрахунки їхнього впливу; вивченні напрямків і тенденцій розподілу прибутку; виявленні резервів збільшення прибутку; розробці заходів для використання виявлених резервів.

Аналіз фінансових результатів підприємства повинен здійснюватись за такими основними напрямками: аналіз та оцінка рівня і динаміки показників прибутковості, факторний аналіз прибутку від реалізації продукції, робіт, послуг; аналіз фінансових результатів від іншої реалізації та фінансової інвестиційної діяльності; аналіз та оцінка використання чистого прибутку; обсягів виробництва продукції та прибутку; аналіз взаємозв'язку прибутку, руху оборотного капіталу та грошових потоків; аналіз та оцінка впливу інфляції на фінансові результати; факторний аналіз показників рентабельності.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Катран» проаналізовано у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

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

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	13202	14547	15654	2452	18,57
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	8976	10450	11554	2578	28,72
Валовий прибуток	4226	4097	4100	-126	-2,98
Адміністративні витрати	1859	1695	1789	-70	-3,77
Витрати на збут	795	857	905	110	13,84
Фінансовий результат від операційної діяльності	1572	1545	1406	-166	-10,56
Фінансові витрати	122	111	109	-13	-10,66
Фінансовий результат до оподаткування	1459	1444	1306	-153	-10,49
Чистий фінансовий результат	1182	1184	1071	-111	-9,39

В ході проведення аналізу визначено, що у 2022 р. зафіксовано загальне зростання обсягів господарської діяльності ТОВ «Катран», і відповідно, суми чистого доходу від реалізації продукції на 2452 тис.грн., або на 18,57 %, що становило 15654 тис.грн. Собівартість реалізованої продукції, відповідно, зросла на 2578 тис.грн, або на 28,72 %, що у 2022 р. сягало рівня 11554 тис.грн. Компанія ТОВ «Катран» відзначалася посереднім рівнем валової прибутковості в сумі 4100 тис.грн., що на 126 тис.грн., або на 2,98 % менше, ніж у 2020 р. Чистий прибуток компанії у 2022 р. мав значення в обсязі 1071 тис.грн., що на 111 тис.грн., або на 9,39 % менше, ніж у 2020 р.

Аналізу фінансового стану підлягають основні статті балансу та інші матеріали обліку та фінансової звітності. Вивчається раціональність формування й використання власних, запозичених та залучених коштів, відповідність сум власних оборотних коштів потребам у них, обсяг формування та виконання плану одержання прибутку. Виявляються причини недостатнього залучення джерел надходження прибутків, наявність невикористаних оборотних коштів та можливості їх мобілізації, наявність і рух запасів товарно-матеріальних цінностей, джерела їх утворення.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Катран» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Катран»

Показники	Роки			2022 р. до 2020 р.	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	+, –	%
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,49	0,43	0,45	-0,04	-7,70
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,01	0,01	0,01	0,00	7,94
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	-6127	-5333	-5475	652,0	-10,64
Коефіцієнт автономії	0,22	0,31	0,31	0,09	39,49
Коефіцієнт фінансової залежності	4,56	3,23	3,27	-1,29	-28,31
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,28	0,45	0,44	0,16	56,88
Коефіцієнт оборотності активів	0,85	0,96	1,07	0,22	25,88
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	3,79	3,67	3,48	-0,32	-8,41
Рентабельність господарської діяльності, %	12,55	11,11	9,17	-3,38	x
Рентабельність власного капіталу, %	33,97	29,89	23,78	-10,19	x
Рентабельність продукції, %	13,52	11,88	9,87	-3,65	x

Таким чином, можна стверджувати, що фінансовий стан підприємства ТОВ «Катран» протягом досліджуваного періоду був недостатньо стабільним. Коефіцієнт загальної ліквідності скоротився на 0,04 пунктів, водночас коефіцієнт у 2022 р. мав значення 0,45, що нижче за встановлений норматив. Визначено, що поточні зобов'язання значно перевищують поточні активи, відповідно відзначимо, що коефіцієнт автономії складає 0,31, тобто лише 31 % в пасивах займає власний капітал. Коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Катран» збільшився 0,22 пункти, що засвідчує тенденцію до стабілізації формування ділової активності компанії. Узагальнюючими індикаторами ефективності функціонування компанії ТОВ «Катран» є показники рентабельності, які за усіма напрямками відзначалися скороченням в динаміці, проте мають позитивне значення. Так, рентабельність господарської діяльності становила 9,17 %, що на 3,38 пункти менше, ніж у 2020 р. Рентабельність продукції скоротилась на 3,65 пункти, що становило 9,87 % у 2022 р.

2.3. Оцінка формування та управління виробничим потенціалом підприємства

Оцінювання виробничого потенціалу підприємства здійснюємо за такими складовими: основні засоби; персонал, технології. Показники складу та структури основних засобів ТОВ «Катран» наведені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз складу та структури основних засобів ТОВ «Катран»

Показник	Наявність на кінець року, тис.грн.			Структура основних засобів, %		
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020р.	2021р.	2022р.
Основні активи, всього	10197,0	10200,0	10565,0	100	100	100
Будинки, споруди та передавальні пристрої	2253,5	2570,4	2884,2	22,1	25,2	27,3
Машини та обладнання	4201,2	4212,6	4352,8	41,2	41,3	41,2
Транспортні засоби	2059,8	1846,2	1848,9	20,2	18,1	17,5
Інструменти, прилади, інвентар (меблі)	1580,5	1479,0	1415,7	15,5	14,5	13,4
Малоцінні необоротні матеріальні активи	102,0	91,8	63,4	1,0	0,9	0,6

За даними таблиці 2.7 у складі основних засобів ТОВ «Катран» найбільшу питому вагу займають машини та обладнання, вони складають у 2020 р. - 41,2 %, у 2021 р. - 25,5 %, у 2022 р. - 27,3 %. Будинки, споруди та передавальні пристрої у 2022р. складають 2884,2 тис. грн., або 27,3%. Транспортні засоби у 2022р. складають 1848,9 тис. грн., або 17,5%. Інструменти, прилади, інвентар (меблі) у 2022р. складають 1415,7тис. грн., або 13,4%. Малоцінні необоротні матеріальні активи у 2022р. складають 63,4тис. грн., або 0,6%.

Загальна структура основних засобів підприємства за розглянутий період значно не змінилася, тобто в основному це виробничі засоби, в яких переважають машини та обладнання будинки, споруди і передавальні пристрої. Щодо динаміки основних засобів, то у 2022 р. загальна вартість основних засобів підприємства зросла порівняно з 2021 р. на 365,0 тис.грн., що обумовлено зростанням вартості виробничих основних засобів: будинків, споруд, передавальних пристроїв, машин і обладнання, інструментів та

приладів. Структура основних засобів ТОВ «Катран» у 2022 р. графічно наведена на рис. 2.2.

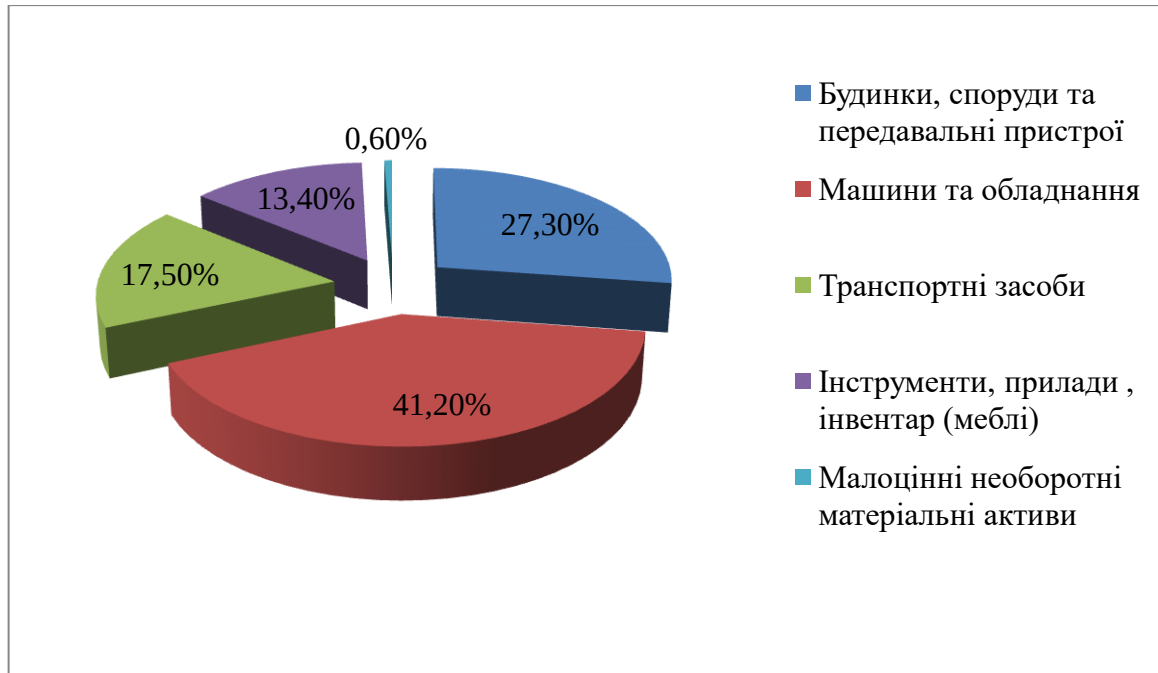


Рис. 2.2. Структура основних засобів ТОВ «Катран» у 2022 році, %

Таким чином, у структурі основних засобів ТОВ «Катран» відбулись зміни у напрямках збільшення ваги будинків, споруд та передавальних пристроїв. Зростання показників у 2022 р. проти рівня 2020 р. зумовлене закупкою устаткування.

Показники розміру, руху та стану основних засобів ТОВ «Катран» наведені у табл. 2.8.

За даними показників основних засобів спостерігається, що збільшилась наявність основних засобів на кінець 2022 р. Коефіцієнт росту основних засобів збільшився у 2022 р. Вартість основних засобів, які вибули в 2021р. збільшилась на 48,3%, а в 2022р. зменшилась на 96,9%, та склала 132 тис. грн. Сума зносу на кінець 2021 р. збільшилась на 81,3 %, а в 2022р. зменшилась на 7,2 %, та склала 3945 тис. грн. Коефіцієнт росту основних засобів в 2021р. зменшився на 2 %, а в 2022р. збільшився на 4 %, та склав 1,04. Коефіцієнт оновлення основних засобів в 2021р. збільшився на 46,7 %, а в 2022 р. зменшився на 95,5%, та склав 0,01, що свідчить про те, що знизилась

інтенсивність введення в дію нових основних засобів та характеризується негативно. Коефіцієнт вибуття основних засобів в 2021 р. збільшився на 46,4 %, а в 2022р. зменшився на 97,6 %, та склав 0,01.

Таблиця 2.8

Показники розміру, руху та стану основних засобів ТОВ «Катран»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Відхилення, %	
				2021 - 2020	2022 - 2021
1. Наявність на початок року, тис. грн.	9954,0	10197,0	10200,0	2,4	0,0
2. Надійшло, тис. грн.	1544,4	2290,8	72,0	48,3	-96,9
3. Вибуло (ліквідовано) основних засобів, тис. грн.	2831,4	4199,8	132,0	48,3	-96,9
4. Наявність на кінець року, тис. грн.	10197	10200	10565	0,0	3,6
5. Сума зносу					
А) на початок року, тис. грн.	1300	2344	4250	80,3	81,3
Б) на кінець року, тис. грн.	2344	4250	3945	81,3	-7,2
6. Коефіцієнт росту основних засобів	1,02	1	1,04	-2,0	4,0
7. Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,15	0,22	0,01	46,7	-95,5
8. Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,28	0,41	0,01	46,4	-97,6
9. Коефіцієнт сукупного оновлення основних засобів	0,16	0,22	0,01	37,5	-95,5
10. Коефіцієнт зносу основних засобів					
на початок року	0,1	0,16	0,29	60,0	81,3
на кінець року	0,19	0,29	0,27	52,6	-6,9
11. Коефіцієнт придатності основних засобів					
на початок року	0,9	0,84	0,71	-6,7	-15,5
на кінець року	0,81	0,71	0,73	-12,3	2,8

Коефіцієнт сукупного оновлення основних засобів в 2021 р. збільшився на 37,5 %, а в 2022 р. зменшився на 95,5 %, та склав 0,01. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2021р. збільшився на 52,6 %, а в 2022р. зменшився на 6,9 %, та склав 0,27, що свідчить про покращення технічного стану основних засобів підприємства та характеризується позитивно. Коефіцієнт придатності основних засобів в 2021р. зменшився на 12,3%, а в 2022р. збільшився на 2,8%, та склала 0,73.

Дані розрахунків показують певну зношеність основних засобів і позитивну динаміку коефіцієнта зносу протягом досліджуваного періоду, в той же час коефіцієнт придатності має зворотну тенденцію. Наведені дані свідчать про покращення технічного стану основних засобів ТОВ «Катран». Графічно

динаміка показників технічного стану основних засобів ТОВ «Катран» наведена на рис. 2.3.

