

69
18.12.2024

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

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



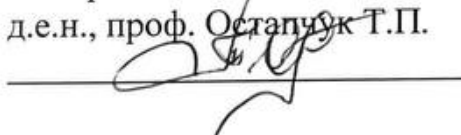
САРГАН Василь Ігорович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

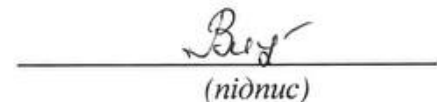
УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

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

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.

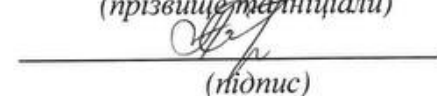


Керівник роботи:
к.е.н., доц. Виговський В.Г.
(наукове звання, прізвище та
ініціали)



(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Сотник А.А.
(прізвище та ініціали)



(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Сарган В. І. 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, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості управління виробничим потенціалом підприємства та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: виробничий потенціал, виробнича діяльність, управління виробничим потенціалом, виробництво, інвестиційний проект.

Annotation

Sargan V. I. Management of the production potential of the enterprise. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the features of managing the production potential of the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: production potential, production activity, production potential management, production, investment project.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1. Сутність, значення та складові виробничого потенціалу підприємства.....	8
1.2. Система управління виробничим потенціалом підприємства	16
1.3. Методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства	24
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом підприємства.....	34
Висновки до розділу 1	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	44
2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства.....	44
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства.....	50
2.3. Оцінка сучасного стану формування виробничого потенціалу підприємства	57
Висновки до розділу 2	69
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»	71
3.1. Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства	71
3.2. Обґрунтування інвестиційного проекту нарощування виробничого потенціалу підприємства	80
3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів на підприємстві.....	88
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ	111

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах економічної нестабільності та посилення конкуренції управління виробничим потенціалом підприємства набуває особливої актуальності. Виробничий потенціал є основою забезпечення ефективної діяльності підприємства, адже саме від його раціонального використання залежить здатність компанії досягати стратегічних цілей, впроваджувати інновації та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Оптимальне управління виробничими ресурсами дозволяє не лише знижувати витрати, але й забезпечувати високу якість продукції, що є ключовим фактором для зміцнення позицій на ринку. Особливо важливим це питання є для підприємств, які працюють у галузях із високою капіталомісткістю, де неефективне використання виробничих ресурсів може призвести до значних втрат.

Необхідність системного підходу до управління виробничим потенціалом пояснюється також зростаючою роллю технологій та інновацій. Сучасні підприємства мають впроваджувати новітні методи організації виробництва, цифрові рішення та автоматизацію, що дозволяє досягати максимальної продуктивності. Окрім цього, важливим аспектом є інтеграція екологічних стандартів у виробничі процеси, що зумовлює потребу у відповідальному управлінні ресурсами. Сьогодні від ефективного використання виробничого потенціалу залежить не лише економічний успіх, але й соціальна відповідальність підприємства перед суспільством та природою.

Таким чином, управління виробничим потенціалом є необхідним інструментом для досягнення сталого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Це актуальне завдання вимагає всебічного аналізу, стратегічного планування та постійного вдосконалення управлінських підходів.

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.О. Ільчук, Г.М. Тарасюк, А.А. Корнійчук та ін.

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 системи управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод».

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

- вивчити сутність значення 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 сучасного стану формування виробничого потенціалу підприємства;
- розробити напрями удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства;
- здійснити обґрунтування інвестиційного проекту нарощування виробничого потенціалу підприємства;
- представити оцінку ефективності формування реалізації запропонованих

заходів на підприємстві.

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

Інформаційною базою дослідження виступають навчальні посібники, підручники, наукові праці, статистична інформація, фінансова звітність ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2021-2023 рр., внутрішні документи підприємства, ресурси мережі Інтернет. Фактичні дані отримані з офіційних документів статистичної, бухгалтерської звітності підприємства та нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у наступному:

- удосконалено систему управління виробничим потенціалом підприємства на основі впровадження внутрішнього контролінгу, який дає змогу підвищити рівень керованості бізнесу та зменшити час прийняття управлінських рішень, а також, встановити ефективний контроль за виробничими ресурсами підприємства;

- поглиблено розуміння поняття «виробничий потенціал підприємства», як інтегровану сукупність його ресурсів, організаційних можливостей та інноваційних рішень, які у взаємодії визначають спроможність підприємства створювати конкурентоспроможну продукцію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей.

Практична значимість роботи полягає в удосконаленні системи

управління виробничим потенціалом на основі реалізації інвестиційного проекту освоєння виробництва інноваційного продукту «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод». Результати проведених аналітичних розрахунків знайшли своє прикладне застосування в діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» і можуть використовуватись іншими суб'єктами господарювання.

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 110 сторінках друкованого тексту. Робота містить 37 таблиць та 12 рисунків. Список використаних джерел налічує 82 найменування. Робота містить 9 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність, значення та складові виробничого потенціалу підприємства

Формування ефективної системи управління виробничим потенціалом є ключовою умовою успішного функціонування сучасного підприємства. Це пов'язано з тим, що виробничий потенціал визначає можливості підприємства у створенні конкурентоспроможної продукції, забезпеченні стабільного зростання та адаптації до змін ринкових умов. Раціональне використання ресурсів, оптимізація технологічних процесів і розвиток інноваційних підходів сприяють підвищенню ефективності виробництва. Управління виробничим потенціалом є важливим інструментом для забезпечення довгострокової стійкості підприємства та його здатності протистояти кризовим явищам. Налагодження такої системи вимагає систематичного аналізу ресурсів, визначення пріоритетів і запровадження сучасних методів менеджменту. Особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, які сприяють автоматизації процесів і підвищують оперативність прийняття управлінських рішень [7, с.214].

Ефективна система управління виробничим потенціалом дозволяє оптимізувати витрати, скоротити час виконання завдань і покращити якість продукції. Крім того, вона створює умови для підвищення кваліфікації працівників і розвитку корпоративної культури. У результаті підприємство отримує можливість посилити свої позиції на ринку та забезпечити сталий розвиток. Таким чином, формування ефективної системи управління виробничим потенціалом є стратегічним завданням, яке вимагає комплексного підходу та залучення сучасних інструментів управління [14, с.100].

Поняття «виробничий потенціал» розглядається як базовий елемент

підприємства, що інтегрує його цілі, рушійні сили та джерела розвитку. Це комплексна характеристика, яка включає в себе сукупність матеріальних, технічних, фінансових, людських і організаційних ресурсів, що визначають спроможність підприємства до створення конкурентоспроможної продукції чи надання послуг. Виробничий потенціал забезпечує реалізацію стратегічних цілей підприємства, слугуючи фундаментом для його економічного зростання та адаптації до змін зовнішнього середовища. Рациональне використання цього потенціалу є передумовою досягнення високої ефективності господарської діяльності, що сприяє довгостроковій стійкості та інноваційному розвитку [27].

Поняття «виробничий потенціал» підприємства є складним і багатогранним, що зумовлює його неоднозначне трактування у науковій літературі. Різні вчені наголошують на різних аспектах цього терміна, акцентуючи увагу на ресурсній, функціональній чи результативній складовій. Такий підхід пояснюється багатофакторністю впливів на формування виробничого потенціалу та специфікою діяльності підприємств у різних галузях. У результаті, існують численні визначення, які охоплюють економічні, організаційні та технологічні аспекти цього явища. Це вимагає подальшого теоретичного обґрунтування і систематизації підходів для формування єдиного наукового уявлення про сутність виробничого потенціалу.

Окремі визначення поняття «виробничий потенціал» підприємства, запропоновані вченими представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Окремі визначення поняття «виробничий потенціал» підприємства

Автор	Визначення
1	2
Горяча О.Л. [16]	Сукупність ресурсів підприємства, які використовуються для досягнення максимального результату.
Дикань В.В. [19]	Здатність підприємства ефективно використовувати наявні ресурси для виробництва продукції.
Жук Є.О. [27]	Інтегративна характеристика, що відображає можливість підприємства досягати стратегічних цілей.
Запашук Л.В. [34]	Система ресурсів і технологій, яка забезпечує виробництво продукції певної якості та обсягу.

Продовження таблиці 1.1

1	2
---	---

Захаренко М.М. [35]	Потенціал, що визначає можливість підприємства адаптуватися до змін ринкових умов.
Мартиненко В.П. [52]	Здатність підприємства мобілізувати свої ресурси для досягнення конкурентних переваг.
Олійник Т.І. [56]	Комбінація матеріальних і людських ресурсів, необхідних для здійснення виробничої діяльності.
Пріб К.А. [60]	Комплексна характеристика ресурсів і умов, що визначають виробничу спроможність підприємства.
Терещук Н.С. [71]	Інтеграція технічних, організаційних і людських складових для забезпечення сталого розвитку підприємства.
Хринюк О.С. [78]	Показник, що оцінює рівень ефективності використання наявних ресурсів підприємства.

Джерело: складено автором за [12]

Наведені визначення демонструють широкий спектр підходів до розуміння виробничого потенціалу, що відображає його багатогранність і залежність від різних факторів.

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне сформулювати авторське визначення: виробничий потенціал підприємства – це інтегрована сукупність його ресурсів, організаційних можливостей та інноваційних рішень, які у взаємодії визначають спроможність підприємства створювати конкурентоспроможну продукцію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей.

Сутність виробничого потенціалу підприємства розкривається через наступні його ключові характеристики [65; 79]:

1. Ресурсний склад – включає матеріальні, технічні, фінансові, людські, інформаційні та організаційні ресурси, які використовуються у виробничій діяльності.

2. Виробнича спроможність – визначає можливість підприємства виготовляти певний обсяг продукції або надавати послуги відповідної якості за певний час.

3. Інноваційність – характеризує здатність підприємства впроваджувати новітні технології, модернізувати обладнання та оновлювати продукцію відповідно до вимог ринку.

4. Гнучкість – вказує на здатність підприємства адаптуватися до змін

зовнішнього середовища та коригувати виробничі процеси залежно від попиту.

5. Ефективність використання ресурсів – відображає рівень оптимізації витрат і досягнення максимальної продуктивності при мінімальних затратах.

6. Якість управління – визначає рівень організації та координації виробничих процесів для досягнення стратегічних цілей.

7. Інтегративність – показує, наскільки злагоджено функціонують усі компоненти виробничої системи в досягненні загального результату.

8. Стійкість – характеризує здатність підприємства функціонувати за умов економічної нестабільності або кризових явищ.

9. Конкурентоспроможність – відображає здатність підприємства створювати продукцію, яка задовольняє потреби споживачів і відповідає ринковим стандартам.

10. Потенціал розвитку – визначає можливість підприємства вдосконалювати свої ресурси і нарощувати виробничі можливості.

Ці характеристики взаємопов'язані, створюючи цілісну систему, яка забезпечує стабільність і динамічний розвиток підприємства.

Виробничий потенціал підприємства має дві взаємопов'язані сторони, які відображають його сутність і особливості функціонування [44; 54]:

1. Об'єктивна сторона – це сукупність матеріальних, технічних, фінансових, людських, технологічних та організаційних ресурсів, які підприємство має у своєму розпорядженні. Ці ресурси визначають потенційні можливості виробничої системи та слугують базисом для забезпечення стабільної діяльності та розвитку.

2. Суб'єктивна сторона – це здатність керівництва та персоналу підприємства ефективно використовувати наявні ресурси через раціональну організацію, інноваційні рішення та прийняття управлінських рішень, що відповідають стратегічним цілям і вимогам ринку.