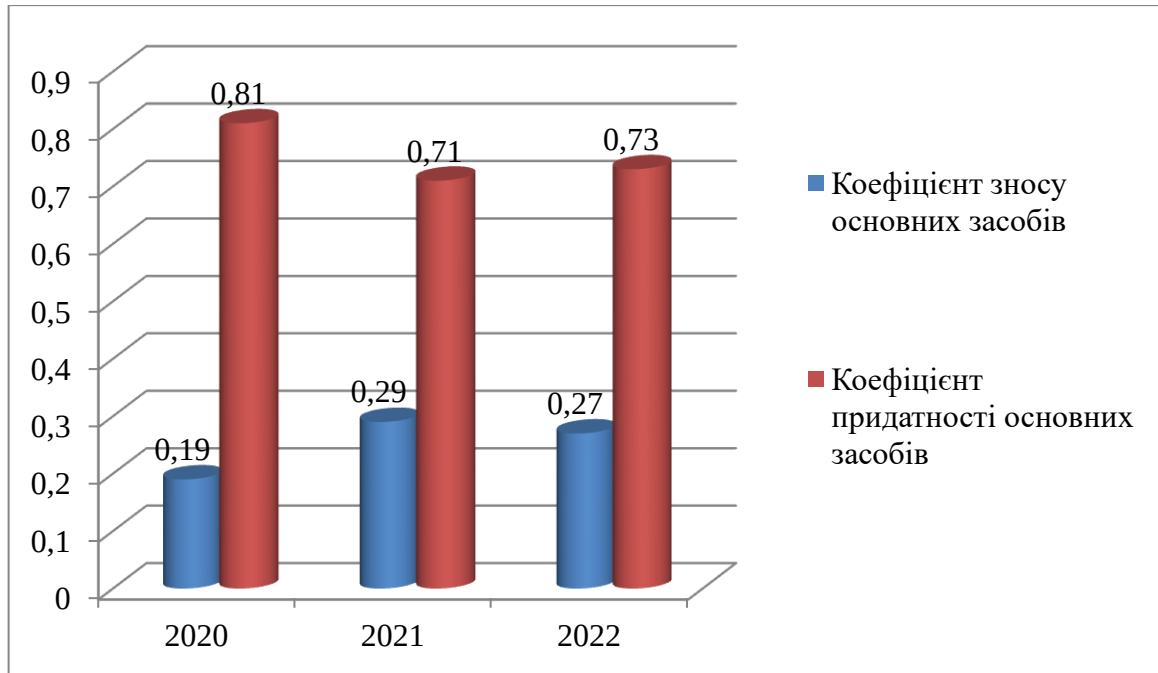


Рис. 2.3. Динаміка показників технічного стану основних засобів ТОВ «Катран»

Розглядаючи рівень придатності основних засобів, мають на увазі насамперед їхній фізичний знос. Але не слід забувати ще й про моральне старіння фондів, яке набагато погіршує становище підприємства у ринкових умовах. Таким чином, дані свідчать про покращення технічного стану основних засобів ТОВ «Катран» у 2022 р. проти попередніх років, та погіршення стану основних засобів.

Аналіз складу і динаміки руху персоналу ТОВ «Катран» представлено у табл. 2.9. Ця таблиця показує, що кількість працівників зменшилася, середньооблікова чисельність працюючих в 2021р. збільшилась на 8 ос., та склала 58 ос., у 2022р. збільшилась на 2 ос., та склала 60 ос. Середньооблікова чисельність керівників в 2021 р. збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,9 %, а в 2022 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 0,23 %, та склала 4 ос. Середньооблікова чисельність спеціалістів в 2021 р. збільшилась на 2 ос., а у структурі зросла на 0,14 %, а в 2022 р. вона збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,86 %, та склала 15 ос. Середньооблікова чисельність

робітників в 2021 р. збільшилась на 6 ос., а у структурі зросла на 0,14 %, а в 2022 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 2,47 %, та склала 43 ос.

Таблиця 2.9

Склад і структура працюючих ТОВ «Катран»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %			Зміна, осіб (+/-)	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 - 2020	2022 - 2021
Середньооблікова чисельність працюючих:	50	58	60	100	100	100	8	2
з них:								
Жінки	22	24	24	44	41,38	40	2	0
Чоловіки	28	34	36	56	58,62	60	6	2
з них:								
- керівників	3	4	4	6	6,9	6,67	1	0
- спеціалістів	12	14	15	24	24,14	25	2	1
- робітників	37	43	43	74	74,14	71,67	6	0

Таким чином, у ТОВ «Катран» у 2022р. порівняно з попередніми роками, відбувається зростання кількості працівників. Найбільшу частку в структурі персоналу становлять чоловіки у 2022 р. – 60%. Найменшу частку займають жінки 40 %. Зниження частки робітників протягом 2020-2022 рр. є ознакою зниження трудового потенціалу ТОВ «Катран», а збільшення частки керівників та фахівців свідчить про недосконалість управління в цьому питанні. Таким чином за результатами аналізу можна зробити висновок про погіршення структури персоналу ТОВ «Катран».

Показники руху персоналу ТОВ «Катран» наведені у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Показники руху персоналу ТОВ «Катран»

Показник	Рік			Відхилення	
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 - 2020	2022 - 2021
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	50	58	60	8	2
Кількість прийнятих на роботу, осіб	13	8	5	-5	-3
Кількість звільнених з роботи, осіб	5	3	3	-2	
Кількість звільнених за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни, осіб	5	3	3	-2	
Працівники, які працювали протягом усього періоду, осіб	47	56	59	9	3
Працівники, які працювали 5 і більше років, осіб	30	33	35	3	2

Продовження таблиці 2.10

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт обороту по прийому, %	26,00	13,79	8,33	-12,21	-5,46
Коефіцієнт обороту по вибуттю, %	20,00	10,34	10,00	-9,66	-0,34
Коефіцієнт плинності кадрів, %	10,00	5,17	5,00	-4,83	-0,17
Коефіцієнт постійності (сталості) кадрів, %	94,00	96,55	98,33	2,55	1,78
Коефіцієнт загального обороту персоналу, %	36,00	18,97	13,33	-17,03	-5,64
Коефіцієнт стабільності кадрів, %	60,00	56,90	58,33	-3,1	1,43

Зниження коефіцієнта плинності вказує на покращення трудової дисципліни у ТОВ «Катран». Основними причинами звільнення працівників були: за власним бажанням, за прогули тощо. Загалом тенденцію щодо руху персоналу характеризує коефіцієнт стабільності, який виріс у 2022 р.

Таким чином динаміка свідчить про погіршення показників руху персоналу ТОВ «Катран», зокрема підвищення обороту по вибуттю персоналу та підвищення плинності кадрів, це результат не виваженої політики управління персоналом.

Ефективність управління виробничим потенціалом забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «Катран», тому в розрізі цього напрямку підвищення виробничого потенціалу необхідно оцінити і проаналізувати такі показники: питому матеріаломісткість продукції, фондівіддачу основних виробничих засобів, продуктивність праці.

В оцінку виробничого потенціалу додано показники соціального розвитку підприємства. Рівень соціального розвитку ТОВ «Катран» оцінюється за допомогою таких показників, як умови праці, система соціальних пільг і виплат, рівень освіти і кваліфікації кадрів.

На другому етапі оцінки виробничого потенціалу необхідно на підставі даних, наведених за групами показників визначити відносні показники рівня факторів [44, с.105].

Розрахунок відносних показників виробничого потенціалу ТОВ «Катран» представлений в Додатку А.

За результатами розрахунків можна зробити висновок про зростання техніко-економічної оснащеності виробництва ТОВ «Катран». Зросли

озброєність прогресивної технікою, питома вага автоматизованих ліній, рівень механізації виробництва, ступінь охоплення робітників механізованим і автоматизованим працею, наявність автоматизованих виробництв.

За результатами розрахунків можна зробити висновок про те, що зросли питома вага прогресивного обладнання, коефіцієнт використання виробничих потужностей, питома вага морально і фізично застарілого обладнання. Знизились коефіцієнт змінності робочого обладнання та інтегральний коефіцієнт використання устаткування.

За даними розрахунків можна зробити висновок про зниження соціального розвитку та зростання коефіцієнта плинності кадрів. При цьому збільшились коефіцієнт обороту з прийому співробітників, коефіцієнт обороту по звільненню співробітників, рівень освіти працівників підприємства, рівень кваліфікації працівників, коефіцієнт професійного зростання працівників, коефіцієнт кар'єрного зростання працівників.

На наступному етапі після встановлення коефіцієнта вагомості часткового показника рівня фактору (a_i), розраховується узагальнений показник рівня по кожному фактору [25, с.89].

Розрахунок узагальнених показників рівня виробничого потенціалу ТОВ «Катран» представлений у зведеній таблиці Додатку Б.

На заключному етапі на основі отриманих узагальнених показників, для оцінки виробничого потенціалу ТОВ «Катран», розраховується інтегральний (сумарний) показник [39, с.329].

Розрахунок інтегрального (сумарного) показника рівня виробничого потенціалу ТОВ «Катран» представлений у зведеній табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Розрахунок інтегрального (сумарного) показника рівня
виробничого потенціалу ТОВ «Катран»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
1	2	3	4	5	6
Техніко-економічна оснащеність виробництва, (K1)	0,2195	0,2195	0,2368	0,216	0,2025

Продовження таблиці 2.11

1	2	3	4	5	6
Техніко-економічний рівень обладнання, (K2)	0,2745	0,2913	0,2772	0,2601	0,2634
Рівень організації виробництва, (K3)	0,1302	0,1099	0,1183	0,126	0,1386
Ефективність використання ресурсів, (K4)	0,1448	0,168	0,1782	0,1894	0,1994
Рівень соціального розвитку підприємства, (K5)	0,1013	0,0756	0,0941	0,0864	0,0845
Інтегральний показник рівня виробничого потенціалу	0,8703	0,8643	0,9046	0,8779	0,8884

Графічно значення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Катран» наведено на рис. 2.4.

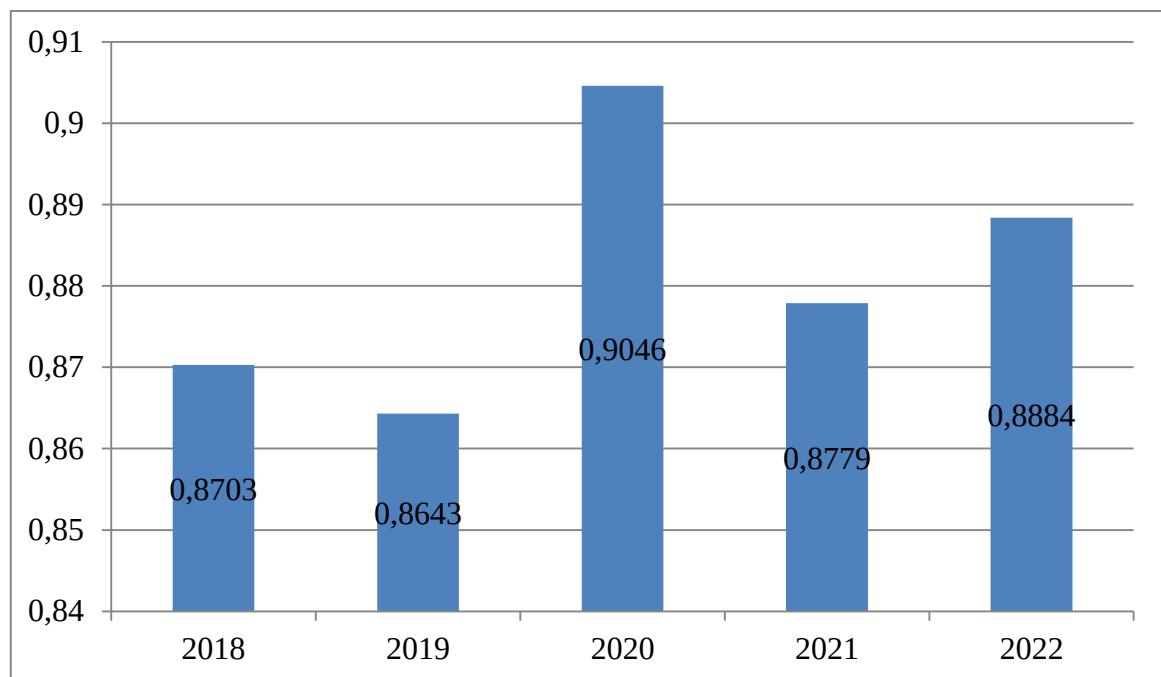


Рис. 2.4. Значення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Катран»

Аналіз динаміки виробничого потенціалу ТОВ «Катран» дозволив провести аналіз зміни його складових, виявити причини і намітити заходи щодо подальшого підвищення ефективності його використання. Такими чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Катран» та необхідності розробки шляхів підвищення ефективності управління виробничого потенціалу ТОВ «Катран».

Висновки до розділу 2

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

1. Визначено, що ТОВ «Катран» є провідним виробником та постачальником меблів у місті Київ і по всій Україні. За більш як 15 років діяльності компанія зарекомендувала себе як лідер на меблевому ринку країни, забезпечуючи постачання та доставку меблів в м. Київ та регіонах України. За цей час пройшло шлях від продавця меблевої продукції сторонніх виробників (Польща) до виробника серійної офісних меблів на власних виробничих потужностях (Київ). Продукція сертифікована УкрСЕПРО.

2. Аналіз показав, що компанія ТОВ «Катран» відноситься до типу середніх суб'єктів господарювання з обсягами господарської діяльності у 2022 р. в розмірі 15654 тис.грн., що на 2452 тис.грн., або на 18,57 % більше, ніж у 2020 р. Валовий прибуток ТОВ «Катран» зменшився на 126 тис.грн. у 2022 р., що складало 4100 тис.грн. Відповідно, встановлено скорочення вартості чистого фінансового результату компанії на 111 тис.грн., або на 9,39 %, що становило 1071 тис.грн.

3. Визначено, що у складі основних засобів ТОВ «Катран» найбільшу питому вагу займають машини та обладнання, вони складають у 2020 р. - 41,2 %, у 2021 р. - 25,5 %, у 2022 р. - 27,3 %. Будинки, споруди та передавальні пристрої у 2022р. складають 2884,2 тис. грн., або 27,3%. Транспортні засоби у 2022р. складають 1848,9 тис. грн., або 17,5%. Інструменти, прилади, інвентар (меблі) у 2022р. складають 1415,7тис. грн., або 13,4%. Малоцінні необоротні матеріальні активи у 2022р. складають 63,4тис. грн., або 0,6%.

4. Аналіз показав, що кількість працівників зменшилася, середньооблікова чисельність працюючих в 2021р. збільшилась на 8 ос., та склала 58 ос., у 2022р. збільшилась на 2 ос., та склала 60 ос. Середньооблікова чисельність керівників в 2021 р. збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,9 %, а в 2022 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 0,23 %, та склала 4 ос. Середньооблікова

чисельність спеціалістів в 2021 р. збільшилась на 2 ос., а у структурі зросла на 0,14 %, а в 2022 р. вона збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,86 %, та склала 15 ос. Середньооблікова чисельність робітників в 2021 р. збільшилась на 6 ос., а у структурі зросла на 0,14 %, а в 2022 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 2,47 %, та склала 43 ос.

5. Узагальнено, що у ТОВ «Катран» у 2022р. порівняно з попередніми роками, відбувається зростання кількості працівників. Найбільшу частку в структурі персоналу становлять чоловіки у 2022 р. – 60%. Найменшу частку займають жінки 40 %. Зниження частки робітників протягом 2020-2022 рр. є ознакою зниження трудового потенціалу ТОВ «Катран», а збільшення частки керівників та фахівців свідчить про недосконалість управління в цьому питанні. Таким чином за результатами аналізу можна зробити висновок про погіршення структури персоналу ТОВ «Катран».

6. Обґрунтовано, що відбулося зростання техніко-економічної оснащеності виробництва ТОВ «Катран». Зросли озброєність прогресивної технікою, питома вага автоматизованих ліній, рівень механізації виробництва, ступінь охоплення робітників механізованим і автоматизованим працею, наявність автоматизованих виробництв. Зросли питома вага прогресивного обладнання, коефіцієнт використання виробничих потужностей, питома вага морально і фізично застарілого обладнання. Знизились коефіцієнт змінності робочого обладнання та інтегральний коефіцієнт використання устаткування.

7. Аналіз динаміки виробничого потенціалу ТОВ «Катран» дозволив провести аналіз зміни його складових, виявити причини і намітити заходи щодо подальшого підвищення ефективності його використання. Такими чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Катран» та необхідності розробки шляхів підвищення ефективності управління виробничого потенціалу ТОВ «Катран».

РОЗДІЛ 3

ОБҐРУНТУВАННЯ НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КАТРАН»

3.1. Удосконалення методів управління виробничим потенціалом підприємства

Реалізація політики управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» передбачає модернізацію технологічного виробництва, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість. Відповідно до цього необхідна активізація маркетингової підтримки нових видів продукції та створення підрозділу, який буде безпосередньо виконувати функції, планування, контролю, координації антикризових заходів ТОВ «Катран».

Для підготовки та проведення антикризових заходів ТОВ «Катран» необхідно визначитись з концепцією, яка буде застосована до підприємства. Підприємством було прийнято наступне рішення з управління виробничим потенціалом, яке стосується впровадження концепції контролінгу. Впровадження контролінгу практично гарантує успішну реалізацію всіх функцій менеджменту. Контролінг сприяє оптимізації організаційнофункціональної структури компанії, визначаючи функціональне призначення та вертикально-горизонтальні зв'язки основних структурних підрозділів компанії, які беруть участь у бізнесі. В рамках цього процесу удосконалюється схема управління і розподілу функцій між службами підрозділів. Застосування інструментів контролінгу дозволяє підприємствам домагатися високих результатів насамперед у таких областях, як планування, прогнозування, інвестиційна привабливість, інноваційна діяльність, фінансові результати [49, с.82].

Отже, підприємством було прийнято рішення з управління виробничим потенціалом та запропоновані наступні антикризові заходи для ТОВ «Катран», які скрадаються з:

- впровадження контролінгового управління;
- впровадження бюджетування;
- розробки та обґрунтування стратегічної карти ТОВ «Катран».

Розглянемо використання яких інструментів контролінгу дозволить ТОВ «Катран» впровадити антикризові заходи. При формуванні системи контролінгу на ТОВ «Катран» необхідно використовувати саме німецьку концепцію, однак і цю модель не можна в точності перенести на наші умови. Незважаючи на загальні риси, аналітичні школи спираються на власні традиції і досвід, відрізняється і менталітет співробітників економічних служб і керівників. Однак у нинішньому стані ТОВ «Катран» без впровадження контролінгу вже не обійтися. Подолавши стримуючі фактори, ТОВ «Катран» отримає в своє розпорядження сучасний інструмент управління, який дозволить: підвищити керованість бізнесу та скоротити час прийняття управлінських рішень; встановити ефективний контроль за активами ТОВ «Катран» і успішно управляти витратами; підвищити рентабельність задіяного капіталу; досягти необхідної прозорості та посилити інвестиційну привабливість бізнесу.

Створення нової служби ТОВ «Катран» призводить до необхідності зміни організаційної структури підприємства. При впровадженні служби контролінгу пропонується використання лінійно-функціональної організаційної структури. Службу контролінгу ТОВ «Катран» доцільно поставити у підпорядкованість та залежність від генерального директора, оскільки інформація, яку готує служба контролінгу, призначена саме для нього, або фінансового директора. У ТОВ «Катран» службу контролінгу пропонується сформувати відповідно до функціональних сфер діяльності ТОВ «Катран». Тобто, за кожну сферу діяльності ТОВ «Катран» відповідає контролер напрямку (виробництва, маркетингу, логістики, фінансів, кадрів) (рис. 3.1).

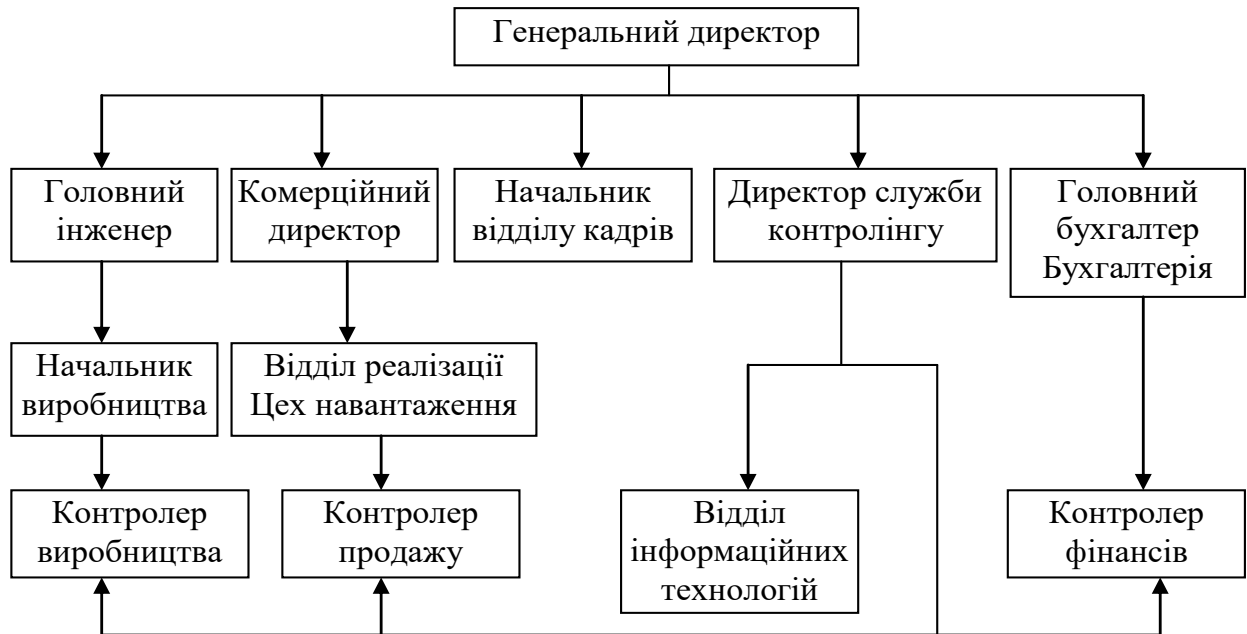


Рис. 3.1. Запропонована організаційна структура контролінгу
ТОВ «Катран»

Такий варіант управління виробничим потенціалом обрано тому, що для його реалізації існує можливість залучити спеціалістів широкого профілю, ніж підібрати спеціалістів вузької спеціалізації. В запропонованій структурі контролінгу ТОВ «Катран» введено відділ інформаційних технологій. Обґрунтування необхідності такої структурної ланки полягає у тому, що сучасний контролінг базується на інформаційних технологіях. Це дозволяє значно скоротити витрати часу на обмін даними, знизити трудомісткість обліково-аналітичних процедур, збільшити обсяги переробленої інформації.

Стан ефективності управління виробничим потенціалом необхідно оцінювати через показники, що характеризують діяльність керованого об'єкта, тобто ТОВ «Катран», що доцільно здійснювати з використанням збалансованої системи показників (ЗСП). Отже, для управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» були виділені наступні чинники вартості (табл. 3.1).

На підставі місії були виділені наступні чинники вартості:

- підвищення прибутковості ТОВ «Катран» досягається: по-перше, за рахунок можливості впливу на ціни як при здійсненні закупівель сировини

(частка ГСМ в собівартості продукції в середньому складає 70%), так і при збуті продукції; по-друге, за рахунок оптимального розміщення виробничих потужностей щодо ринків збуту і можливості розширювати асортиментний ряд продукції, а також знижувати втрати від простоїв, тобто виробничих можливостей, по-третє, тільки професійна команда управлінців зможе досягти збільшення прибутковості діяльності компанії;

Таблиця 3.1

Чинники вартості управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран»

Складові	Параметри вартості		
	Прибутковість	Ризик	Ліквідність
Фінансова складова	Можливість встановлення вигідних цін		
Клієнтська складова			Збутова діяльність в національному масштабі
Складова внутрішніх бізнеспроцесів	Виробничі можливості, які забезпечують маневрування витратами		
		Позитивна репутація на ринку	
Навчання і розвиток	Професійна і лояльна компанії команда менеджерів. Оптимальна форма організаційного капіталу		

- зниження ризиків діяльності ТОВ «Катран» здійснюється шляхом завоювання позитивної репутації, що дозволяє їй укласти довгострокові контракти з контрагентами, контролювати поведінку основних постачальників сировини, і таким чином стабілізувати грошовий потік компанії. Адекватні сучасним технологічним вимогам виробничі можливості повинні застрахувати ТОВ «Катран» від ризиків, пов'язаних з поломкою устаткування або неякісної продукції. Досягнення оптимальної форми організаційного капіталу ТОВ «Катран» дозволить збільшити продуктивність праці співробітників, а лояльність команди понизить можливі ризики, пов'язані з опортуністичною поведінкою;

- підвищення ліквідності ТОВ «Катран», її привабливості для зовнішніх інвесторів, якій можна добитися, в першу чергу, максимальним збільшенням

числа покупців продукції в різних регіонах. Така збутова диверсифікація сприяє зростанню «популярності» ТОВ «Катран».

Отже, для підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» було прийнято рішення щодо освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість, такими видами продукції є двері. Пояснюється це тим, що італійські виробники дверей, як ніхто інший, зуміли гармонійно поєднати практичний мінімалізм і витончену класику і внесли в моду на двері якийсь витончений шарм, лаконічні форми і вітражне оформлення скла при використанні новітнього висококласного обладнання, якісної сировини і міцної витонченої фурнітури. Але при цьому ціна на італійські двері для більшості покупців, з урахування зростання курсу євро по відношенню до гривні – позамежна сума.

Зарубіжні технології в українському виробництві дверей – гідна альтернатива імпорту дорогої продукції. Багато підприємств використовують італійську технологію і забезпечені найсучаснішою виробничою базою [33].