Співвідношення цих сторін визначає ефективність реалізації виробничого потенціалу та його вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Характеристики виробничого потенціалу підприємства відображено на рис.

1.1.

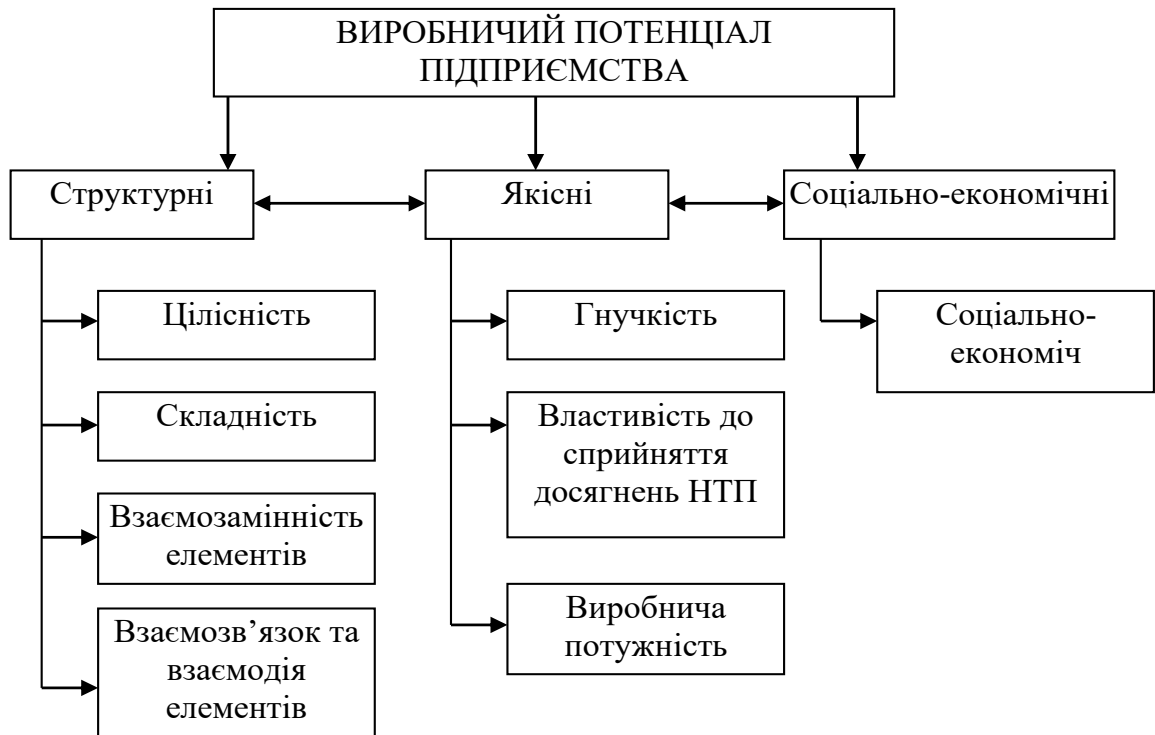


Рис. 1.1. Характеристики виробничого потенціалу
промислового підприємства

Джерело: складено автором за [41]

У сучасній економічній науці існує кілька підходів до розкриття сутності та структури виробничого потенціалу промислового підприємства, кожен з яких акцентує увагу на певних його аспектах (рис. 1.2).

1. Ресурсний підхід – розглядає виробничий потенціал як сукупність усіх ресурсів, якими володіє підприємство: матеріальних, технічних, фінансових, трудових, інформаційних та організаційних. Цей підхід фокусується на оцінці доступності, обсягу та якості ресурсів, що є основою для виробничої діяльності.

2. Результативний підхід – акцентує увагу на здатності підприємства досягати певних виробничих результатів. Основна увага приділяється ефективності використання ресурсів і здатності створювати продукцію, яка відповідає ринковим вимогам за обсягом, якістю та конкурентоспроможністю.

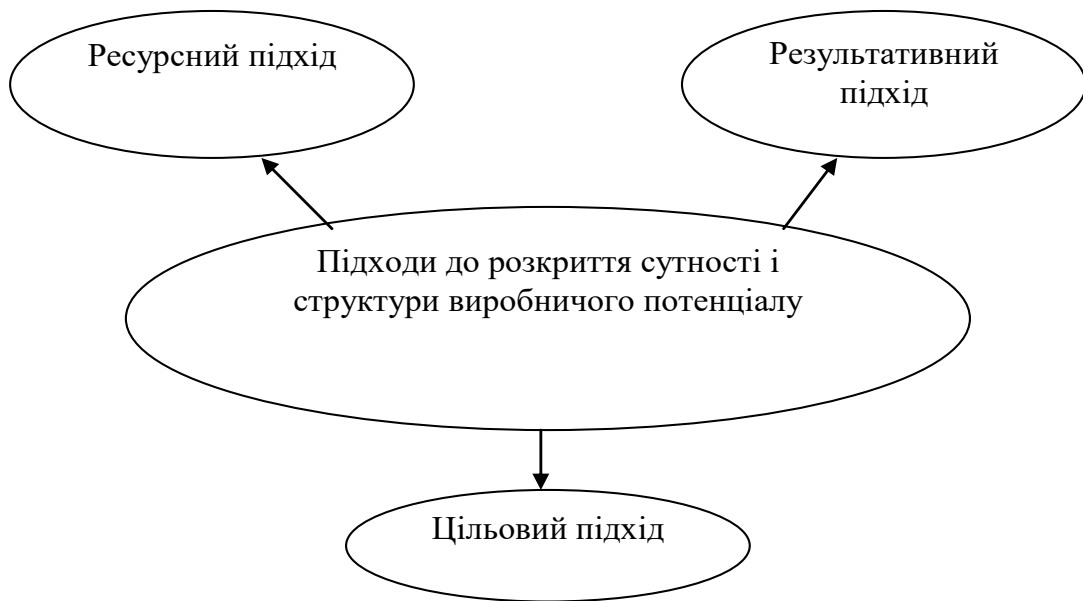


Рис. 1.2. Підходи до розкриття сутності і структури виробничого потенціалу

Джерело: складено автором за [20]

3. Цільовий підхід – визначає виробничий потенціал через призму стратегічних цілей підприємства. Він охоплює здатність ресурсо- та організаційної системи забезпечувати досягнення довгострокових завдань, таких як розширення ринків збуту, інноваційний розвиток і підвищення стійкості до змін зовнішнього середовища [26, с.67].

Кожен із цих підходів доповнює інші, дозволяючи комплексно оцінювати виробничий потенціал як багатогранну систему, що забезпечує розвиток підприємства в умовах сучасного ринкового середовища.

Розкриття складових виробничого потенціалу підприємства є важливим завданням для забезпечення ефективного управління та стратегічного розвитку. Це поняття охоплює широкий спектр ресурсів, які визначають здатність підприємства до стабільного функціонування та досягнення конкурентних переваг. Глибоке розуміння структури виробничого потенціалу дозволяє оптимізувати використання ресурсів і мінімізувати втрати. Окрім того, аналіз складових потенціалу допомагає виявити слабкі місця та знайти шляхи підвищення ефективності виробничих процесів. У сучасних умовах швидких

змін ринку важливо не лише оцінювати наявний потенціал, а й прогнозувати його розвиток. Саме тому вивчення складових виробничого потенціалу є ключовим для довгострокової стабільності та успішного розвитку підприємства [7, с.214].

При цьому до складу виробничого потенціалу підприємства правомірно включати такі основні складові, що представлені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Складові виробничого потенціалу підприємства

Складова	Зміст	Значення для підприємства
Матеріально-технологічна	Сукупність матеріальних ресурсів (обладнання, сировина, основні засоби) та технологій, які використовуються для виробництва.	Забезпечує безперервність і ефективність виробничих процесів, впливає на якість і обсяги продукції.
Кадрово-інтелектуальна	Людські ресурси підприємства, їх кваліфікація, досвід, інтелектуальні та творчі здібності працівників.	Визначає здатність підприємства до інновацій, адаптації до змін та ефективного управління.
Організаційно-структурна	Структура управління, організація виробничих процесів та взаємодія між підрозділами підприємства.	Впливає на ефективність роботи підприємства, швидкість прийняття рішень та внутрішню координацію.
Інформаційна	Потоки інформації, системи обробки даних, використання цифрових технологій та аналітичних інструментів.	Забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, моніторинг та адаптацію до змін на ринку.

Джерело: складено автором за [10; 35]

Розглянемо складові виробничого потенціалу підприємства більш детально [10; 35]:

1. Матеріально-технологічна складова – охоплює всі матеріальні ресурси (основні засоби, сировина, обладнання) та технології, які використовуються у виробничому процесі, забезпечуючи його безперервність і продуктивність.

2. Кадрово-інтелектуальна складова – включає людські ресурси підприємства, рівень їхньої кваліфікації, знання, досвід і творчий потенціал, які визначають якість і результативність управлінських та виробничих рішень.

3. Організаційно-структурна складова – характеризує ефективність організації виробничих процесів, структуру управління та взаємодію між

підрозділами підприємства для досягнення стратегічних і оперативних цілей.

4. Інформаційна складова – охоплює потоки інформації, системи управління даними, сучасні цифрові технології та аналітичні інструменти, які забезпечують своєчасне прийняття рішень і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Ці складові взаємодіють у єдиній системі, формуючи інтегральний виробничий потенціал підприємства, що дозволяє йому ефективно функціонувати та адаптуватися до сучасних викликів.

Ефективна реалізація виробничого потенціалу підприємства залежить від кількох ключових факторів [41; 80]:

1. Якість та доступність ресурсів – достатність і ефективне використання матеріальних, трудових, фінансових і технічних ресурсів, що є основою для забезпечення виробничих процесів.

2. Кваліфікація та мотивація кадрів – високий рівень професіоналізму, інтелектуальних і творчих здібностей персоналу, а також мотивація працівників на досягнення цілей підприємства.

3. Організація виробничих процесів – чітка структура управління, ефективна координація між підрозділами та оптимізація виробничих ліній для досягнення максимального результату.

4. Використання інноваційних технологій – впровадження новітніх технологій і процесів, що дозволяють підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість продукції.

5. Інформаційна підтримка – наявність сучасних інформаційних систем для збору та аналізу даних, що допомагають приймати обґрунтовані управлінські рішення.

6. Зовнішнє середовище – здатність підприємства адаптуватися до змін на ринку, враховувати економічні, соціальні та технологічні тенденції, а також ефективно працювати в умовах конкуренції та глобалізації.

7. Стратегічне планування та управління – здатність підприємства до розробки і реалізації довгострокових стратегій, орієнтованих на розвиток і досягнення конкурентних переваг на ринку.

Таким чином, виробничий потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке визначає здатність компанії ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення своїх виробничих і економічних цілей. Його зміст охоплює різноманітні складові, серед яких матеріально-технологічна, кадрово-інтелектуальна, організаційно-структурна та інформаційна. Кожна з цих складових має важливе значення для забезпечення безперервності та ефективності виробничих процесів. Структура виробничого потенціалу дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність, але й розвиватися в умовах конкуренції та змін у зовнішньому середовищі. Важливим аспектом є здатність підприємства оптимально використовувати всі наявні ресурси та постійно підвищувати їх ефективність. Реалізація виробничого потенціалу потребує правильного стратегічного управління, яке зможе врахувати всі внутрішні та зовнішні фактори. Тому ефективне управління виробничим потенціалом є запорукою сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах.