Сучасний, а головне інформований і «просунутий» покупець дверей хоче не просто купити міжкімнатні двері, а поставити собі високотехнологічний продукт. Ось чому користуються попитом імпортні двері з Європи. Вони поєднують в собі технологічні новинки виробництва і найсучасніші і екологічні матеріали. Дизайн і зовнішній вигляд таких дверей приголомшує і вражає. Після таких дверей на інші варіанти навіть не хочеться дивитися.

В даний час український ринок дверей перенасичений компаніями, які реалізують дані вироби в найширшому ціновому діапазоні і стильовому рішенні. Особливе місце в цьому сегменті займають інтернет-магазини, де придбати двері можна за кілька хвилин, не виходячи з дому. Досить зручно, проте, не всі інтернет-компанії стежать за якістю наданого товару і часом віддають перевагу не заводам з потужним автоматизованим обладнанням, а приватним підприємцям, чиє виробництво дверей здійснюється практично в «гаражних умовах».

Ось дане управлінське рішення стосується правильного надійного варіанту

впровадження власного виробництва для ТОВ «Катран» у форматі стратегії управління виробничим потенціалом.

Цілями стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» є відновлення і прискорення технічного та технологічного потенціалу підприємства; підвищення конкурентоспроможності за рахунок зниження собівартості дверей; подолання залежності від імпорту; насичення ринку високоякісними продуктами власного виробництва.

Проблема економічної доцільності заміщення імпортних італійських дверей власним виробництвом аналогічної продукції ТОВ «Катран» складна для вирішення і багатоаспектна, так як вона торкається питань підвищення інноваційного рівня, конкурентоспроможності, розширення нових ринків збуту та інші питання. В даний час велика частина вітчизняної продукції є неконкурентоспроможною або за ціною, або за якістю, або і за ціною, і за якістю. Причини різні:

- по-перше, не дивлячись на те, що зростає популярність закупівель іноземного обладнання серед вітчизняних виробників через відсутність вітчизняної технології виробництва або її неповноцінності, продуктивність праці залишається досить низькою, що позначається на як і раніше високих операційних витратах виробництва;

- по-друге, відсутні фахівці, які здатні не просто керувати виробничим процесом, але і дійсно розбиратися в технологічних процесах, тому виникає необхідність у залученні іноземних колег, або консультації, що також відбивається на вартості вироблених товарів.

Дане управлінське рішення щодо управління виробничим потенціалом передбачає розвиток в контексті стратегії наздоганяючого розвитку, яка повинна не просто привести до налагодження виробничого процесу ТОВ «Катран», а впровадження виробництва на більш високому, ніж у конкурентів, рівні.

Під час економічних спадів середній покупець воліє заощаджувати і вибирає бюджетні варіанти дверей. До того, як часто буває, двері

встановлюються в останню чергу, тому на них просто не вистачає коштів і споживач робить вибір на користь дверей простіше. Але завжди і в будь-який час є замовники, які мають грошові кошти і купують те, що вони хочуть. Тому можна констатувати, що в період спаду, виростає кількість продажів бюджетних ламінованих і шпонованих дверей, продажі дверей середнього класу падають, а кількість продажів дверей преміум-класу опускається, але незначно. Отже, ТОВ «Катран» при запровадженні власного виробництва працюватиме в сегментах бюджетних ламінованих і шпонованих дверей, та за рахунок власного виробництва, може запропонувати покупцеві цікаві популярні моделі дверей за цінами нижчими за конкурентів.

Таким чином, дане управлінське рішення щодо управління виробничим потенціалом дозволить ТОВ «Катран» збільшити обсяги продукції завдяки створенню власних виробничих потужностей. Загальний зміст зводиться до процесу, який сприяє збільшенню виробництва власної продукції при зниженні споживання імпортованих товарів (тільки для товарів, за якими таке заміщення можливо і економічно доцільно).

Ефективність запропонованого управлінського рішення визначається тим, що відкриття цеху ТОВ «Катран» дозволяє урізноманітнити товарний асортимент і знизити ціни на дверну продукцію за рахунок зниження собівартості. На основі ієрархії стратегій ТОВ «Катран» розроблений алгоритм розробки стратегії управління виробничим потенціалом (рис. 3.2).

Ринковий стан ТОВ «Катран» крім зовнішніх і внутрішніх чинників конкурентоспроможності залежить від ряду «якісних» факторів (складових конкуренції). Серед якісних складових конкурентної боротьби можна виділити: відкритість зовнішньому світу, мобільність його робочої сили, готовність працювати у сфері обслуговування.

Даний алгоритм показує загальну логіку і послідовність завдань, які повинні бути вирішені для забезпечення стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран». Укрупнено цей алгоритм складається з наступних основних етапів:

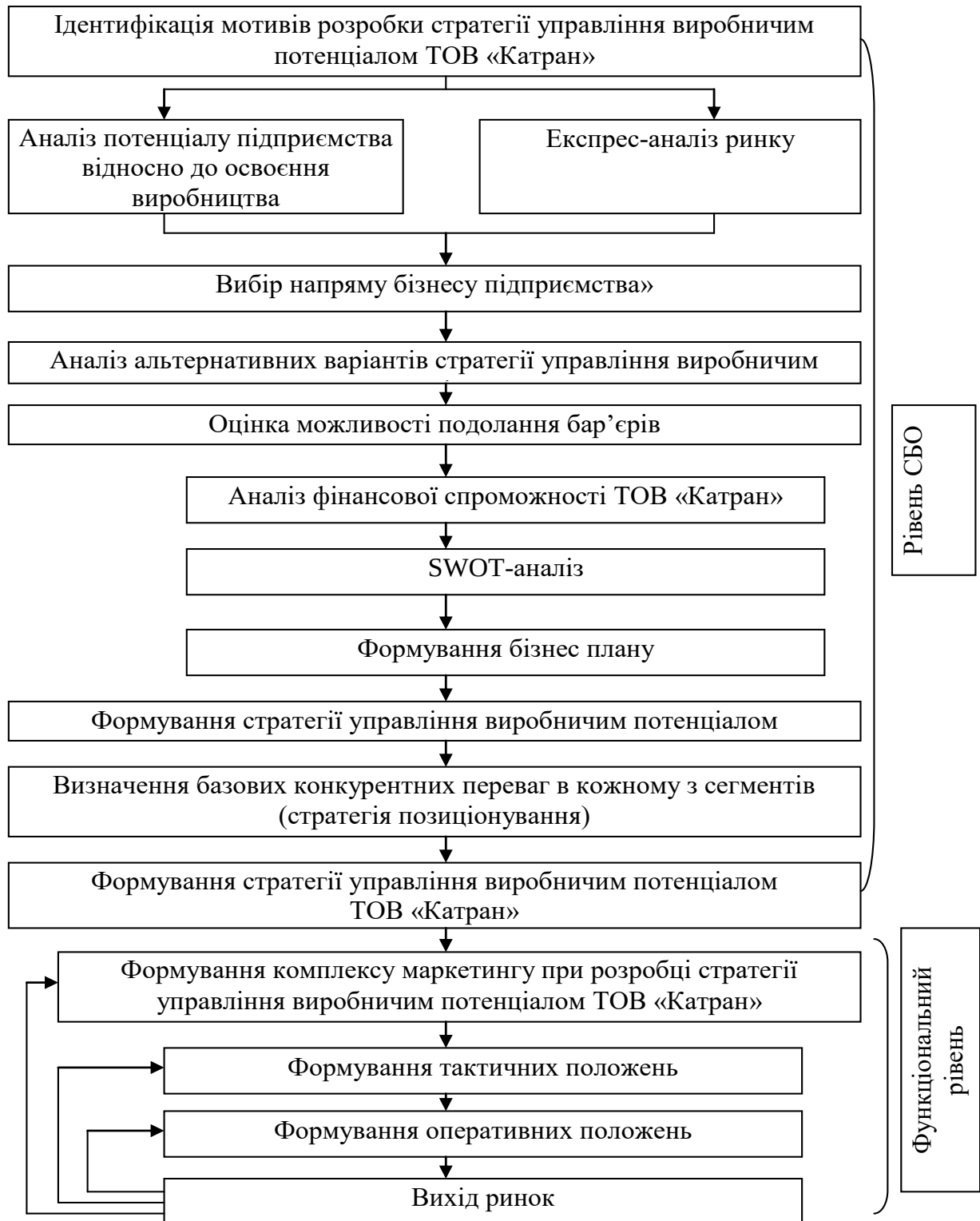


Рис. 3.2. Алгоритм розробки стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран»

- етап попереднього аналізу передбачає оцінку потенціалу ТОВ «Катран» стосовно до освоєння власного виробництва;

- етап вибору ринку передбачає поетапне «відсіювання» альтернативних варіантів ринків, за критеріями можливості подолання бар'єрів і значущості виявлених передумов, і вибір остаточного варіанту ринку для освоєння;
- етап визначення стратегій передбачає формування маркетингової стратегії оперування на ринку і стратегії управління виробничим потенціалом;
- етап формування тактичних і оперативних планів в рамках прийнятих стратегій.

Пріоритетність стратегічних рішень ТОВ «Катран» передбачає використання в стратегічному плануванні моделі виробничо-операційної стратегії «6 Ps», зображеної на рис. 3.3.

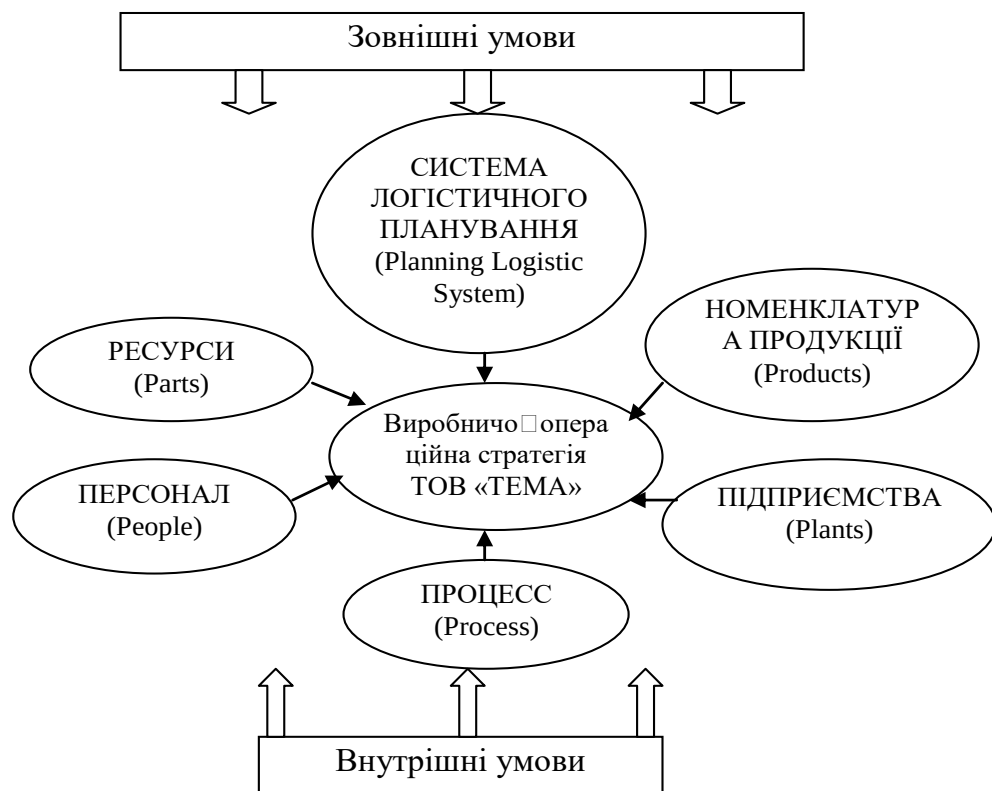


Рис. 3.3. Блок-схема моделі виробничо-операційної стратегії «6 Ps» для ТОВ «Катран»

В рамках даної моделі під виробничо-операційною логістичною стратегією розуміють комплекс рішень по вибору форм і засобів координації та інтеграції матеріальних потоків в виробництві і суміжних функціональних областях діяльності підприємства (матеріально-технічне постачання, збут і т.д.). Одним з

управлінських рішень в рамках даної моделі (рис. 3.3) є рішення про вибір реалізованої логістичної концепції ТОВ «Катран», в рамках якої буде формуватися мікрологістична система і здійснюватися планування у виробничій підсистемі і інших функціональних сферах діяльності ТОВ «Катран».

Вибір мікрологістичної концепції залежить від рівня стабільності зовнішнього середовища і типу виробництва. Важливим елементом моделі є технологічні рішення, оскільки в даний час саме технологія забезпечує конкурентні переваги ТОВ «Катран», в результаті того, що воно починає відрізнятися від своїх конкурентів у веденні бізнесу і пропозиціях товарів і послуг. Вибір залежить від стабільності ділового середовища і виробничоекономічного потенціалу ТОВ «Катран». Рішення щодо товарів і послуг як елемент виробничої стратегії визначають пріоритети введення (виведення) в виробництво товарів (послуг), а також терміни поставок товарів (послуг) замовнику або на ринок і час запуску їх у виробництво. Сукупність номенклатурних рішень дозволяє вибрати технологію, процеси і ресурси і підтримку стратегії розвитку і конкуренції за рахунок витіснення конкурентів або формування партнерства з ними. Рішення по ресурсам в моделі виробничоопераційної логістичної стратегії є сукупність стратегічних рішень за обсягом і якістю придбаних і використовуваних всередині виробництва матеріальних ресурсів, а також поведінки підприємства на ресурсних ринках.

Таким чином, для управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» запропонована виробничо-операційна стратегія, в форматі якої підприємством прийнято рішення про виробничу диверсифікацію, яка полягає у розвитку нового напрямку власного виробництва – виробництва дверей, тобто ринок збуту меблів підприємство має, а виробництво дверей буде для нього розширенням основної діяльності.

3.2. Обґрунтування системи управління виробничим потенціалом підприємства

При впровадженні управлінського рішення стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» важливою є структура управління система мотивації та виробниче обладнання. Наведемо оптимальний склад персоналу:

- начальник виробництва – 1;
- технолог - 1;
- дизайнер;
- менеджер з постачання;
- майстер цеху - 1;
- оператори верстатів - 2
- водій вантажного автомобіля 1;
- ремонтник - 1;
- різноробочий – 1.

Управлінську структуру планованого виробничого цеху ТОВ «Катран» формують: менеджер з постачання, технолог, дизайнер, начальник виробництва, йому прямо підпорядковуються майстер цеху, оператори верстатів, ремонтник, різноробочий. Начальник цеху підпорядковується безпосередньо директору ТОВ «Катран» (рис. 3.4).

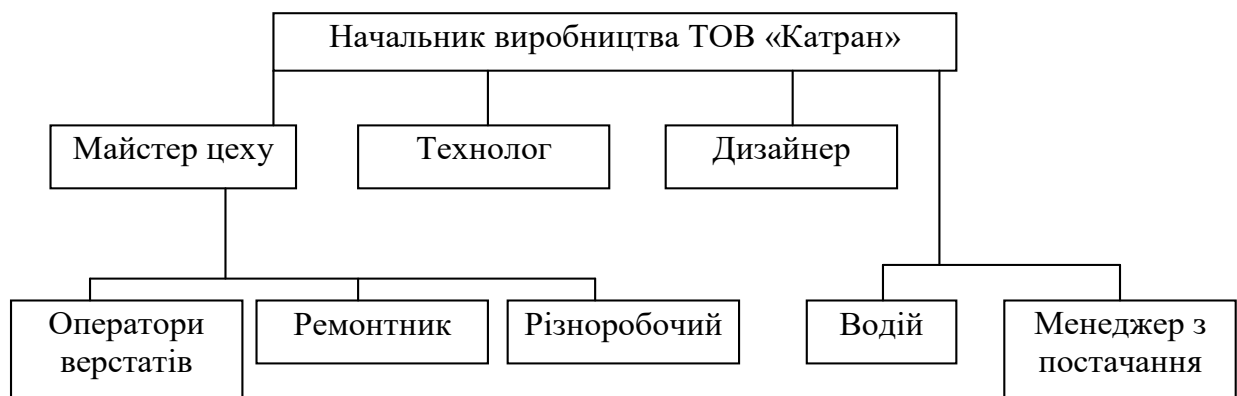


Рис. 3.4. Організаційна структура планованого виробничого цеху ТОВ «Катран»

Організаційна структура планованого виробничого цеху ТОВ «Катран» представляє собою лінійно-функціональну структуру, кожне з підрозділів якої орієнтоване на виконання певної функції. Така структура задовольняє виконанню цілей та завдань, які стоять перед підприємством. Робота, яка повинна виконуватись на підприємстві, розподілена між підрозділами.

Ефективність запропонованого управлінського рішення визначається тим, що дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

Спеціалісти усіх підрозділів діють у відповідності із положеннями про підрозділи та посадовими обов'язками. Штатний розклад планованого виробничого цеху ТОВ «Катран» наведений у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Штатний розклад проектного виробничого цеху ТОВ «Катран»

№ п/п	Показники	Кількість ставок, од.	Місячний оклад	Річний фонд оплати праці, тис. грн.
1	Начальник виробництва	1	7000	84
2	Майстер цеху	1	6000	72
3	Оператори верстатів	5	Відрядна	
4	Зварювальник	3	Відрядна	
5	Менеджер з постачання	1	5000	60
6	Технолог	1	5500	66
7	Дизайнер	0,5	2500	15
8	Різноробочий	1	3500	42
9	Водій	1	4000	48
Всього		12		387

Таким чином, у виробничому цеху буде працювати 12 осіб персоналу. Річний фонд оплати праці складатиме 585 тис. грн.

На підставі проведеного вище аналізу на ефективність управління виробничим потенціалом впливає система управління та система мотивації працівників ТОВ «Катран», пропонується методика оцінки систем за

критеріями ефективності, таким як продуктивність праці, ефективність витрат і оцінка керівника (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Оцінка діючої і запропонованої системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» за критеріями ефективності

Система матеріального стимулювання праці працівників	Критерії ефективності	Зв'язок з результатами роботи	
		Діючої системи	Пропонованою системи
1. Постійна частина			
1.1. Для окремого працівника	Продуктивність	Низька	Висока
	Ефективність витрат	Низька	Середня
	Оцінка керівника	Середня	Середня
1.2. Для підрозділу	Продуктивність	Низька	Середня
	Ефективність витрат	Низька	Середня
	Оцінка керівників	Середня	Середня
1.3. Для всієї організації	Продуктивність	Низька	Середня
	Ефективність витрат	Середня	Середня
	Прибуток	Низька	Низька
2. Умовно-постійна частина			
2.1. Для окремого працівника	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Оцінка керівника	-	Висока
2.2. Для підрозділу	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Оцінка керівників	-	Висока
2.3. для всієї організації	Продуктивність	-	Висока
	Ефективність витрат	-	Висока
	Прибуток	-	Середня
3. Змінна частина			
3.1. Для окремого працівника	Продуктивність	Середня	Дуже висока
	Ефективність витрат	Низька	Висока
	Оцінка керівника	Середня	Висока
3.2. Для підрозділу	Продуктивність	Середня	Висока
	Ефективність витрат	Низька	Висока
	Оцінка керівників	Середня	Висока
3.3. Для всієї організації	Продуктивність	Середня	Висока
	Ефективність витрат	Середня	Висока
	Прибуток	Низька	Середня

Таким чином, за результатами проведеного аналізу даних табл. 3.3 можна зробити висновок про те що запроповану управлінське рішення, яке стосується системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» за критеріями ефективності є більш ефективним оскільки по всіх критеріях підвищується

зв'язок пропонованої системи матеріального стимулювання праці працівників з результатами роботи ТОВ «Катран», як для окремого працівника так і для підрозділу і для всієї організації. Позитивні зміни відбудуться, як за постійною частиною системи матеріального стимулювання так і за умовно-постійною частиною і змінною частиною.

Для визначення мотиваційних важелів управління виробничим потенціалом з метою досягнення прибуткової діяльності ТОВ «Катран» проведемо багатфакторний кореляційно-регресійний аналіз наявності зв'язку між продуктивністю праці, заробітною платою та оцінкою працівників ТОВ «Катран», зокрема: кваліфікація, зусилля, відповідальність та самостійність, умови праці, які і визначають потенціал працівника впливати на результати діяльності підприємства кожний на своєму робочому місці. За такими орієнтирами мотивації аналіз показників продуктивності праці, заробітної плати та оцінкою посад ТОВ «Катран» наведений у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Аналіз показників мотивації в ТОВ «Катран»

№ п/п прац.	Продуктивність праці, тис. грн. на особу	Місячна заробітна плата, грн., х	Кваліфі- кація	Зусилля	Відповідаль- ність та самостійність	Умови праці
1	405,3	1800	1	2	1	3
2	407,7	1860	2	2	2	2
3	410,1	2100	1	2	2	3
4	412,7	2250	2	3	2	3
5	415,2	2550	2	3	2	2
6	417,8	2700	2	3	3	4
7	420,5	2700	3	4	4	3
8	423,2	2850	2	3	4	4
9	425,9	2850	3	4	4	3
10	428,8	2850	4	2	3	4
11	431,6	2850	4	3	3	4
12	434,6	3000	4	3	3	4
13	437,6	3060	2	3	3	4
14	440,6	3300	3	4	4	5
15	443,7	3300	3	4	4	5
16	446,9	3300	5	5	4	4
17	450,2	3600	4	4	5	4
18	453,4	3750	4	5	5	5
19	456,9	4200	5	5	4	4
20	459,0	4200	5	5	5	4

Отже, в табл. 3.4 наведені дані 20-ти працівників ТОВ «Катран» та охарактеризовані вищенаведеними ознаками. За результатами обробки даних у Microsoft Excel отримана залежність між продуктивністю праці та оплати праці і оцінки виробничого персоналу ТОВ «Катран»:

$$Y_{\text{пп}} = 0,018063 x_1 + 2,29851 x_2 + 0,086350 x_3 - 0,7277 x_4 + 3,17873 x_5 + 358,4243$$

де $Y_{\text{пп}}$ - продуктивність праці, тис. грн. на особу;

x_1 - місячна заробітна плата, грн.

x_2 - кваліфікація, бал;

x_3 - зусилля, бал;

x_4 - відповідальність та самостійність, бал;

x_5 - умови праці, бал.

Отже, підвищення заробітної плати робітників припустимо в середньому на 100 грн. на місяць та підвищення показника оцінки працівника ТОВ «Катран», шляхом підвищення окремих складових (наприклад підвищення вимог щодо кваліфікації працівника або відповідальності та самостійності) призведе до збільшення продуктивності праці на:

$$П_{\text{п}2_0} = (0,018063 * 4300) + (2,298515 * 6) + (0,0863505 * 6) - (0,7277 * 6)$$

Отже, зростання продуктивності складе 111,75 тис. грн., проти 354,84 тис. грн. наявної продуктивності. А результати розрахунку у середньому по всіх працівниках свідчать про, те що збільшення заробітної плати на 100 грн. на місяць та збільшенню показника середньої оцінки працівника ТОВ «Катран», сприятиме зростанню продуктивності праці на 111,75 тис. грн.

Витрати на підвищення заробітної плати основних робітників на рік складатимуть:

$$\Delta \text{ФОП}_{\text{роб.}} = 100 * 70 * \frac{12}{1000} = 84 \text{ тис. грн}$$

Таким чином, підвищення витрат на оплату праці працівників ТОВ «Катран» складатимуть 84 тис. грн. на рік.

Розраховуємо прогнозну суму чистого доходу підприємства. Прогнозоване

значення змінної виходить при підстановці в рівняння регресії очікуваних значень факторів X . У нашому випадку необхідно побудувати прогноз чистого прибутку ТОВ «Катран» на два наступні періоди, тобто на 2024 та 2025 роки (Y_6, Y_7).

Спочатку знайдемо прогнозні значення факторів X_1 (чистий дохід) і X_3 (оцінка працівників). Для фактора чистий дохід обрана лінійна модель:

$$\hat{Y} = 1197,3x + 18063$$

З якої отриманий прогноз на два роки вперед:

$$ЧД_{2024} = (1197,3 * 6) + 18063 = 25246,8 \text{ тис, грн.}$$

$$ЧД_{2025} = (1197,3 * 7) + 18063 = 26444,1 \text{ тис, грн.}$$

$$X=25246,8$$

Для фактору середня оцінка потенціалу працівників ТОВ «Катран» обрана лінійна модель:

$$\hat{U} = 0,69x + 1,51$$

З якої отриманий прогноз на два роки вперед:

$$X=5,65$$

Кінцевим продуктом діяльності з прогнозування є варіанти прогнозу. У результаті ситуаційного моделювання отримують кілька варіантів сценаріїв розвитку: високий, середній і низький. Проводиться їх порівняльний аналіз з метою оцінки їх відповідності стратегічним цілям ТОВ «Катран», основним чинникам і умовам розвитку підприємства в майбутньому, тобто очікуваним умовам і обмеженням функціонування ТОВ «Катран». Далі здійснюється вибір найбільш пріоритетним з них. Визначається ефективність прогнозного сценарію розвитку на основі оцінки очікуваної прибутковості і виявлення передбачуваного ефекту від досягнення стратегічних цілей щодо мотивації працівників за обраним сценарієм.

Довірчий інтервал прогнозу буде мати такі кордони:

а) верхня межа прогнозу:

$$Y_{\text{прогн}} (n + 1) + U(l),$$

б) нижня межа прогнозу:

$Y_{\text{прогн}}(n+1)-U(l),$

$$U() = s_{y^t a} \sqrt{1 + \frac{1}{n} + \frac{(n+k-\bar{t})^2}{\sum_{t=1}^n (t-\bar{t})^2}}$$

де:

Стандартна помилка (256,3673115) отримана з таблиці Регресійна статистика, протоколу Excel. Значення $t_{кр}$ ($t_{кр} = 1,895$) отримано за допомогою функції =СТЮДРАСПОБР(0,1;7) для обраної ймовірності 90 % з числом ступенів свободи рівним 7. Кількість спостережень становить $n = 5$. Середнє значення $t = 5,5$.