1.2. Система управління виробничим потенціалом підприємства

Розроблення ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства є ключовим фактором для досягнення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності на ринку. В умовах постійних змін в економічному середовищі та технологічних інноваціях, підприємства повинні адаптувати свої виробничі процеси для забезпечення високої продуктивності та мінімізації витрат. Система управління виробничим потенціалом дозволяє оптимізувати використання ресурсів, таких як трудові, матеріальні, фінансові та інтелектуальні, що є основою для ефективної діяльності підприємства. Вона також сприяє підвищенню гнучкості підприємства, здатного швидко реагувати на зміни в попиті, ринкових умовах та внутрішніх процесах. Розробка такої системи передбачає виявлення слабких місць у виробництві та впровадження змін для покращення показників ефективності [68, с.110].

Окрім того, управління виробничим потенціалом забезпечує максимальне використання інвестицій в інфраструктуру та технології, сприяючи інноваційному розвитку. Система дозволяє не лише підтримувати стабільність підприємства, а й сприяє його довгостроковому розвитку. Важливість цієї системи зростає в умовах глобалізації та посилення конкуренції, коли кожен етап виробничого процесу має бути максимально ефективним. Для успіху підприємства необхідно не лише контролювати поточний стан виробничих потужностей, а й розробляти стратегії для їх подальшого розвитку. Таким чином, ефективне управління виробничим потенціалом є запорукою досягнення високих результатів і сталого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки.

Управління виробничим потенціалом підприємства - це процес планування, організації, координації та контролю використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових, технологічних, інформаційних) для забезпечення ефективної та безперебійної роботи виробничих процесів [58, с.215].

Метою управління є досягнення оптимального використання цих ресурсів для максимізації продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Цілі управління виробничим потенціалом підприємства можна поділити на стратегічні, тактичні та оперативні, які взаємопов'язані і спрямовані на досягнення ефективності, стабільності та розвитку підприємства. Основні цілі включають [41; 55]:

- максимізація ефективності використання ресурсів – забезпечення оптимального використання матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів підприємства для досягнення високої продуктивності і мінімізації витрат;

- підвищення продуктивності праці – розвиток та впровадження інноваційних методів роботи, що дозволяють підвищити продуктивність праці,

зменшити затрати часу та ресурсів на виробництво одиниці продукції;

- покращення якості продукції та послуг – забезпечення стабільної якості виробів і послуг, що відповідають вимогам споживачів та стандартам, що дозволяє підвищити конкурентоспроможність на ринку;

- зниження витрат – оптимізація витрат на виробництво, зниження безрезультатних витрат, пошук більш ефективних методів організації виробничих процесів;

- розвиток інноваційних технологій – впровадження новітніх технологій та процесів для модернізації виробництва, підвищення ефективності та якості продукції, зменшення негативного впливу на довкілля;

- оптимізація виробничих потужностей – раціональне використання наявних виробничих потужностей, зокрема модернізація, перепрофілювання або розширення виробництва з урахуванням змін на ринку та внутрішніх можливостей;

- забезпечення безперервності виробничих процесів – забезпечення стабільної роботи підприємства при мінімальних перервах у виробництві, наявності достатнього запасу сировини та матеріалів, а також гарантії безпеки праці;

- адаптація до змін зовнішнього середовища – здатність швидко реагувати на зміни в економічній ситуації, попиті на продукцію, технічні інновації або зміни в законодавстві, щоб підтримувати або підвищувати свою конкурентоспроможність;

- досягнення фінансової стабільності та прибутковості – забезпечення фінансової стійкості підприємства через збільшення обсягів виробництва, оптимізацію витрат та збільшення доходів від реалізації продукції, що дозволяє досягти фінансових цілей підприємства.

Досягнення цих цілей сприяє не тільки ефективному використанню ресурсів підприємства, а й забезпечує його конкурентоспроможність і сталий розвиток на ринку [44, с.51].

Управління включає оцінку та аналіз поточного стану виробничих

потужностей, визначення потреб у розвитку та модернізації, впровадження нових технологій та процесів, а також коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому середовищі. Це також передбачає ефективне використання трудових ресурсів, підвищення кваліфікації персоналу та розвиток інновацій. Застосування принципів управління виробничим потенціалом дозволяє підприємствам досягати високих результатів при мінімальних витратах, що є критично важливим для довгострокової стабільності та розвитку.

На нашу думку, система управління виробничим потенціалом повинна включати такі ключові елементи [14, с.46]:

- аналіз змін та структури виробничого потенціалу;
- оцінка ефективності використання потенціалу;
- оцінка конкурентоспроможності продукції та її частки на ринку;
- виявлення резервів і втрат, спричинених зниженням ефективності використання виробничих потужностей;
- вибір стратегії та тактики для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- реалізація заходів щодо використання виявлених резервів та підвищення конкурентоспроможності відповідно до обраної стратегії та тактики.

Ефективне управління виробничим потенціалом допомагає створити модель підприємства, на яку значно впливають такі чинники [25, с.47]:

- обсяг, структура та якість ресурсів підприємства;
- здатність працівників оперативно виконувати різні виробничі завдання;
- можливості підприємства для оновлення виробничого процесу в рамках науково-технічного прогресу;
- наявність кваліфікованого персоналу;
- фінансова спроможність підприємства.

Для створення ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства вітчизняні дослідники пропонують використовувати різні алгоритми.

На рис. 1.3 наведено алгоритм управління виробничим потенціалом

підприємства.

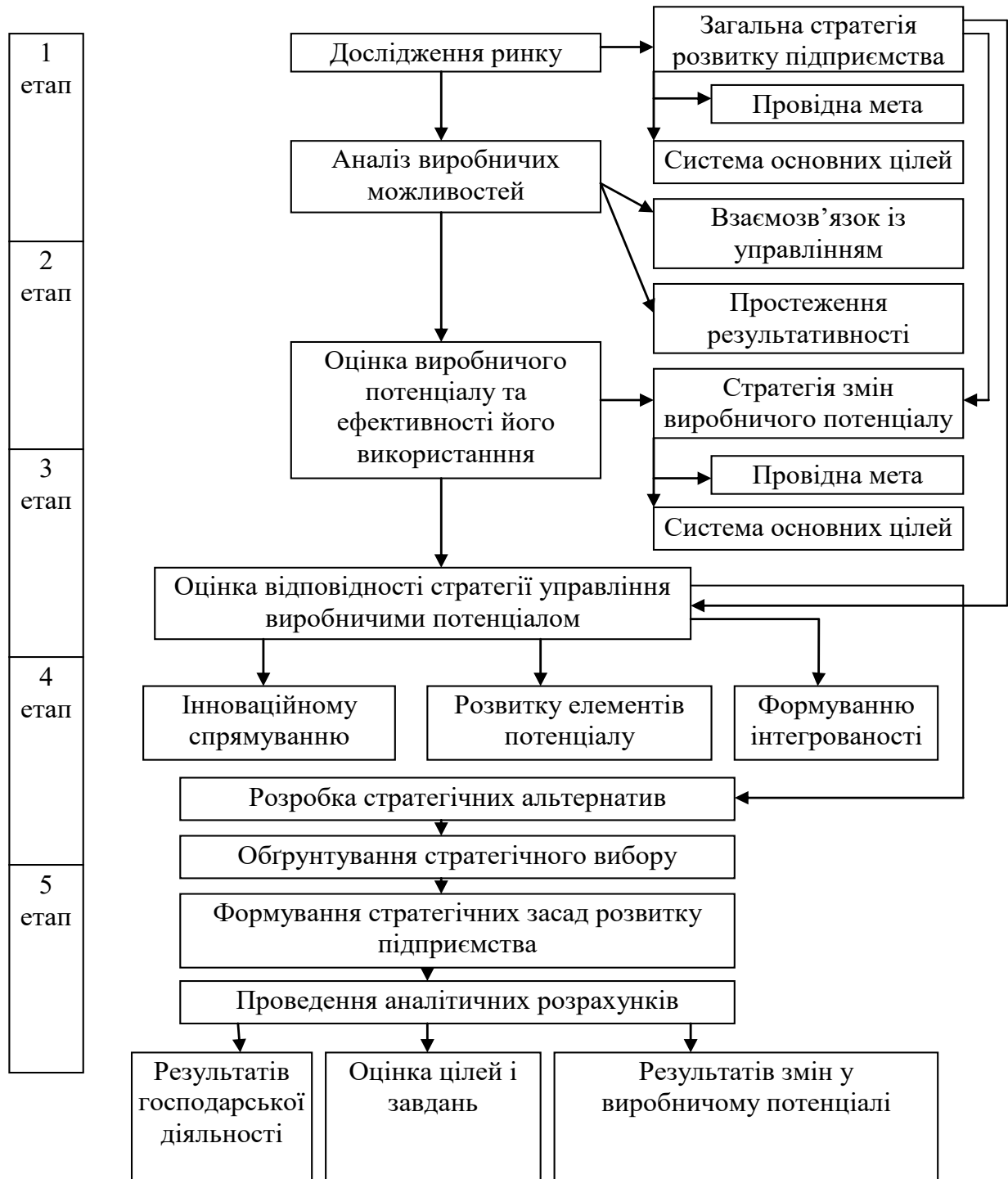


Рис. 1.3. Алгоритм управління виробничим потенціалом підприємства

Джерело: складено автором за [13; 25]

Цей механізм включає кілька етапів. Перший етап передбачає дослідження ринку та аналіз виробничих потужностей для визначення стратегічної мети розвитку підприємства. Другий етап полягає в оцінці виробничого потенціалу та

рівня ефективності його використання.

Після оцінки наявних ресурсів та визначення стратегічної мети керівництву підприємства доцільно розглянути можливість застосування різних систем управління, враховуючи результати попереднього аналізу. Якщо обрана система управління не відповідає реаліям функціонування підприємства, наступним кроком буде розробка стратегічних альтернатив. Завершальний етап алгоритму передбачає оцінку поставлених цілей та завдань, а також визначення сумарного ефекту для підприємства. Хоча запропонована модель не є універсальною, вона може служити основою для формування системи управління, що враховує особливості конкретного підприємства та галузі. Таким чином, при прийнятті рішень щодо формування чи вдосконалення системи управління виробничим потенціалом, керівництво повинно брати до уваги зміни макро- та мікросередовища, а також прогнозувати майбутні зміни факторів, що впливають на потенціал [34, с.62].

Створення ефективної системи управління виробничим потенціалом підприємства є основою для його подальшого розвитку. Така система повинна включати етапи планування, організації, моніторингу та, при необхідності, коригування принципів, методів, цілей і завдань управління з урахуванням змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Основними завданнями управління виробничим потенціалом є його нарощування та підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

Отже, ефективність використання виробничого потенціалу є комплексною характеристикою результатів застосування економічних ресурсів за певний період, що забезпечує розвиток як самого виробничого потенціалу, так і підприємства загалом. Це відбувається через інвестиційно-інноваційну діяльність, яка є важливою складовою частиною виробничого потенціалу і визначає орієнтацію на розвиток. Оцінка якості системи управління в сучасних умовах потребує врахування численних факторів, що робить необхідним відображення ефективного використання основних виробничих фондів і потужностей, а також підвищення результативності капіталовкладень.

Важливими є також фактори, як ефективне використання людських ресурсів (покращення продуктивності праці), скорочення втрат робочого часу, механізація трудомістких процесів та організація праці і управління. Для оцінки якості управлінської системи пропонується використовувати набір показників, серед яких основними є показники, що аналізують діяльність суб'єкта управління [41, с.222].

Існує кілька підходів до побудови системи управління виробничим потенціалом підприємства, кожен з яких орієнтований на досягнення різних цілей і вирішення конкретних завдань. Вибір конкретного підходу залежить від специфіки підприємства, його цілей та зовнішніх умов, в яких воно функціонує (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Систематизація наукових підходів до побудови системи управління
виробничим потенціалом підприємства

Підхід	Опис	Значення для підприємства
1	2	3
Ресурсний підхід	Фокусується на ефективному використанні наявних ресурсів (матеріальних, фінансових, людських) для забезпечення максимального виробничого результату.	Забезпечує ефективне використання ресурсів, зменшує витрати та збільшує ефективність роботи підприємства.
Результативний підхід	Оцінка результатів використання виробничого потенціалу через кінцеві результати діяльності підприємства, такі як обсяг виробництва, якість продукції, прибуток.	Дає змогу оцінити реальні результати від використання потенціалу та своєчасно коригувати стратегії управління.
Цільовий підхід	Орієнтований на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства через визначення пріоритетів у використанні виробничого потенціалу.	Допомагає зосередитись на ключових цілях підприємства і правильно розподіляти ресурси для їх досягнення.
Інтеграційний підхід	Зосереджується на об'єднанні усіх складових виробничого потенціалу (матеріальних, людських, інформаційних) для створення комплексної системи управління.	Забезпечує комплексний підхід до управління потенціалом, що дозволяє враховувати всі аспекти діяльності підприємства.
Динамічний підхід	Оцінка зміни виробничого потенціалу в часі, з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства.	Дозволяє підприємству адаптуватися до змін і підвищити стійкість до зовнішніх шоків та ризиків.

Продовження таблиці 1.4

1	2	3
Інноваційний підхід	Оцінка можливостей для використання новітніх технологій і впровадження інновацій для підвищення ефективності виробництва.	Підвищує конкурентоспроможність підприємства, дозволяючи запроваджувати нові технології та методи виробництва для покращення результатів.
Процесний підхід	Фокусується на оптимізації та автоматизації виробничих процесів для підвищення їх ефективності та скорочення витрат.	Покращує внутрішні процеси підприємства, забезпечує зменшення витрат та покращення якості продукції.
Системний підхід	Управління підприємством як цілісною системою, де всі складові (ринки, ресурси, організація праці) взаємопов'язані і повинні працювати на досягнення спільних цілей.	Забезпечує цілісне бачення підприємства, дозволяє ефективно поєднувати всі ресурси та функціональні підсистеми для досягнення максимального ефекту.
Стратегічний підхід	Спрямований на довгострокове планування і вибір напрямків розвитку підприємства з урахуванням змін зовнішнього середовища.	Дає змогу розробити стратегію на кілька років вперед, орієнтуючи підприємство на стійкий розвиток та ефективне використання виробничого потенціалу.
Компетентнісний підхід	Орієнтований на розвиток компетенцій і кваліфікації персоналу як важливого елементу виробничого потенціалу підприємства.	Забезпечує підвищення ефективності через розвиток професійних навичок і знань працівників, що дозволяє підвищити продуктивність праці та якість продукції.

Джерело: складено автором за [48; 56]

Стратегії розвитку виробничого потенціалу підприємства визначають основні напрямки вдосконалення та ефективного використання ресурсів для досягнення цілей підприємства. Виділяють наступні основні стратегії [63, с.34]:

1. Стратегія інвестиційного розвитку – спрямована на залучення інвестицій для модернізації та розширення виробничих потужностей. Вона включає модернізацію обладнання, впровадження нових технологій, а також розширення виробничих площ.

2. Стратегія інноваційного розвитку – передбачає впровадження інноваційних технологій та розробку нових продуктів для покращення конкурентоспроможності підприємства. Це включає дослідження і розробки, впровадження автоматизації та цифровізації виробничих процесів.

3. Стратегія оптимізації виробничих процесів – спрямована на підвищення ефективності використання наявних ресурсів, зменшення витрат та покращення якості продукції. Вона передбачає впровадження методів Lean Production, управління якістю та вдосконалення технологічних процесів.

4. Стратегія розвитку персоналу – зосереджена на підвищенні кваліфікації працівників, залученні нових кадрів та вдосконаленні системи мотивації. Це дозволяє поліпшити ефективність роботи персоналу та зменшити плинність кадрів.

5. Стратегія екологічної стійкості – спрямована на зниження негативного впливу виробництва на навколишнє середовище через впровадження екологічно чистих технологій, скорочення відходів і збереження природних ресурсів.

6. Стратегія диверсифікації – має на меті зниження залежності підприємства від одного виду продукції або ринку. Це дозволяє підприємству бути більш стійким до економічних коливань і змін попиту.

7. Стратегія розвитку партнерств і співпраці – передбачає укладання стратегічних альянсів з іншими компаніями для спільного використання ресурсів, технологій і знань, що дозволяє підвищити ефективність і скоротити витрати на розвиток.

Кожна з цих стратегій може бути адаптована до конкретних умов і потреб підприємства, з урахуванням його місії, цілей і зовнішнього середовища [63].

Таким чином, можна зробити висновок, що система управління виробничим потенціалом підприємства є комплексним механізмом, що включає оцінку та ефективне використання ресурсів для забезпечення сталого розвитку. Вона передбачає інтеграцію різних стратегій, таких як інвестиційна, інноваційна, оптимізаційна та кадрова, для досягнення максимальних результатів. Ефективно побудована система управління виробничим потенціалом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та покращенню його конкурентоспроможності.

1.3. Методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства

Систематична оцінка виробничого потенціалу підприємства є важливим

інструментом для забезпечення ефективного використання його ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Оцінка дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, що допомагає ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі вимагають постійного моніторингу та коригування стратегії управління виробничим потенціалом. Адекватна оцінка дозволяє вчасно виявити резерви, що не використовуються, і сприяє оптимізації виробничих процесів. Вона допомагає підприємству не тільки ефективно використовувати наявні ресурси, а й підвищувати свою конкурентоспроможність. Систематична оцінка також дозволяє враховувати фактори, які можуть впливати на розвиток виробничого потенціалу в майбутньому, такі як нові технології, зміни в законодавстві або коливання ринкових умов [78, с.773].

Оцінка ефективності використання виробничих ресурсів є основою для прийняття рішень щодо інвестицій, впровадження інновацій чи реконструкції підприємства. Без регулярного аналізу виробничий потенціал може не досягати свого максимального рівня, що впливає на економічні результати діяльності. Оцінка є важливим кроком у забезпеченні адаптивності підприємства до змін на ринку. Тому систематична оцінка є необхідною умовою для сталого розвитку та підвищення ефективності функціонування підприємства.

Процес оцінки виробничого потенціалу підприємства - це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних про наявні ресурси та можливості підприємства з метою визначення ефективності їх використання. Цей процес включає в себе оцінку матеріальних, фінансових, людських, технологічних та інших ресурсів, що доступні підприємству, а також аналіз результативності їхнього застосування. Оцінка дозволяє виявити резерви для покращення продуктивності, виявити слабкі місця в організації виробництва та запропонувати шляхи оптимізації. Крім того, вона забезпечує основу для розробки стратегії розвитку підприємства, враховуючи його можливості та обмеження. Завдяки такій оцінці підприємство може ефективно планувати інвестиції, впроваджувати нові технології та організаційні зміни для підвищення

своєї конкурентоспроможності [80, с.86].

Оцінка виробничого потенціалу підприємства має кілька ключових цілей, які сприяють ефективному управлінню та розвитку підприємства. Наведемо перелік основних цілей [15; 25]:

1. Визначення рівня ефективності використання ресурсів. Оцінка дозволяє виявити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси - матеріальні, трудові, фінансові та технологічні для досягнення своїх виробничих цілей. Це дозволяє скоротити втрати та оптимізувати витрати.

2. Виявлення резервів для покращення виробництва. Оцінка дає можливість виявити невикористані резерви або можливості для підвищення продуктивності праці, зниження витрат чи поліпшення якості продукції.

3. Підвищення конкурентоспроможності підприємства. Зрозуміти, які фактори впливають на здатність підприємства конкурувати на ринку, дозволяючи розробити стратегії для поліпшення конкурентних позицій.

4. Планування інвестицій і інновацій. Оцінка виробничого потенціалу дозволяє точно визначити потреби в інвестиціях, а також можливості для впровадження нових технологій або модернізації існуючих виробничих потужностей.

5. Аналіз стратегічних можливостей і загроз. Оцінка дозволяє виявити стратегічні можливості для розвитку підприємства, а також загрози, що можуть виникнути в результаті змін на ринку, технологій або внутрішніх ресурсів.

6. Оцінка готовності підприємства до змін і адаптації. Визначення здатності підприємства адаптуватися до змін в умовах ринку або внутрішнього середовища, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію та організаційну структуру для досягнення сталого розвитку.

На сьогодні не розроблено єдиної класифікації методів оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Класифікація методів оцінки ефективності функціонування виробничого потенціалу підприємства за співвідношенням

об'єктивних і суб'єктивних факторів

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

Джерело: складено автором за [2; 25]

Оцінка виробничого потенціалу підприємства є важливим етапом для його ефективного управління та розвитку. Для цього існують різні підходи, кожен з яких має свої особливості та переваги в залежності від мети оцінки. Одним з основних підходів є ресурсний, який акцентує увагу на наявних ресурсах

підприємства та їх використанні для досягнення поставлених цілей. Інший важливий підхід - результативний, що зосереджується на кінцевих результатах використання ресурсів, таких як продуктивність та ефективність виробничого процесу. Також широко застосовується експертний підхід, який базується на суб'єктивній оцінці фахівців, що дозволяє врахувати не лише кількісні, а й якісні аспекти потенціалу підприємства. Виділення цих підходів дозволяє отримати комплексну картину та ефективно управляти виробничим потенціалом, що сприяє сталому розвитку підприємства [18].

Підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства узагальнено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Підходи до оцінки виробничого потенціалу підприємства

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

Джерело: складено автором за [18]

В даний час в літературі не існує єдиного підходу до визначення кількісного значення даного потенціалу. Найбільш часто зустрічається наступна модель [34, с.61]:

$$ПП = ОПФ + C_{\Pi} + C_T + C_i \quad (1.1)$$

де ПП – виробничий потенціал; ОПФ – вартість основних виробничих

засобів; СП – вартість персоналу; Ст – вартість технології; Сі – вартість інформації.

Глибший аналіз цієї моделі дає підстави для висновку про її обмеження, оскільки вона передбачає оцінку виробничого потенціалу лише на основі залишкової вартості основних виробничих засобів. Водночас цей підхід не враховує таких важливих факторів, як ефективність використання ресурсів або можливі втрати через різні ризики та небезпеки [34, с.62].

Для кращого розуміння етапів застосування цієї моделі в реальних умовах підприємства можна скористатися схемою, наведеною на рис. 1.4.