Особливим напрямком аналізу варіантів сценарію розвитку є їх перевірка стосовно до факторів ризику - можливим у майбутньому екстремальних ситуацій внутрішнього і зовнішнього середовища. Отримані висновки складають необхідний аспект обґрунтування вибору варіанту сценарію. Після остаточного вибору сценарію визначаються необхідні заходи забезпечення прибутковості ТОВ «Катран» на перспективу.

Результати прогнозних оцінок моделі регресії обсягу прибутку від операційної діяльності ТОВ «Катран» представимо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати прогнозних оцінок моделі регресії обсягу прибутку
від операційної діяльності ТОВ «Катран»

Таблиця прогнозів (p=90%)			
Рік	Прогноз	Нижня межа	Верхня межа
2024 рік	2394,70	2138,33	2651,07
2025 рік	2628,60	2372,23	2884,97

З імовірністю 90 % прибуток від операційної діяльності при використанні системи управління виробничим потенціалом заснованої на системі оплаті праці по результатах оцінки працівників у прогнозованому 2024 році складе від 2138,33 тис. грн. до 2651,07 тис. грн. В 2025 році значення прибутку від операційної діяльності ТОВ «Катран» - потрапить в інтервал від 2372,23 тис грн. до 2884,97 тис. грн.

Відповідно до проведених досліджень була проаналізована залежність фактора «прибутку від операційної діяльності» від ряду змінних, зокрема які характеризують використання системи управління виробничим потенціалом заснованої на гнучкій системі оплаті праці та по результатах оцінки працівників в ТОВ «Катран» наслідок чого була побудована модель, що відображає залежність кінцевого підсумку від незалежних чинників, оцінені якість моделі, її значущість і точність. Вибір кращої моделі дозволив отримати найбільш точні прогностні значення прибутку від операційної діяльності ТОВ «Катран» на 2024-2025 роки.

Таким чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновки про, те що впровадження управлінського рішення щодо зміни системи управління виробничим потенціалом призведе до збільшення прибутку від операційної діяльності ТОВ «Катран», прогнозований прибуток складе на 2024 р. – 2394,7 тис. грн., а на 2025 р. – 2628,60 тис. грн., отже наведені результати свідчать про ефективність використання пропонованої системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» і покращення ефективності діяльності підприємства у майбутньому.

3.3. Оцінка ефективності формування та реалізації стратегії управління виробничим потенціалом підприємства

Для оцінки ефективності формування та реалізації стратегії управління виробничим потенціалом підприємства розглянемо плановані показники розвитку напрямку виробництва. З 06.03.2024 р. планується запуск виробництва. З початку виготовляються зразки для вітрин та презентацій а також пробні партії. Загальний обсяг початкових інвестиційних потреб наведені у табл. 3.6.

Таким чином, початковий обсяг інвестицій складає 2593,3 тис.грн. тривалість впровадження виробництва від початку робіт до безпосередньо запуску виробництва складає 38 днів. Після проведеного аналізу умов банків,

було прийнято рішення про оформлення заявки у «Кредобанку», за умовами кредитування «Вигідні інвестиції» для бізнесу за ставкою 19 %, строком на 5 років.

Таблиця 3.6

Обсяг початкових інвестицій в проект виробничого цеху

ТОВ «Катран», тис.грн.

Показники	2024 р.
Придбання та встановлення устаткування	1620
Вкладення в оборотні активи, в тому числі:	884
придбання запасів сировини для виробництва пробної партії продукції по 20 одиниць кожного виду	785,6
кошти на виплату заробітної плати персоналу в перший місяць	32,5
придбання інвентарю	65,9
Супутні витрати (витрати на пошук персоналу, та представницькі витрати)	89,3
Загальний обсяг початкових інвестицій	2593,3

Для визначенні цін на продукцію здійснюємо обґрунтування по кожному виду нової продукції. Розрахунок сировини та матеріалів для елітних входних дверей наведений у табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Розрахунок сировини та матеріалів для елітних входних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Листова сталь 2мм	0,098	т	18600	1823
Масив	0,25	м ³	6500	1625
Утеплювач (базальтовий утеплювач)	2,2	м ²	106,5	234
Електроди	4	кг	202	808
Замок врізний	1	шт.	3050	3050
Петлі, ручка, вічко	1	комп	3000	3000
Кола відрізнi, шліфувальні	1	комп	50	50
Ґрунтовка	4	кг	80	320
Розчинник	2	л	70	140
Фарба	2,087	кг	450	939
Лак	2	л	250	500
Вартість сировини і матеріалів на одні двері				12489

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для елітних входних дверей складає 12489 грн. Розрахунок сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей наведений у табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Розрахунок сировини та матеріалів для протипожежних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Листова сталь 2мм	0,098	т	18600	1823
Утеплювач (базальтовий утеплювач)	2,2	м ²	106,5	234
Електроди	4	кг	202	808
Замок врізний	1	шт.	2035	2035
Петлі, ручка, вічко	1	комп	2050	2050
Кола відрізні, шліфувальні	1	комп	50	50
Ґрунтовка	4	кг	63	252
Розчинник	2	л	60	120
Фарба	2,087	кг	350	730
Вартість сировини і матеріалів на одні двері				8102

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей складає 8102 грн.

Розрахунок сировини та матеріалів для дерев'яних міжкімнатних дверей наведений у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Розрахунок сировини та матеріалів для дерев'яних міжкімнатних дверей

Найменування сировини та матеріалів	Норма витрат	Од. вим	Ціна одиниці, грн.	Сума, грн.
Масив	0,2	м ³	6500	1300
Алюмінієвий профіль для коробки	1,8	м.	700	1260
Замок врізний	1	шт.	1200	1200
Петлі, ручка, вічко	1	комп.	850	850
Ґрунтовка	4	кг	63	252
Розчинник	2	л	60	120
Фарба	2,05	кг	300	615
Вартість сировини і матеріалів на одні двері				5597

Таким чином, вартість сировини та матеріалів для протипожежних металевих дверей складає 5597 грн.

Фінансування проекту виробничого цеху ТОВ «Катран» направляється у прямі інвестиції (інвестиції в основні засоби, інвестиції в оборотні кошти). Загальний обсяг інвестиційних потреб наведені у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Обсяг інвестицій проекту виробничого цеху ТОВ «Катран», тис.грн.

Інвестиційна потреба	2024 р.	2025 р.	Всього
Придбання та встановлення устаткування	1620	-	1620
Вкладення в оборотні активи	884	-	884
Супутні витрати	89,3	-	89,3
Загальний обсяг інвестицій	2593,3	-	2593,3
Джерела фінансування			
Кредити банку, тис. грн.	1296	-	1296
Власні інвестовані кошти в устаткування, тис. грн.	324	-	324
Власні кошти інвестовані в оборотні активи, тис. грн.	973,3	-	973,3
Загальний обсяг джерел фінансування інвестицій	2593,3	-	2593,3

З урахуванням даних фактичних обсягів продаж у 2023 р. складаємо збутовий план проектного виробництва ТОВ «Катран» (табл. 3.11).

Таблиця 3.11

План збуту проектного виробництва ТОВ «Катран»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Коефіцієнт завантаження на рік	50%	65%	80%	95%	100%	100%
Обсяг виробництва, од, в тому числі:	675	1053	1296	1539	1620	1620
Елітні входні двері	300	468	576	684	720	720
Протипожежні металеві двері	225	351	432	513	540	540
Міжкімнатні двері	150	234	288	342	360	360
Ціна продажу, грн., в тому числі:						
Елітні входні двері	22000	22220	22442	22666	22893	23122
Протипожежні металеві двері	12000	12120	12241	12363	12487	12612
Міжкімнатні двері	8000	8080	8161	8243	8325	8408
Обсяг реалізації, тис. грн., в т.ч.:	10500	16543,8	20565,1	24664,8	26223	26485,2
Елітні входні двері	6600	10399	12926,6	15503,5	16483	16647,8
Протипожежні металеві двері	2700	4254,1	5288,1	6342,2	6743	6810,5
Міжкімнатні двері	1200	1890,7	2350,4	2819,1	2997	3026,9

За даними табл. 3.11 обсяг реалізації має динаміку до зростання, зростання відбуватиметься за рахунок зростання цін на продукцію та зростання обсягів виробництва та реалізації. Обсяг реалізації у 2024 р. складе 10500 тис. грн. Графічно динаміка виручки наведена на рис. 3.6.

Процент завантаження виробництва на 2024 рік запланований 50%, на 2025 рік - 65%, та у подальшому буде зростати. Прогноз ціни продажу розрахований з урахування 1% зростання на рік.

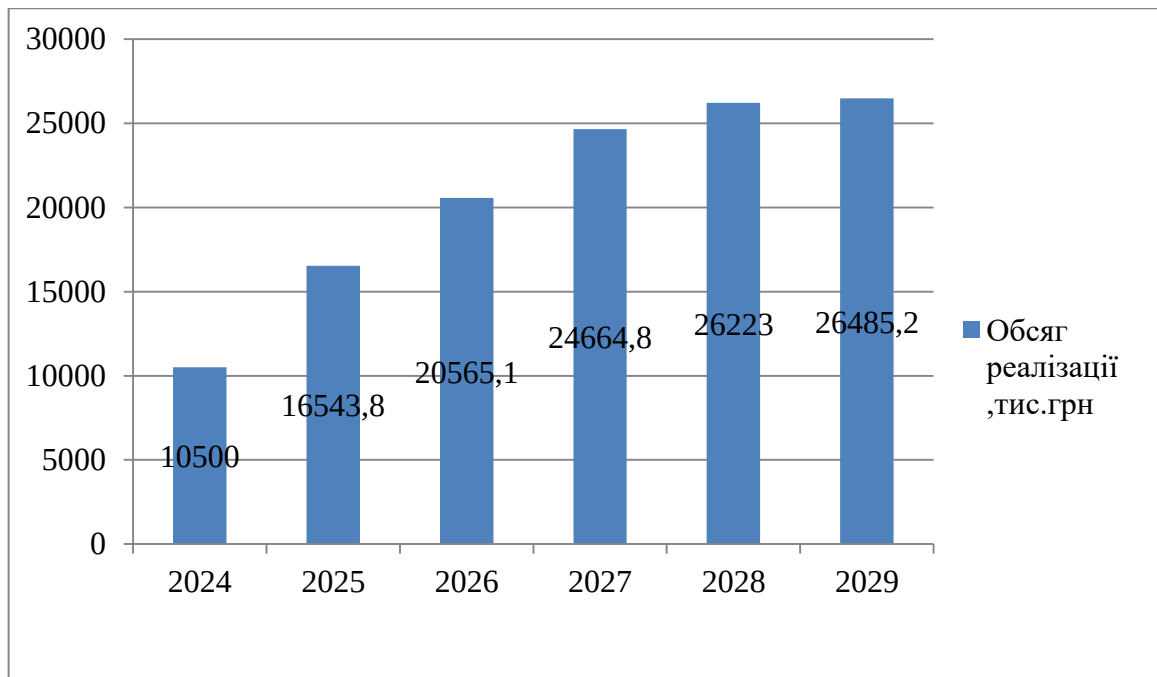


Рис. 3.6. Динаміка обсягів реалізації продукції проектного виробництва ТОВ «Катран», тис.грн.

Оскільки майже вся продукція виробляється під замовлення, обсяг продажу фактично рівний обсягам виробництва. Проектом заплановано зростання оплати праці – 4,0%;

Отже, з використанням попередніх даних формуємо план доходів та витрат і фінансових результатів проектного підприємства на наступні 6 років. При розробці плану доходів та витрат враховано наступне:

Фінансування проекту здійснюється за рахунок банківського кредиту за ставкою – 19% річних. Податок на прибуток враховано за ставкою 18 %.

План зведених витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «Катран» наведений у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

План зведених витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «Катран»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	2	3	4	5	6	7
Операційні витрати - всього, в т ч.	7945,7	12743,3	15535,2	18343,8	19335,1	19414,1
Витрати на оплату праці адміністративного персоналу, тис. грн.	387	402,5	418,6	435,3	452,7	470,8

Продовження таблиці 3.12

1	2	3	4	5	6	7
Витрати на оплату праці працівників виробництва, тис. грн.	337,5	547,6	700,9	865,5	947,5	985,4
Нарахування на заробітну (укрупнено 35% від фонду оплати праці) плату, тис. грн.	253,6	332,5	391,8	455,3	490,1	509,7
Вартість сировини, в тому числі:, тис. грн.	6409,3	10598,2	13044,1	15489,7	16305	16305
Елітні входні двері	3746,7	6195,5	7625,3	9055	9531,6	9531,6
Протипожежні металеві двері	1823	3014,4	3710,1	4405,7	4637,6	4637,6
Міжкімнатні двері	839,6	1388,3	1708,7	2029	2135,8	2135,8
Електроенергія, тис. грн.	131,3	204,8	252	299,3	315	315
Водопостачання та водовідведення для виробничих потреб, тис. грн.	13,5	21,5	27	32,7	35,1	35,8
Інші витрати, тис. грн.	67,5	105,3	129,6	153,9	162	162
Оренда, тис. грн.	160,0	203,5	203,5	203,5	203,5	203,5
Витрати на рекламу 1 % від виручки	105	165,4	205,7	246,6	262,2	264,9
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	81	162	162	162	162	162

За даними табл. 3.12 обсяг витрат по проекту виробничого цеху ТОВ «Катран» має динаміку до зростання, що відбудеться за рахунок зростання цін на сировину та обсягів виробництва. Значна частка операційних витрат це витрати на сировину та оплату праці персоналу підприємства.