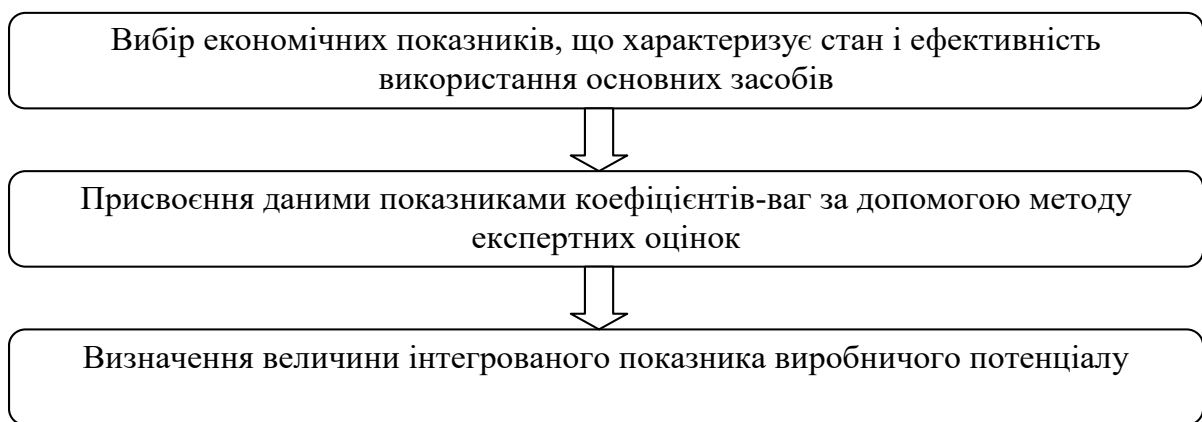


Рис. 1.4. Етапи роботи з моделлю в умовах діючого підприємства

Джерело: складено автором за [34]

В оцінку виробничого потенціалу додано показники техніко-економічної оснащеності виробництва підприємства (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Методика розрахунку показників техніко-економічної оснащеності
виробництва

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

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн. /	Саоз	Саоз середня вартість активної частини основних засобів, тис. грн

особу.		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. %	$P_{\text{мех}} = \frac{OB_{\text{мех}}}{OB} * 100$	ОВмех - обсяг продукції вироблений механізованих способом, тис. грн ОВ – загальний обсяг виробництва, тис. грн
Ступінь охоплення робітників механізованою і автоматизованою працею, %	$C_m = \frac{Ч_{\text{мех}}}{Ч}$	Чмех - середньооблікова чисельність виробничого персоналу зайнятого механізованою працею, осіб. Ч - середньооблікова чисельність персоналу, осіб
Наявність автоматизованих виробництв, шт.	Кількість автоматизованих виробництв	-

Джерело: складено автором за [22]

В оцінку виробничого потенціалу додано показники техніко-економічного рівня обладнання підприємства (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Методика розрахунку показники техніко-економічного рівня обладнання

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.

Джерело: складено автором за [22]

В оцінку виробничого потенціалу додано показники рівня організації виробництва (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Методика розрахунку показники рівня організації виробництва

Найменування показника	Формула	Позначення
Рівень спеціалізації виробництва, %	$k=100/(n(2n-1))$	де n – питома вага даної галузі в загальній вартості товарної продукції n – порядковий номер галузі в ранжируваному ряді
Тривалість операційного циклу, днів.	$(360 * Z) / C + (360 * DZ) / B$	Z - середньорічна сума запасів, тис. грн. C – собівартість, тис. грн. DZ - середньорічна сума дебіторської заборгованості, тис. грн. B - виручка, тис. грн.

Джерело: складено автором за [22]

В оцінку виробничого потенціалу додано показники ефективності використання ресурсів (табл. 1.10).

Таблиця 1.10

Методика розрахунку показників ефективності використання ресурсів

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

Джерело: складено автором за [22]

В оцінку виробничого потенціалу додано показники рівня соціального розвитку (табл. 1.11).

Наступним кроком запропонованої методики оцінки виробничого потенціалу є присвоєння кожному показнику коефіцієнта ваги, що відображає його важливість. Ці коефіцієнти встановлюються аналітиком, який може бути потенційним покупцем, інвестором або іншою зацікавленою особою.

Таблиця 1.11

Методика розрахунку показників показники рівня соціального розвитку

Найменування показника	Формула	Позначення
Коефіцієнт зростання заробітної плати	$\frac{ЗП2}{ЗП1}$	ЗП2 – заробітна плат в звітному році ЗП1 - заробітна плат в попередньому році
Коефіцієнт плинності кадрів	$\frac{Ч_{внп}}{Ч_{сп}}$	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	$\frac{Ч_{п}}{Ч_{сп}}$	Ч - чисельність всіх прийнятих працівників за даний період, осіб Чсп - середньоспискова чисельність персоналу
Коефіцієнт обороту по звільненню співробітників	$\frac{Ч_{з}}{Ч_{сп}}$	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

Джерело: складено автором за [22]

На другому етапі необхідно, на основі зібраних даних по групах показників, визначити відносні значення рівня факторів. Після встановлення коефіцієнтів вагомості для окремих показників рівня факторів (a_i), на наступному етапі розраховується узагальнений показник для кожного фактору.

Завершальний етап передбачає розрахунок інтегрального (загального) показника для оцінки виробничого потенціалу, використовуючи всі отримані узагальнені значення [48, с.209].

Розробка методологічних інструментів для стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу підприємств в умовах сучасних фінансів передбачає вирішення ряду взаємопов'язаних завдань. До основних завдань відносяться: дослідження взаємозв'язку між виробничим потенціалом, конкурентоспроможністю продукції та економічними результатами діяльності підприємства; розробка підходу до стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах обмежених фінансових та

часових ресурсів; проведення комплексного аналізу економічної ефективності та автоматизація процесів моніторингу і стратегічного планування розвитку виробничого потенціалу; а також створення економіко-математичної моделі для визначення оптимального рівня мобілізаційних потужностей підприємства.

Особливу увагу в управлінні виробничим потенціалом слід приділяти забезпеченню балансу між його складовими, зокрема людським і основним капіталом. Це обґрунтовано тим, що всі господарські операції можна звести до простої схеми: люди – продукт – прибуток, де головним є вміння використовувати наявні ресурси та матеріали. Людський капітал виступає самостійним чинником розвитку виробництва. В країнах з розвинутою економікою давно зрозуміли, що інвестиції в підвищення кваліфікації персоналу здатні значно збільшити доходи та підвищити конкурентоспроможність підприємства [45, с.224].

Таким чином, можна зробити висновок, що необхідність комплексного використання різних підходів до оцінки виробничого потенціалу підприємства обумовлена багатогранністю самого поняття «виробничий потенціал», яке охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Для точного визначення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей важливо враховувати не лише кількісні показники, а й якісні характеристики, які можуть значно впливати на результативність діяльності. Ресурсний підхід дозволяє оцінити наявність і використання матеріальних та людських ресурсів, тоді як результативний фокусується на досягнутих кінцевих результатах і ефективності їх використання. Експертний підхід надає можливість провести оцінку з урахуванням досвіду та суб'єктивних факторів, що особливо важливо в умовах нестабільності ринку. Використання всіх цих підходів у сукупності дозволяє отримати більш повну картину, що враховує різні фактори і знижує ймовірність помилкових висновків.

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

Управління виробничим потенціалом підприємства є важливим компонентом його ефективної діяльності, який безпосередньо впливає на стабільність, конкурентоспроможність та розвиток підприємства в умовах сучасного ринку. Для досягнення високих результатів у цьому напрямку необхідно враховувати не тільки внутрішні фактори, такі як ресурси та організаційні процеси, але й зовнішні аспекти, зокрема нормативно-правове забезпечення [45, с.226].

Система нормативно-правового забезпечення визначає основні правила і регламенти, які регулюють взаємодію підприємств з органами влади, а також з іншими учасниками ринку. Це включає закони, постанови, директиви та інші правові акти, які встановлюють обов'язкові норми для підприємств щодо організації та використання виробничих ресурсів, екологічних стандартів, охорони праці та безпеки. Урахування цих норм є важливим для забезпечення правової відповідності та уникнення правових ризиків, які можуть виникнути в процесі функціонування підприємства. Крім того, дотримання нормативно-правових вимог дозволяє підприємству ефективно взаємодіяти з державними органами, здійснювати необхідні економічні, фінансові та організаційні операції.

Нормативно-правова база також визначає умови для розвитку інновацій та модернізації виробничих процесів, що є важливим аспектом управління виробничим потенціалом. Врахування змін у законодавстві та правових актах, що стосуються виробничих технологій та ресурсів, допомагає підприємствам адаптуватися до нових вимог і зберігати свою конкурентоспроможність. Врахування системи нормативно-правового забезпечення є важливим для формування стратегії розвитку підприємства, оскільки це дозволяє зменшити правові ризики та підвищити ефективність використання ресурсів. Правильне інтегрування нормативно-правових актів у стратегію управління виробничим потенціалом сприяє зростанню ефективності управлінських рішень і

підвищенню організаційної стабільності. Тому необхідність врахування нормативно-правового забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом є критично важливою для успішного функціонування та розвитку підприємства в умовах динамічного ринку [56].

Нормативно-правове регулювання системи управління виробничим потенціалом підприємства передбачає виконання кількох основних завдань, серед яких [74; 80]:

1. Забезпечення відповідності законодавчим вимогам - підприємства повинні діяти в межах встановлених державою норм, що регулюють використання ресурсів, охорону праці, екологічні стандарти, безпеку виробництва та інші важливі аспекти.

2. Формування правової основи для ефективного використання ресурсів - нормативно-правові акти визначають порядок використання людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, що входять до складу виробничого потенціалу.

3. Підвищення ефективності виробничих процесів - правові норми, які регулюють модернізацію та інновації у виробництві, сприяють підвищенню продуктивності та якості виготовленої продукції.

4. Врегулювання відносин між учасниками виробничого процесу - нормативно-правові акти встановлюють правила взаємодії підприємства з органами державної влади, постачальниками, замовниками, партнерами та іншими зацікавленими сторонами.

5. Забезпечення стабільності та передбачуваності в бізнес-процесах - чітке правове регулювання дозволяє підприємствам ефективно планувати свою діяльність та прогнозувати ризики, пов'язані з змінами в законодавстві.

6. Створення умов для розвитку інвестицій та інновацій - нормативно-правова база регулює процеси залучення інвестицій, що необхідно для модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

7. Контроль за виконанням стандартів та норм - органи державного нагляду

повинні здійснювати контроль за виконанням підприємствами встановлених стандартів, що забезпечує їх відповідність законодавчим вимогам та забезпечує сталий розвиток підприємств.

Зважаючи на обсяг і різноманіття законодавчих актів, які можуть впливати на формування виробничого потенціалу підприємства, представимо основні нормативно-правові акти у табл. 1.12.

Таблиця 1.12

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 [59]	Визначає податкову політику та оподаткування підприємств.
Закон України «Про охорону праці» [31]	Встановлює вимоги щодо безпеки та здоров'я працівників.
Закон України «Про стандартизацію» [33]	Визначає вимоги до якості продукції та послуг.
Закон України «Про захист прав споживачів» [28]	Гарантує права та інтереси споживачів товарів та послуг.
Закон України «Про інноваційну діяльність» [30]	Стимулює та регулює інноваційну діяльність в країні.
Закон України «Про публічні закупівлі» [32]	Регулює процедури та умови державних закупівель.
Закон України «Про інвестиційну діяльність» [29]	Визначає порядок та умови інвестиційної діяльності.

Джерело: складено автором

Нормативно-правова база управління виробничим потенціалом підприємств в Україні потребує постійного розвитку та вдосконалення для забезпечення ефективного використання ресурсів, підвищення конкурентоспроможності та сприяння сталому економічному розвитку. Основні напрямки розвитку та покращення цієї бази включають:

1. Адаптація до європейських стандартів - з урахуванням євроінтеграційних процесів в Україні, необхідно здійснити гармонізацію національних стандартів із європейськими та міжнародними вимогами в сфері управління виробничим потенціалом. Це включає впровадження стандартів щодо безпеки праці, охорони

навколишнього середовища, енергоефективності та інновацій.

2. Модернізація законодавства щодо інвестиційної діяльності - необхідно розробити правові механізми, які забезпечать зниження адміністративних бар'єрів для інвесторів, полегшать процес залучення капіталу та підтримають інноваційні проекти в сфері виробництва.

3. Посилення екологічних стандартів і норм - з метою забезпечення стійкого розвитку та збереження природних ресурсів, необхідно удосконалити нормативно-правову базу, яка регулює екологічну безпеку виробництва, включаючи енергоефективність, зменшення викидів шкідливих речовин та впровадження зелених технологій.

4. Підвищення вимог до якості управлінських практик - з метою підвищення ефективності управління виробничим потенціалом, важливо вдосконалити правові норми, що стосуються систем управління якістю та сертифікації підприємств, стимулюючи впровадження новітніх технологій і методів організації виробничих процесів.

5. Розвиток правових засад для цифровізації та автоматизації виробництва - із зростанням важливості цифрових технологій необхідно розробити законодавчі акти, які регулюють використання промислових інтернет-технологій, автоматизацію управлінських процесів, а також захист даних та кібербезпеку.

6. Удосконалення правового механізму стимулювання інноваційної діяльності - для підтримки інноваційного розвитку підприємств потрібно створити правові інструменти, які стимулюють науково-дослідні розробки, технологічні нововведення, а також забезпечують захист інтелектуальної власності.

7. Створення сприятливих умов для розвитку людського капіталу - важливо забезпечити правову підтримку для програм навчання та розвитку кваліфікації працівників, що допоможе підвищити ефективність використання людських ресурсів в межах управління виробничим потенціалом.

Таким чином, постійний розвиток нормативно-правової бази є необхідним

для забезпечення сталого і ефективного управління виробничим потенціалом підприємств в Україні.

Інформаційне забезпечення відносин у сфері управління виробничим потенціалом підприємства - це система збору, обробки, збереження, аналізу та передачі інформації, необхідної для ефективного управління виробничими ресурсами, плануванням та оцінкою діяльності підприємства. Воно включає в себе як внутрішні, так і зовнішні інформаційні потоки, що забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень і сприяють оптимізації виробничих процесів [72, с.39].

Основні складові інформаційного забезпечення включають [40; 52]:

1. Збір даних - включає в себе збір різноманітної інформації, що стосується ресурсів підприємства (матеріальних, людських, фінансових), виробничих процесів, продуктивності, технологічного оснащення, тощо.

2. Обробка та збереження інформації - після збору дані повинні бути оброблені та збережені у відповідних інформаційних системах для подальшого використання. Це включає у себе використання баз даних, програмного забезпечення для аналізу та моніторингу стану виробничого потенціалу.

3. Аналіз та прогнозування - на основі обробленої інформації здійснюється аналіз поточного стану виробничого потенціалу, що дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, а також прогнозувати розвиток виробничих процесів, потенційні ризики та можливості для вдосконалення.

4. Передача інформації - для прийняття рішень на різних рівнях управління необхідно забезпечити ефективну передачу обробленої та проаналізованої інформації серед зацікавлених осіб та структур (керівників, відділів, інвесторів, партнерів).

5. Інформаційні технології - використання сучасних ІТ-рішень, таких як системи управління підприємствами (ERP), бізнес-аналітика (BI), автоматизація збору та обробки даних, що дозволяють оперативно отримувати актуальні дані для прийняття рішень.

Інформаційне забезпечення є основою для забезпечення управлінської

прозорості, ефективного використання виробничих ресурсів, а також для підтримки стратегічного планування та оперативного управління підприємством.

Інформаційні системи управління виробничим потенціалом підприємств (ІС УВП) - це сукупність програмних та апаратних засобів, що забезпечують автоматизацію, обробку, зберігання та передачу інформації для ефективного управління ресурсами і потужностями підприємства. Вони сприяють оптимізації процесів планування, моніторингу, управління та аналізу виробничих процесів, що включають як матеріальні, так і трудові ресурси, технологічні засоби та інші елементи виробничого потенціалу [20, с.115].

Основні функції інформаційних систем управління виробничим потенціалом включають [9; 23]:

1. Автоматизація планування - допомагає розробити стратегічні та оперативні плани з урахуванням обмежених ресурсів.
2. Моніторинг і контроль виробництва - забезпечує реальний моніторинг стану потужностей, виробничих процесів та використання ресурсів.
3. Управління ресурсами - оптимізує використання основних засобів, запасів, робочої сили та інших ресурсів підприємства.
4. Аналіз і прогнозування - надає інструменти для аналізу даних, прогнозування попиту, виробничих можливостей та можливих ризиків.
5. Інтеграція інформації - дозволяє інтегрувати всі аспекти управління виробничим потенціалом підприємства в єдину інформаційну структуру, що спрощує процеси прийняття рішень.

Завдяки таким системам, підприємства можуть знижувати витрати, підвищувати ефективність і якість виробництва, адаптуватися до змін на ринку та збільшувати свою конкурентоспроможність.

Сучасні інформаційні системи управління виробничим потенціалом підприємств представлено у табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Сучасні інформаційні системи управління виробничим потенціалом

підприємств

Назва системи	Опис системи	Основні функції	Переваги
ERP-системи (Enterprise Resource Planning)	Інтегровані системи для управління всіма ресурсами підприємства, які дозволяють автоматизувати бізнес-процеси та забезпечують єдину платформу для взаємодії всіх підрозділів.	1. Планування виробничих процесів; 2. Управління запасами та постачаннями; 3. Фінансовий моніторинг; 4. Аналіз виробничих потужностей; 5. Управління персоналом.	1. Інтеграція всіх процесів в єдину систему; 2. Оперативність у прийнятті рішень; 3. Покращення обліку та контролю.
SCM-системи (Supply Chain Management)	Системи для управління ланцюгами постачань, оптимізації виробничих процесів та моніторингу потоку матеріалів і ресурсів від постачальників до кінцевого споживача.	1. Управління логістикою; 2. Оптимізація поставок; 3. Прогнозування потреб; 4. Управління ризиками постачань; 5. Контроль за якістю матеріалів.	1. Зниження витрат на логістику; 2. Покращення термінів виконання замовлень; 3. Оптимізація запасів.
MES-системи (Manufacturing Execution System)	Системи для моніторингу і управління виробничими процесами в реальному часі, забезпечують зв'язок між підприємством і його виробничими підрозділами.	1. Управління виробничими процесами; 2. Моніторинг і контроль за якістю продукції; 3. Аналіз виробничих потужностей; 4. Оперативне управління виробничими змінами.	1. Підвищення ефективності виробництва; 2. Зниження витрат; 3. Покращення якості продукції.
BI-системи (Business Intelligence)	Системи для збору, обробки та аналізу великих масивів даних з метою підтримки прийняття стратегічних та оперативних рішень.	1. Аналіз виробничих даних; 2. Прогнозування виробничих показників; 3. Оцінка ефективності ресурсів; 4. Візуалізація результатів для керівників.	1. Покращення прийняття рішень; 2. Збільшення прозорості діяльності підприємства; 3. Підвищення ефективності.
CRM-системи (Customer Relationship Management)	Системи для управління взаємодією з клієнтами, що дозволяють покращити виробничі процеси за рахунок зворотного зв'язку та оптимізації попиту.	1. Управління продажами; 2. Аналіз потреб клієнтів; 3. Оцінка ефективності маркетингових кампаній; 4. Побудова прогнозів для виробництва на основі попиту.	1. Підвищення лояльності клієнтів; 2. Оптимізація виробничих потужностей відповідно до попиту; 3. Покращення маркетингових стратегій.

Джерело: складено автором за [14]

Визначені системи дозволяють підприємствам максимально ефективно використовувати свої виробничі ресурси, покращувати процеси планування, контролю та прийняття рішень, що сприяє оптимізації виробничого потенціалу і підвищенню конкурентоспроможності [47, с.100].

Таким чином, можна зробити висновок, що подальший розвиток сучасних інформаційних систем управління виробничим потенціалом підприємств є необхідним для підвищення ефективності їх діяльності та адаптації до швидко змінюваних умов ринку. Сучасні ІС дозволяють оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати продуктивність, що робить їх важливим інструментом для конкурентоспроможності підприємства. Однак з розвитком технологій та збільшенням обсягів інформації виникає потреба в удосконаленні таких систем для більш швидкого та точного аналізу даних. Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект та машинне навчання, дозволить ще ефективніше прогнозувати та планувати використання виробничих потужностей. Крім того, важливою є адаптація ІС до специфіки кожного підприємства та галузі, щоб система могла більш точно відображати реальні умови роботи. Продовження розвитку таких систем забезпечить підприємствам більш ефективне управління своїм виробничим потенціалом, що в свою чергу сприятиме стабільному зростанню та економічному розвитку.

Висновки до розділу 1

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

1. Визначено, що виробничий потенціал підприємства – це інтегрована сукупність його ресурсів, організаційних можливостей та інноваційних рішень, які у взаємодії визначають спроможність підприємства створювати конкурентоспроможну продукцію, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та досягати стратегічних цілей. Ефективна система управління виробничим потенціалом дозволяє оптимізувати витрати, скоротити час виконання завдань і покращити якість продукції.

2. Встановлено, що виробничий потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке визначає здатність компанії ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення своїх виробничих і економічних цілей. Його зміст охоплює різноманітні складові, серед яких матеріально-технологічна, кадрово-інтелектуальна, організаційно-структурна та інформаційна. Кожна з цих складових має важливе значення для забезпечення безперервності та ефективності виробничих процесів. Структура виробничого потенціалу дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність, але й розвиватися в умовах конкуренції та змін у зовнішньому середовищі.

3. Узагальнено, що управління виробничим потенціалом підприємства - це процес планування, організації, координації та контролю використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових, технологічних, інформаційних) для забезпечення ефективної та безперебійної роботи виробничих процесів. Метою управління є досягнення оптимального використання цих ресурсів для максимізації продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

4. Обґрунтовано, що система управління виробничим потенціалом підприємства є комплексним механізмом, що включає оцінку та ефективне

використання ресурсів для забезпечення сталого розвитку. Вона передбачає інтеграцію різних стратегій, таких як інвестиційна, інноваційна, оптимізаційна та кадрова, для досягнення максимальних результатів. Ефективно побудована система управління виробничим потенціалом сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства та покращенню його конкурентоспроможності.

5. Встановлено, що процес оцінки виробничого потенціалу підприємства - це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних про наявні ресурси та можливості підприємства з метою визначення ефективності їх використання. Цей процес включає в себе оцінку матеріальних, фінансових, людських, технологічних та інших ресурсів, що доступні підприємству, а також аналіз результативності їхнього застосування. Оцінка дозволяє виявити резерви для покращення продуктивності, виявити слабкі місця в організації виробництва та запропонувати шляхи оптимізації.

6. Узагальнено, що необхідність комплексного використання різних підходів до оцінки виробничого потенціалу підприємства обумовлена багатогранністю самого поняття «виробничий потенціал», яке охоплює різні аспекти діяльності підприємства. Для точного визначення ефективності використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей важливо враховувати не лише кількісні показники, а й якісні характеристики, які можуть значно впливати на результативність діяльності.