План доходів, витрат і фінансових результатів проєктованого підприємства наведено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

План доходів, витрат і фінансових результатів проєкту
виробничого цеху ТОВ «Катран»

Показники	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Виручка від реалізації, тис. грн.	10500	16543,8	20565,1	24664,8	26223	26485,2
Операційні витрати, тис. грн.	7945,7	12743,3	15535,2	18343,8	19335,1	19414,1
Операційний прибуток, тис.грн.	2554,3	3800,5	5029,9	6321	6887,9	7071,1
Сплата відсотків за користування кредитом, тис. грн.	123,1	221,6	172,4	123,1	73,9	24,6
Прибуток до оподаткування, тис. грн.	2431,2	3578,9	4857,5	6197,9	6814	7046,5
Сума податку на прибуток, тис. грн.	437,6	644,2	874,4	1115,6	1226,5	1268,4
Чистий прибуток, тис. грн.	1993,6	2934,7	3983,1	5082,3	5587,5	5778,1

Таким чином, за даними табл. 3.13 прибуток від провадження управлінських рішень щодо управління виробничим потенціалом вже у 2024 р. складе 1993,6 тис. грн, та у подальшому буде зростати, переважно за рахунок зростання обсягів виробництва та зменшення фінансових витрат за проектом.

Для того щоб оцінити ефективність проекту з урахування інвестованих коштів розглянемо рух фінансових потоків від провадження управлінських рішень щодо управління виробничим потенціалом, який наведений у табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Рух фінансових потоків по проекту виробничого цеху ТОВ «Катран»

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
1	2	3	4	5	6	7
1. Надходження коштів, тис. грн. в т.ч.:	11877	16705,8	20727,1	24826,8	26385	26647,2
виручка, тис. грн.	10500	16543,8	20565,1	24664,8	26223	26485,2
амортизаційні відрахування, тис. грн.	81	162	162	162	162	162
власні інвестовані кошти, тис. грн.	1297	-	-	-	-	-
Кредити банку, тис. грн.	1296	-	-	-	-	-
2. Витрачання коштів, тис.грн. в т.ч.:	10092,6	13225,5	16247,6	19297,4	20399,6	20520,5
Витрати за проектом, тис.грн., в т.ч.:	1709,3	-	-	-	-	-
придбання обладнання	1620	-	-	-	-	-
будівельно-ремонтні роботи	50	-	-	-	-	-
монтаж обладнання	15	-	-	-	-	-
тестовий запуск	3	-	-	-	-	-
оформлення дозвільних документів	10	-	-	-	-	-
витрати з обслуговування кредиту (комісія - 0,3%, , страхування - 0,5%)	11,3	-	-	-	-	-
Поточні витрати, тис.грн.	7945,7	12581,3	15373,2	18181,8	19173,1	19252,1
Сума податку на прибуток, тис. грн.	437,6	644,2	874,4	1115,6	1226,5	1268,4
3. Грошові кошти в розпорядженні підприємства, тис. грн.	1784,4	3480,3	4479,5	5529,4	5985,4	6126,7
4. Загальна сума погашення інвестицій в т.ч., тис. грн.	253	481	432	382	333	284
повернення основної суми інвестицій, тис. грн.	130	259,2	259,2	259,2	259,2	259,2
сплата відсотків за користування інвестиціями, тис. грн.	123,1	221,6	172,4	123,1	73,9	24,6

Продовження таблиці 3.14

1	2	3	4	5	6	7
5. Залишок коштів (3-4), тис. грн.	1531,7	2999,5	4047,9	5147,1	5652,3	5842,9
Залишок коштів з наростаючим підсумком, тис. грн.	1531,7	4531,2	8579,1	13726,2	19378,5	25221,4

Таким чином, за даними табл. 3.14 вже в перший рік реалізації проекту залишок коштів є позитивним та складає 1531,7 тис. грн., та у подальшому навіть з урахуванням повернення інвестицій та виплати процентів за користування ними залишок грошових коштів має динаміку до зростання.

Отже, за показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 25221,4 тис. грн. За даними плану грошових потоків надходження коштів з урахуванням амортизації обладнання буде достатньо для погашення інвестицій.

Далі розраховуємо прогнозовані економічні показники ефективності по проекту виробничого цеху ТОВ «Катран». При аналізі ефективності проекту використовують наступні показники: сума інвестицій, грошовий потік, чиста теперішня вартість проекту, термін окупності інвестицій, термін окупності проекту, внутрішня норма рентабельності, індекс прибутковості (ІП).

Розрахунок ефективності проекту виробничого цеху ТОВ «Катран» наведений у табл. 3.15.

Таблиця 3.15

Розрахунок ефективності проекту виробничого цеху ТОВ «Катран»

Показник	2024 р.	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.	За весь період
1	2	3	4	5	6	7	8
Сума інвестицій, тис. грн.	2593,3	-	-	-	-	-	-
Виручка від реалізації, тис. грн.	10500	16543,8	20565,1	24664,8	26223	26485,2	124982
Витрати на експлуатацію проекту, тис. грн.	8555,0	13706,3	16679,2	19679,7	20732,7	20804,3	100157
Амортизаційні відрахування, тис. грн.	81	162	162	162	162	162	891

Продовження таблиці 3.15

Загальний грошовий потік, тис. грн.	2026,0	2999,5	4047,9	5147,1	5652,3	5842,9	25715,7
Ставка дисконту, %	19	19	19	19	19	19	
Коефіцієнт дисконтування	0,8403 4	0,70616	0,59342	0,49867	0,41905	0,35214	
Дисконтовані грошові потоки, тис. грн.	1702,5	2118,1	2402,1	2566,7	2368,6	2057,5	13215,5
Дисконтований грошовий потік з початку експлуатації проекту, тис. грн.(з наростаючим підсумком)	1702,5	3820,6	6222,7	8789,4	11158	13215,5	
Дисконтовані грошові потоки за ставкою дисконту 39 %.	1457,5	1552,5	1507,2	1378,8	1089,3	810,1	7795,4
Дисконтовані вигоди, тис. грн.	8823,6	11682,6	12203,7	12299,6	10988,7	9326,5	65324,7
Дисконтовані витрати, тис. грн.	7189,1	9678,8	9897,8	9813,7	8688	7326	52593,4

1. Сума інвестицій у проект становить 2593,3 тис. грн.

2. Сума дисконтованих грошових потоків в результаті реалізації проекту становитимуть 13215,5 тис. грн.

3. Чиста теперішня вартість проекту

$$NPV = 13215,5 - 2593,3 = 10622,2 \text{ тис. грн.}$$

Оскільки, $NPV > 0$, інвестиційний проект є вигідним для підприємства інвестора. За роки функціонування проекту грошовий потік не лише задовольняє очікування інвестора у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищують очікувані доходи на 11282,5 тис. грн.

4. Термін окупності інвестицій. Застосуємо алгоритм розрахунку інвестицій:

$$TO = (t_0 - 1) + \frac{CI - \sum PV(t_0 - 1)}{PV_{t_0}}$$

де t_0 - номер першого року, у якому досягається умова ;

CI – сума інвестицій у проект, тис. грн.;

PV – дисконтовані грошові потоки, тис. грн.

Отже, для даного проекту:

$$TO = (2 - 1) + \left(\frac{2593,3 - 3820,6}{3820} \right) = 0,7 \text{ роки}$$

5. Внутрішня норма рентабельності. Для розрахунку даного показника визначимо NPV, для якої ставки дисконту є негативною. Наприклад, при ставці дисконту 39%, NPV дорівнює 8032,1 тис. грн.

$$IRR = 0,19 + \left(13215,5 * \frac{0,39 - 0,19}{13215,5 - 7795,4} \right) = 0,68 \text{ або } 68\%$$

або при ставці 68 % сумарні дисконтовані вигоди дорівнюють сумарним дисконтованим витратам. Тобто IRR є ставкою дисконту, при якій NPV проекту дорівнює нулю.

6. Коефіцієнт вигід/витрат. Даний показник розраховується як відношення дисконтованих вигід до дисконтованих витрат.

Отже на 1 грн. теперішньої вартості вкладених коштів у проект підприємство отримає 1,24 грн. теперішньої вартості доходу.

7. Індекс прибутковості.

$$\text{Індекс прибутковості} = \frac{132115}{2593,3} = 5,1$$

Отже, $PI > 0$ і проект є ефективним.

Зведені показники оцінки ефективності проекту виробничого цеху ТОВ «Катран» наведено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16

Зведені показники оцінки ефективності проекту виробничого цеху

ТОВ «Катран»

Показник	Значення
Сума інвестицій у проект, тис.грн.	2593,3
Сума дисконтованих грошових потоків, тис.грн.	13215,5
Чиста теперішня вартість проекту, тис.грн.	10622,2
Термін окупності інвестицій, років	0,7
Внутрішня норма рентабельності	0,68
Індекс прибутковості	5,1

Таким чином, проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії управління виробничим потенціалом є для ТОВ «Катран» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

Висновки до розділу 3

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

1. Визначено, що реалізація політики управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» передбачає модернізацію технологічного виробництва, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість. Відповідно до цього необхідна активізація маркетингової підтримки нових видів продукції та створення підрозділу, який буде безпосередньо виконувати функції, планування, контролю, координації антикризових заходів ТОВ «Катран».

2. Встановлено, що створення нової служби ТОВ «Катран» призводить до необхідності зміни організаційної структури підприємства. При впровадженні служби контролінгу пропонується використання лінійно-функціональної організаційної структури. Службу контролінгу ТОВ «Катран» доцільно поставити у підпорядкованість та залежність від генерального директора, оскільки інформація, яку готує служба контролінгу, призначена саме для нього, або фінансового директора. У ТОВ «Катран» службу контролінгу пропонується сформувати відповідно до функціональних сфер діяльності ТОВ «Катран».

3. Обґрунтовано, що для підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» було прийнято рішення щодо освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість, такими видами продукції є двері. Пояснюється це тим, що італійські виробники дверей, як ніхто інший, зуміли гармонійно поєднати практичний мінімалізм і витончену класику і внесли в моду на двері якийсь витончений шарм, лаконічні форми і вітражне оформлення скла при використанні новітнього висококласного обладнання, якісної сировини і міцної витонченої фурнітури.

4. Узагальнено, що управлінське рішення щодо управління виробничим потенціалом дозволить ТОВ «Катран» збільшити обсяги продукції завдяки

створенню власних виробничих потужностей. Загальний зміст зводиться до процесу, який сприяє збільшенню виробництва власної продукції при зниженні споживання імпортованих товарів (тільки для товарів, за якими таке заміщення можливо і економічно доцільно).

5. Обґрунтовано, що ефективність запропонованого управлінського рішення визначається тим, що дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

6. Розрахунки показали, що впровадження управлінського рішення щодо зміни системи управління виробничим потенціалом призведе до збільшення прибутку від операційної діяльності ТОВ «Катран», прогнозований прибуток складе на 2024 р. – 2394,7 тис. грн., а на 2025 р. – 2628,60 тис. грн., отже наведені результати свідчать про ефективність використання пропонованої системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» і покращення ефективності діяльності підприємства у майбутньому.

7. Доведено, що вже в перший рік реалізації проекту залишок коштів є позитивним та складає 1531,7 тис. грн., та у подальшому навіть з урахуванням повернення інвестицій та виплати процентів за користування ними залишок грошових коштів має динаміку до зростання. Отже, за показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 25221,4 тис. грн. Таким чином, проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії управління виробничим потенціалом є для ТОВ «Катран» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

ВИСНОВКИ

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

1. Встановлено, що виробничий потенціал – це сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети.

2. Узагальнено, що управління виробничим потенціалом має спиратися на два основних моменти: контроль за зміною обсягу виробництва і контроль за ефективністю виробництва. Причому наближення економічної ефективності виробництва до її оптимального значення і є сигналом оптимальності розмірів виробничого потенціалу в заданих рамках виробничого процесу. У той же час ефективність виробництва повинна визначатися з урахуванням ринкових факторів на вироблену продукцію (попиту і пропозиції).

3. Обґрунтовано, що особливу роль в управлінні виробничим потенціалом грає завдання збалансованості його елементів і, в першу чергу, людського і основного капіталу. Сказане впливає з умови, що всі господарські операції можна, в кінцевому рахунку, звести до наступної схеми: люди – продукт – прибуток. На першому місці при цьому ставиться вміння людей використовувати наявні у них кошти і матеріали. При цьому людський капітал є одним із самостійних чинників у розвитку виробництва. В економічно розвинених країнах давно вже переконалися, що вкладення коштів у кваліфікацію людини примножує доходи і підвищує конкурентоспроможність будь-якого підприємства.

4. Визначено, що ТОВ «Катран» є провідним виробником та постачальником меблів у місті Київ і по всій Україні. За більш як 15 років

діяльності компанія зарекомендувала себе як лідер на меблевому ринку країни, забезпечуючи постачання та доставку меблів в м. Київ та регіонах України. За цей час пройшло шлях від продавця меблевої продукції сторонніх виробників (Польща) до виробника серійної офісних меблів на власних виробничих потужностях (Київ). Продукція сертифікована УкрСЕПРО.

5. Визначено, що у складі основних засобів ТОВ «Катран» найбільшу питому вагу займають машини та обладнання, вони складають у 2020 р. - 41,2 %, у 2021 р. - 25,5 %, у 2022 р. - 27,3 %. Будинки, споруди та передавальні пристрої у 2022р. складають 2884,2 тис. грн., або 27,3%. Транспортні засоби у 2022р. складають 1848,9 тис. грн., або 17,5%. Інструменти, прилади, інвентар (меблі) у 2022р. складають 1415,7тис. грн., або 13,4%. Малоцінні необоротні матеріальні активи у 2022р. складають 63,4тис. грн., або 0,6%.

6. Аналіз показав, що кількість працівників зменшилася, середньооблікова чисельність працюючих в 2021р. збільшилась на 8 ос., та склала 58 ос., у 2022р. збільшилась на 2 ос., та склала 60 ос. Середньооблікова чисельність керівників в 2021 р. збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,9 %, а в 2022 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 0,23 %, та склала 4 ос. Середньооблікова чисельність спеціалістів в 2021 р. збільшилась на 2 ос., а у структурі зросла на 0,14 %, а в 2022 р. вона збільшилась на 1 ос., а у структурі зросла на 0,86 %, та склала 15 ос. Середньооблікова чисельність робітників в 2021 р. збільшилась на 6 ос., а у структурі зросла на 0,14 %, а в 2022 р. вона не змінилась, а у структурі знизилась на 2,47 %, та склала 43 ос.

7. Аналіз динаміки виробничого потенціалу ТОВ «Катран» дозволив провести аналіз зміни його складових, виявити причини і намітити заходи щодо подальшого підвищення ефективності його використання. Такими чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Катран» та необхідності розробки шляхів підвищення ефективності управління виробничого потенціалу ТОВ «Катран».

8. Визначено, що реалізація політики управління виробничим потенціалом

ТОВ «Катран» передбачає модернізацію технологічного виробництва, підвищення його ефективності, а також освоєння нових видів продукції, у яких буде висока додана вартість. Відповідно до цього необхідна активізація маркетингової підтримки нових видів продукції та створення підрозділу, який буде безпосередньо виконувати функції, планування, контролю, координації антикризових заходів ТОВ «Катран».

9. Обґрунтовано, що ефективність запропонованого управлінського рішення визначається тим, що дозволяє економити час та трудові ресурси. Перед кожним працівником стоять свої завдання, цілеспрямоване виконання яких кожним окремо приведе до конкурентоспроможного функціонування всього підприємства. Кожний працівник має свого безпосереднього керівника, від якого отримує завдання та поради, та перед яким відповідає за виконану роботу.

10. Розрахунки показали, що впровадження управлінського рішення щодо зміни системи управління виробничим потенціалом призведе до збільшення прибутку від операційної діяльності ТОВ «Катран», прогнозований прибуток складе на 2024 р. – 2394,7 тис. грн., а на 2025 р. – 2628,60 тис. грн., отже наведені результати свідчать про ефективність використання пропонованої системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Катран» і покращення ефективності діяльності підприємства у майбутньому.

11. Доведено, що вже в перший рік реалізації проекту залишок коштів є позитивним та складає 1531,7 тис. грн., та у подальшому навіть з урахуванням повернення інвестицій та виплати процентів за користування ними залишок грошових коштів має динаміку до зростання. Отже, за показниками проекту підприємство за 5 років повністю розраховується з інвесторами, та залишок коштів з наростаючим підсумком за 6 років реалізації проекту складає 25221,4 тис. грн. Таким чином, проект впровадження власного виробництва у форматі стратегії управління виробничим потенціалом є для ТОВ «Катран» ефективним та прийнятним до інвестування коштів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу за критеріями «граничний продукт ресурсу – ціна ресурсу». Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 9. С. 80-86.
2. Андрічук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу на основі методу VRIO- аналізу. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 11. С. 19-25.
3. Бабій П. Алгоритми управління, оцінка та моделювання інтелектуального потенціалу в системі виробничо-господарської діяльності соціально-економічних суб'єктів. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2021. Вип. 21. С. 109-113.
4. 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.
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. Браславська О. В. Оцінка виробничого потенціалу підприємств хімічної промисловості з позиції інноваційних можливостей. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 21, Вип. 9. С. 45-49.
8. Ванієва А. Р. Методичні засади економічної оцінки виробничо-ресурсного потенціалу господарської діяльності. Агросвіт. 2020. № 9. С. 50-53.
9. Василик Н. М. Управління виробничими ресурсами хлібопекарського підприємства. Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 14. С. 46-57.
10. Вдовенко Л. О. Фінанси. навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2015. 152 с.

11. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.
12. Галушка В. Аналітичне забезпечення в системі управління підприємством. Схід. 2021. № 2. С. 19-22.
13. Герасемчук З. В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування. Луцьк: ЛДТУ, 2013. 242 с.
14. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.
15. Головкова Л. С. Сукупний економічний потенціал корпорації: формування та розвиток: монографія. Запоріжжя : КПУ, 2019. 340 с.
16. Гончар М.Ф. Особливості управління виробничим потенціалом промислового підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2022. Вип. 22.9. С. 179-184.
17. Гончаренко О. Г. Забезпеченість матеріально–технічним потенціалом виробничого комплексу ДКВС України та його вплив на економічну ефективність. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 3. С. 139-143.
18. Горяча О. Л. Формування виробничого потенціалу промислового підприємства. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2020. № 3. С. 54-59.
19. Гринчуцький В. І. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2017. 304 с.
20. Гурочкіна В. В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. Вип. 6(1). С. 90-93.
21. Дикань В. В. Теоретичні основи розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств машинобудування. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 2. С. 72-85.
22. Добровольська Е. В. Виробничий потенціал бурякоцукрового підкомплексу: сутність та аналіз наукових підходів. Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки.

2022. Вип. 24(3). С. 50-57.

23. Довга Т. А. Роль та місце аналізу виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства. Молодий вчений. 2017. № 5(1). С. 130-134.

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

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

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

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

28. 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>.

29. 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.

30. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2021. № 5. С. 101-106.

31. Закон України «Про захист прав споживачів» від 12 травня 1991 року № 1023-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-12#Text>

32. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>

33. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 року № 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

34. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>
35. Закон України «Про публічні закупівлі» 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
36. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>
37. Збарський В. К. Розвиток виробничого потенціалу малих аграрних формувань Черкащини. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 15-20.
38. Зеленцова Л. С. Діалектика системного підходу з позицій управління підприємства. Економіка підприємства. 2022. № 1. С. 100-105.
39. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2021. 728 с.
40. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2010. 334 с.
41. Ільчук В. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4. С. 7-15.
42. Ільчук В. П. Шляхи нарощування виробничого потенціалу транспортних підприємств. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4. С. 120-127.
43. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. Регіональна економіка. 2022. № 3. С. 48-56.
44. Капінос Г.І. Операційний менеджмент: навч. посіб. К. Центр учбової літератури, 2013. 352 с.
45. Кодекс законів про працю України: редакція від 01.10.2023 р., підстава - 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>
46. Коновал В. В. Аналіз зовнішнього середовища виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості. Молодий вчений. 2017. № 6. С. 449-452.

47. Крайник О. П. Економіка підприємства : навч. посіб. за ред. О. П. Крайника. 2-ге вид. оновлене і доп. Л. : Інтелект-Захід, 2015. 296 с.
48. Краснокутська Н. С. Оцінка втрат ресурсного потенціалу під час управління комерційними ризиками підприємств торгівлі. Вісник ПУЕТ. 2022. С. 24-29.
49. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 694 с.
50. Круш П. В. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах Підприємництво та інновації. 2022. Вип. 1. С. 75-83
51. Кулакова С. Ю. Економічний зміст ефективності виробничої діяльності підприємства та чинники, що її забезпечують. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 3. С. 121-124.
52. Куник О. В. Механізм управління виробничим потенціалом. Управління розвитком. 2021. №22. С. 37-39.
53. Ліганенко І. В. Ресурсно-компетенційний базис стратегічних змін на виробничому підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2016. Вип. 1(1). С. 237-244.
54. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. Економічний вісник НГУ. 2021. № 2. С. 47- 55.
55. Мартиненко В. П. Адаптація зарубіжного досвіду щодо оцінки виробничого потенціалу підприємства. Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 3. С. 43-48.
56. Мартиненко В. П. Оцінка виробничого потенціалу підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 1. С. 48-54.
57. Матвійчук Ю. В. Резерви підвищення ефективності діяльності підприємства в конкурентному середовищі. 2016. URL: http://www.confcontact.com/2016-ekonomika-i-menedzhment/1_matvijchyk.htm.
58. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 12(2). С. 6-13.

59. Мельник Л. М. Забезпечення розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах переходу до сталого розвитку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2020. Вип. 2. С. 94-103.

60. Мельник О. В. Виробничі ресурси аграрного спрямування: порівняльна характеристика дієвості на мікро- та макрорівнях на основі складових результативності. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2021. № 7. С. 137-146.

61. Момот А. С. Сутність та формування виробничого потенціалу аграрного сектора економіки України. Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2020. № 2. С. 307-313.

62. Назарук О. М. Зміст категорії «виробничі ресурси підприємства» в економічних дослідженнях. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(2). С. 116-118.

63. Некрасова Л. А. Стратегічні підходи до формування сучасного виробничо-технологічного потенціалу газової промисловості України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. Вип. 5. С. 122-125.

64. Оболонська І. В. Встановлення впливу потужнісних ресурсів гірничовидобувного підприємства на його виробничу потужність. Вісник Криворізького національного університету. 2021. Вип. 31. С. 349-354.

65. Олійник Т. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами на виробничому підприємстві. Сталий розвиток економіки. 2020. № 3. С. 104-109.

66. Остапенко Т. В. Роль виробничого потенціалу у забезпеченні розвитку підприємств. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 014. Т. 19, Вип. 2(4). С. 8-11.

67. Петрович Й. М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2020. № 835. С. 193-197.

68. Пістунов І. М. Удосконалення методики аналізу й оцінки ефективності використання виробничих ресурсів підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2020. № 5(1). С. 81-84.

69. Податковий Кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>

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

71. Рзаєва Т. Г. Виробничий потенціал підприємства та аналітичне обґрунтування напрямів його дослідження. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4. С. 226-231.

72. Руда О. В. Перспективи оптимізації функціонування та розвитку виробничого потенціалу України. Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2021. Вип. 669-671. С. 69- 71.

73. Руденко С. В. Структурні особливості комбінування ресурсів у розвитку виробничого потенціалу аграрних підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 4. С. 56-59.

74. Сейсебаєва Н. Г. Проблеми відновлення виробничого потенціалу підприємств машинобудування. Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 6. С. 130-133.

75. Сугоняко Д. О. Управління виробничим потенціалом підприємств переробної промисловості в умовах розвитку інтеграційних процесів. Ефективна економіка. 2021. № 5. С. 23-29.

76. Талах Т. А. Особливості методики аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Економічний форум. 2017. № 1. С. 173-178.

77. Тарасюк Г. М., Корнійчук А.А. Діагностика виробничого потенціалу вітчизняних хлібопекарських підприємств та визначення подальших напрямків

їх розвитку. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(2). С. 89-94.

78. Тарасюк Г. М., Корнійчук А.А. Стратегічна діагностика виробничого потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області. Економічний часопис-XXI. 2016. № 159. С. 74-80.

79. Терованесова О. Ю. Застосування виробничих функцій для оцінки та прогнозування ефективності використання ресурсно-діяльнісного потенціалу підприємства. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12(2). С. 38-46.

80. Товканець С. А. Напрями відтворення складових виробничого потенціалу в контексті стійкого розвитку регіону. Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2021. Т. 19, Вип. 1(2). С. 67-70.

81. Тюленєва Ю. В. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2021. Вип. 5. С. 126-129.

82. 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.

83. Черевко В. Д. Типологія та імплементація методичних підходів до оцінки виробничого потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 28-33.

84. Шаталова Т. Н. Економічна сутність виробничого потенціалу. Вісник ОГУ. 2017. № 8 С. 85-91.

85. Шах Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виробничим потенціалом підприємства. Економіка і регіон. 2020. № 3. С. 133-138.

86. Яремко І. Й. Лізинговий механізм у системі інвестиційного формування ресурсної бази інтегрованих виробничо-господарських структур. Торгівля, комерція, підприємництво. 2020. Вип. 14. С. 211-214.

ДОДАТКИ