7. Доведено, що подальший розвиток сучасних інформаційних систем управління виробничим потенціалом підприємств є необхідним для підвищення ефективності їх діяльності та адаптації до швидко змінюваних умов ринку. Сучасні ІС дозволяють оптимізувати використання ресурсів, знижувати витрати та підвищувати продуктивність, що робить їх важливим інструментом для конкурентоспроможності підприємства. Однак з розвитком технологій та збільшенням обсягів інформації виникає потреба в удосконаленні таких систем для більш швидкого та точного аналізу даних.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз діяльності підприємства

Об'єктом дослідження актуальних питань розвитку системи управління виробничим потенціалом підприємства обрано ТОВ «Житомирський молочний завод», яке є одним з лідерів у виробництві молочної продукції у Житомирській області.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод»

Ознака	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД
Скорочена назва	ТОВ «Житомирський молочний завод»
Статус юридичної особи	Не перебуває в процесі припинення
Дата реєстрації	04.09.2017 р.
Уповноважені особи	Кобзар Володимир Іванович Приходьков Артем Сергійович
Розмір статутного капіталу	510000 грн.
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Форма власності	Недержавна власність
Код ЄДРПОУ	41563679
Види діяльності	Основний: 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру Інші: 10.41 Виробництво олії та тваринних жирів 10.42 Виробництво маргарину і подібних харчових жирів 10.52 Виробництво морозива
Місцезнаходження юридичної особи	10031, Україна, Житомирська обл., місто Житомир, проспект Незалежності, будинок, 45

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, юридична особа обрано ТОВ «Житомирський молочний завод», код ЄДРПОУ 41563679, було зареєстровано 04.09.2017 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 510000 грн. На момент останнього оновлення даних 04.12.2024 р. стан юридичної особи - зареєстровано.

ТОВ «Житомирський молочний завод» - це провідне підприємство молокопереробної галузі в Україні, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочних продуктів. Засноване в Житомирі, воно стало важливим гравцем на національному ринку завдяки високим стандартам якості, інноваційним підходам до виробництва та орієнтації на сучасні споживчі потреби.

Підприємство випускає молоко, кефір, сметану, йогурти, вершкове масло та інші молочні продукти, використовуючи виключно натуральну сировину. Завод має сучасне виробниче обладнання, яке дозволяє забезпечувати високий рівень автоматизації процесів та дотримання санітарно-гігієнічних норм.

ТОВ «Житомирський молочний завод» також підтримує зв'язки з постачальниками молока, співпрацюючи з місцевими фермерськими господарствами для забезпечення якісної сировини. Завдяки активному розвитку логістики та збуту продукція заводу представлена у торгових мережах по всій Україні.

Компанія прагне розвиватися екологічно відповідально, впроваджуючи енергозберігаючі технології та мінімізуючи вплив на довкілля. ТОВ «Житомирський молочний завод» - це приклад успішного поєднання традиційних цінностей і сучасних технологій у молочній промисловості України.

ТОВ «Житомирський молочний завод» - це новітнє європейське обладнання, що надає змогу створювати якісні продукти за найліпшою ціною. В результаті повної реконструкції заводу, проведеної з 2017 по 2020 рік, був замінений весь парк обладнання. Компанія зібрала найкращі технології Європи, найякіснішу сировину України, знайшла талановитих спеціалістів, щоб створити дійсно смачні та якісні продукти для українських споживачів за конкурентоспроможною ціною.

ТОВ «Житомирський молочний завод» випускає такі ТМ: Зоряна, ЖМЗ (Житомирський молочний завод), Professional milk line (PL професіонал), Master Milk (ММ Мастер милк), Молоко Українське.

Житомирський молочний завод має змогу випуску широкого асортименту молочної продукції під брендом замовника (молоко пастеризоване, ультрапастеризоване, тетра пак, тетра брик, кисломолочна продукція, сметана, йогурти, кефір, ряжанка, масло солодковершкове та інше)

Основне призначення компанії - пропонувати споживачам екологічно чисті та корисні продукти, зберігаючи традиції натурального молокоперероблення. Завод активно працює над розвитком нових продуктів, зокрема функціональних і низькокалорійних, щоб відповідати сучасним тенденціям у харчуванні.

Метою діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» є здійснення виробничо-господарської, комерційної та інших видів діяльності та отримання прибутку на підставі задоволення суспільних потреб в товарах та послугах, що визначені предметом діяльності, а також задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів Товариства та членів трудового колективу, які не є акціонерами Товариства, згідно з діючим Статутом.

Предметом діяльності підприємства є:

- виробництво, заготівля, збереження і переробка молока;
- торгівля молочною продукцією, іншими товарами народного споживання продовольчої і промислової груп, сировиною та продукцією виробничо-технічного призначення, сільгосппродукцією;
- переробка та реалізація відходів виробництва, технічної сировини, комерційне посередництво, інноваційна діяльність;
- створення власної торговельної мережі (магазини, салони, рухомі автолавки) з реалізації продовольчих та непродовольчих товарів;
- інша підприємницька діяльність, що не заборонена чинним законодавством.

Місія, бачення та стратегічні принципи функціонування ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено нижче.

Місія: ТОВ «Житомирський молочний завод» прагне забезпечувати українських споживачів високоякісними, натуральними та корисними молочними продуктами, сприяючи здоров'ю нації та розвитку молочної галузі. Підприємство орієнтується на підтримку традиційних цінностей і впровадження інновацій, створюючи продукцію, яка відповідає світовим стандартам якості та безпеки.

Стратегічне бачення: завод прагне стати лідером на українському ринку молочної продукції, зміцнюючи позиції бренду, розширюючи асортимент продукції та виходячи на міжнародні ринки. У довгостроковій перспективі підприємство планує стати взірцем для інших компаній молокопереробної галузі, демонструючи інноваційний підхід до виробництва, соціальну відповідальність та екологічну свідомість.

Стратегічні принципи роботи:

1. Якість понад усе: постійне дотримання високих стандартів якості продукції на всіх етапах виробництва.
2. Інновації: використання сучасних технологій та інноваційних рішень для оптимізації виробничих процесів і розробки нових продуктів.
3. Екологічність: впровадження екологічно чистих технологій, енергоефективності та мінімізації відходів.
4. Партнерство: підтримка довготривалих відносин з постачальниками та партнерами, що сприяє розвитку регіонального фермерства.
5. Задоволення потреб споживачів: глибоке розуміння потреб клієнтів і постійне вдосконалення продуктів для відповідності їхнім очікуванням.
6. Соціальна відповідальність: забезпечення гідних умов праці для співробітників і внесок у розвиток місцевої громади.
7. Прозорість і довіра: відкрита комунікація з клієнтами, партнерами та суспільством для побудови взаємної довіри.

Ці складові формують основу діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» і спрямовані на досягнення стійкого розвитку підприємства.

ТОВ «Житомирський молочний завод» 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 «Житомирський молочний завод» 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.

Організаційну структуру управління підприємством ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у Додатку А.

Загальними органами управління ТОВ «Житомирський молочний завод» є:

1. Загальні збори учасників є вищим органом управління Товариства. У загальних зборах мають право брати участь особи, що є власниками часток на день проведення зборів або їхні повноважні представники.

2. Наглядова рада є органом управління ТОВ «Житомирський молочний завод», який здійснює контроль за діяльністю виконавчого органу та захист прав учасників Товариства. Наглядова рада обирається Загальними зборами з числа учасників у кількості 5 членів строком на 5 років і виконує свої обов'язки до переобрання. Член Наглядової ради не може бути одночасно членом Правління або Ревізійної комісії.

3. Правління є виконавчим органом Товариства і здійснює керівництво його поточною діяльністю. Правління підзвітне загальним зборам учасників і Наглядовій раді та організовує виконання їх рішень. Правління обирається загальними зборами у кількості 7 членів на строк 5 років і виконує свої повноваження до переобрання. До складу Правління ТОВ «Житомирський молочний завод» входять голова Правління, заступник голови Правління та члени Правління. Призначення голови Правління та його заступників

проводиться у порядку передбаченому законом. Члени Правління не можуть одночасно бути членами Наглядової ради або Ревізійної комісії.

4. Голова Правління призначається із членів Правління шляхом голосування у порядку передбаченому законом і Статутом.

Організаційна структура управління ТОВ «Житомирський молочний завод» є лінійно-функціональною. Лінійно-функціональна структура дає змогу організувати управління за лінійною схемою (директор-начальник цеху - майстер), при цьому функціональні служби лише допомагають вищому керівництву кваліфіковано обґрунтувати те чи інше управлінське рішення.

Така структура управління завдяки лінійному підпорядкуванню забезпечує оперативну реалізацію управлінських рішень, сприяє підвищенню ефективності роботи функціональних відділів, дає змогу досить швидко маневрувати ресурсами, що вкрай необхідно на етапі зміцнення ринкових позицій фірми. Але така структура непридатна для підприємства, що здійснює технологічні зміни, оскільки терміни підготовки та прийняття управлінських рішень розтягуються.

Таким чином, ТОВ «Житомирський молочний завод» має значний потенціал для подальшого розвитку на українському ринку молочної продукції завдяки високій якості продукції та орієнтації на сучасні споживчі запити. Постійне впровадження інноваційних технологій дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та розширювати асортимент. Одним із ключових напрямів розвитку є зміцнення бренду та вихід на нові ринки, включаючи міжнародні. Завод може використовувати зростаючий попит на екологічну та натуральну продукцію як перевагу для розширення своєї аудиторії. Посилення партнерства з місцевими постачальниками та розвиток фермерства сприяють зміцненню репутації соціально відповідального підприємства. Інтеграція сучасних інформаційних систем управління дозволить оптимізувати бізнес-процеси та швидше реагувати на зміни ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом для забезпечення його стабільного розвитку та конкурентоспроможності в умовах динамічного ринкового середовища. Ця процедура дозволяє керівникам та власникам отримати об'єктивну оцінку поточного стану підприємства, виявити його сильні та слабкі сторони, а також визначити можливі ризики та загрози. Ефективна діагностика дає змогу оцінити ефективність використання ресурсів, рівень платоспроможності, фінансової стійкості, ліквідності та рентабельності діяльності. Здійснення аналізу сприяє ухваленню обґрунтованих управлінських рішень, які спрямовані на підвищення ефективності діяльності.

Сучасні економічні реалії вимагають від підприємств швидкої адаптації до змін, тому регулярна фінансово-економічна діагностика стає необхідною умовою успішного функціонування. Завдяки комплексному аналізу керівництво може визначити перспективні напрями розвитку, розробити стратегії мінімізації витрат та максимізації доходів. Крім того, результати діагностики дозволяють спрогнозувати фінансовий стан підприємства в короткостроковій та довгостроковій перспективі. Особливого значення ця процедура набуває в умовах економічної нестабільності, коли помилки в управлінні можуть призвести до значних втрат.

Діагностика також є важливим етапом підготовки до залучення інвестицій, оскільки дозволяє потенційним інвесторам отримати прозору та достовірну інформацію про фінансовий стан підприємства. У процесі діагностики враховуються як внутрішні, так і зовнішні чинники, що дозволяє створити цілісну картину функціонування організації. Проведення діагностики фінансово-економічного стану є ключовим елементом стратегічного планування, оскільки надає можливість оцінити ефективність реалізації поточних стратегій та виявити потребу в їх корегуванні.

Таким чином, необхідність діагностики фінансово-економічного стану

підприємства полягає в її здатності забезпечити сталий розвиток, мінімізувати ризики та покращити адаптивність підприємства до змінного зовнішнього середовища. Це дозволяє підприємству не лише виживати, але й досягати лідерських позицій на ринку, використовуючи свої конкурентні переваги.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності
ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 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
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.	67,17	64,55	63,70	-3,47	-5,17
Продуктивність праці, тис. грн./ос.	88,01	92,07	96,04	8,02	9,12
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,41	2,93	3,67	1,26	52,18

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2021–2023 роки дозволяє оцінити динаміку основних фінансових результатів та ефективність управління ресурсами. Чистий дохід підприємства за три роки зріс на 18,57%, що свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції та зростання обсягів продажів. Однак, валовий прибуток зменшився на 2,98%, що може свідчити про підвищення собівартості продукції або зниження ефективності виробничих процесів. Чистий прибуток також скоротився на 9,39%, що вказує на погіршення рентабельності бізнесу.

Зниження середньорічної вартості активів на 5,80% свідчить про зменшення загального обсягу ресурсів, якими оперує підприємство. Проте, варто відзначити позитивну динаміку у вартості необоротних активів (+3,05%), що може вказувати на оновлення основних засобів чи довгострокових інвестицій. Значне скорочення оборотних активів на 22,09% є тривожним сигналом, оскільки воно може свідчити про труднощі з ліквідністю чи оптимізацію запасів. Ефективність використання основних засобів покращилась. Фондовіддача зросла на 15,07%, а фондомісткість знизилась на 5,10%, що свідчить про раціональніше використання матеріальних ресурсів. Фондоозброєність зменшилася на 5,17%, але зростання продуктивності праці на 9,12% демонструє підвищення ефективності роботи персоналу. Особливої уваги заслуговує коефіцієнт оборотності оборотних активів, який збільшився на 52,18%, що свідчить про прискорення обігу коштів і підвищення ефективності управління оборотними засобами.

В цілому, підприємство демонструє позитивні тенденції в доходах та ефективності використання ресурсів, але зниження прибутковості та скорочення активів потребує додаткового аналізу для виявлення причин та прийняття управлінських рішень.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим елементом управлінського аналізу, який забезпечує глибоке розуміння структури активів і ефективності їх використання. У сучасних умовах ринкової економіки підприємства стикаються з постійними змінами зовнішнього середовища, що потребує оперативної оцінки майнових ресурсів для прийняття зважених управлінських рішень. Ефективне управління майном сприяє підвищенню конкурентоспроможності, забезпечує стабільність фінансового стану та створює основу для подальшого розвитку.

Діагностика майнового стану дозволяє визначити рівень забезпеченості підприємства матеріальними і фінансовими ресурсами, виявити проблеми у їхньому використанні та оцінити потенційні ризики. Особливу роль ця процедура відіграє в умовах нестабільності, коли необхідно забезпечити

стійкість підприємства та знизити втрати від нераціонального використання активів. Основою для такої діагностики є аналіз структури активів, оцінка їхньої ліквідності, рентабельності та амортизаційної політики. Також важливо враховувати зміни в обсягах і складових майна у динаміці, що дозволяє оцінити ефективність управління ним у різні періоди.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика майна підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод»
та джерел його формування за балансом

Показники	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 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 заборговність	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	x

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз показав, що загальний обсяг активів підприємства за період 2021–2023 рр. зменшився на 1017 тис. грн (6,30%), що свідчить про зменшення ресурсної бази підприємства. Частка необоротних активів у структурі активів зросла з 63,13% у 2021 р. до 69,81% у 2023 р., що вказує на стабільність інвестицій у основні засоби (+368 тис. грн, або 3,61%). Обсяг оборотних активів зменшився на 1385 тис. грн (-23,26%), що негативно позначилося на ліквідності підприємства. Значне скорочення запасів на 699 тис. грн (-44,78%) може свідчити про оптимізацію складу або складнощі з поповненням. Дебіторська заборгованість зменшилася на 632 тис. грн (-15,06%), що свідчить про покращення роботи з клієнтами щодо погашення боргів. Грошові кошти та їхній обсяг знизився на 12 тис. грн (-10,26%), але залишається несуттєвим у загальній структурі активів (0,69% у 2023 р.).

Власний капітал підприємства зріс на 1087 тис. грн (+30,71%), що є позитивною динамікою, зокрема через зростання нерозподіленого прибутку на 160,32%. Обсяг довгострокових зобов'язань скоротився на 67 тис. грн (-12,64%), що вказує на зменшення фінансового навантаження. Поточні зобов'язання скоротилися на 2037 тис. грн (-16,86%), але вони залишаються домінуючим джерелом фінансування (66,37% у 2023 р.).

Попри скорочення загального балансу, зростання частки власного капіталу та оптимізація зобов'язань свідчать про покращення фінансової стійкості підприємства. Це підкреслює необхідність подальшої роботи над ліквідністю оборотних активів та раціональним управлінням фінансовими ресурсами ТОВ «Житомирський молочний завод».

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є ключовим етапом управлінського аналізу, що дозволяє оцінити ефективність використання ресурсів, стабільність фінансового стану та конкурентоспроможність організації. У сучасних умовах динамічного розвитку ринків та економічної невизначеності підприємства стикаються з ризиками, які можуть суттєво вплинути на їхню рентабельність. Саме тому необхідність систематичного аналізу фінансових результатів стає основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Дослідження фінансових результатів дає змогу виявити слабкі місця у функціонуванні компанії, визначити можливості для оптимізації витрат та підвищення доходів. Оцінка таких показників, як чистий прибуток, рентабельність та структура доходів, сприяє формуванню реалістичних стратегічних планів. Крім того, діагностика дозволяє визначити вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на фінансові результати, а також оцінити перспективи розвитку підприємства в умовах змінної економіки.

Особливого значення ця процедура набуває в процесі адаптації підприємства до нових ринкових викликів або при реалізації масштабних інвестиційних проектів. Результати аналізу можуть слугувати основою для впровадження інновацій, удосконалення бізнес-процесів та залучення додаткового фінансування. Таким чином, діагностика фінансових результатів є невід’ємною складовою стратегії сталого розвитку будь-якого підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод», тис.грн.

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 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

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи фінансові результати діяльності ТОВ «Житомирський

молочний завод» за 2021-2023 роки, можна відзначити зміни як у доходах, так і у витратах підприємства. Чистий дохід від реалізації продукції за цей період зріс на 2452 тис. грн або 18,57%, що свідчить про збільшення обсягів продажів чи підвищення цін на продукцію. Однак собівартість реалізованої продукції зросла більш суттєво – на 2578 тис. грн (28,72%), що вказує на значне підвищення витрат на виробництво, ймовірно через інфляційні процеси або зростання цін на сировину. Це призвело до зменшення валового прибутку на 126 тис. грн (-2,98%). Адміністративні витрати знизилися на 70 тис. грн (-3,77%), що демонструє певну оптимізацію управлінських витрат. Водночас витрати на збут зросли на 110 тис. грн (13,84%), що може бути пов'язано зі збільшенням витрат на маркетинг чи логістику для підтримки продажів. Фінансовий результат від операційної діяльності зменшився на 166 тис. грн (-10,56%), що негативно вплинуло на загальний фінансовий результат до оподаткування, який скоротився на 153 тис. грн (-10,49%). Чистий фінансовий результат підприємства також знизився на 111 тис. грн (-9,39%), що свідчить про потребу в перегляді стратегії управління витратами. Позитивним аспектом є скорочення фінансових витрат на 13 тис. грн (-10,66%), що може бути пов'язано зі зменшенням кредитного навантаження.

Таким чином, підприємство демонструє зростання доходів, проте висока собівартість і зростання операційних витрат впливають на скорочення прибутковості, що вимагає пошуку шляхів для підвищення ефективності управління витратами.

Діагностика фінансового стану підприємства є важливим етапом для оцінки його поточної діяльності та потенціалу для подальшого розвитку. Такий аналіз дозволяє виявити слабкі місця в фінансовій стратегії і визначити можливості для покращення ефективності управління ресурсами. Застосування методів діагностики дає змогу своєчасно реагувати на зміни в економічному середовищі та забезпечити фінансову стійкість підприємства. Визначення фінансових показників є основою для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень і розвитку бізнесу.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства

ТОВ «Житомирський молочний завод» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

**Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод»**

Показники	Роки			2023 р. до 2021 р.	
	2021 р.	2022 р.	2023 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

Джерело: складено за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, визначено, що коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 7,7%, що свідчить про погіршення здатності підприємства покривати короткострокові зобов'язання. Однак коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився стабільним, що вказує на певний рівень фінансової гнучкості. Чистий оборотний капітал залишався від'ємним протягом аналізованого періоду, хоча від'ємне значення зменшилося на 10,64%, що вказує на деяке покращення ситуації. Коефіцієнти автономії та фінансової залежності покращилися, зокрема перший зріс на 39,49%, що свідчить про більшу незалежність від зовнішнього фінансування. Коефіцієнт фінансової стійкості також зріс на 56,88%, що вказує на зростання здатності підприємства витримувати фінансові ризики. Зниження рентабельності продукції, власного капіталу та господарської діяльності вказує на потребу в покращенні ефективності управління витратами та доходами підприємства.

2.3. Оцінка сучасного стану формування виробничого потенціалу підприємства

Формування виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» - це процес створення та оптимізації ресурсів і можливостей підприємства для забезпечення ефективного та безперервного виробництва молочних продуктів. Включає в себе такі основні елементи:

1. Інвестиції в основні засоби - забезпечення підприємства необхідними будівлями, обладнанням і технологіями для виробництва молочної продукції.
2. Модернізація та оновлення технологічного процесу - впровадження новітніх технологій та обладнання для підвищення якості продукції, зниження витрат і збільшення обсягів виробництва.
3. Оптимізація кадрових ресурсів - забезпечення підприємства кваліфікованим персоналом та підвищення ефективності праці через навчання та розвиток.
4. Управління матеріальними ресурсами - ефективне планування та забезпечення потреб у сировині, таких як молоко, добавки, пакувальні матеріали тощо.
5. Використання фінансових ресурсів - залучення фінансування для розвитку виробництва, включаючи кредити, інвестиції та власні кошти для реалізації стратегії розвитку.
6. Інноваційні стратегії - застосування нових підходів у виробництві для покращення продуктивності та якості, а також для адаптації до змін на ринку молочної продукції.

В результаті цих заходів ТОВ «Житомирський молочний завод» забезпечує стабільне функціонування, зростання конкурентоспроможності і ефективне використання свого виробничого потенціалу на ринку. Оцінювання виробничого потенціалу підприємства здійснюємо за такими складовими: основні засоби; персонал, виробнича база. Показники складу та структури основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» наведені у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз складу та структури основних засобів

ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показник	Наявність на кінець року, тис.грн.			Структура основних засобів, %		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021р.	2022р.	2023р.
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

Джерело: складено за даними підприємства

Аналіз складу та структури основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» демонструє стабільність та поступове зростання вартості основних активів. На кінець 2023 року їх загальна вартість склала 10565 тис. грн, що на 3,61% більше порівняно з 2021 роком. Основним компонентом структури основних засобів є машини та обладнання, частка яких залишилася стабільною, становлячи 41,2% у 2023 році, що свідчить про важливість цього виду активів для виробничих процесів. Будівлі та споруди також займають значну частину в структурі, з 22,1% у 2021 році до 27,3% у 2023 році, що може вказувати на інвестиції в інфраструктуру підприємства. Водночас частка транспортних засобів зменшилася з 20,2% до 17,5%, що може свідчити про оптимізацію або зменшення потреби в транспортних засобах. Зниження частки інструментів, приладів та меблів з 15,5% до 13,4% також свідчить про їх меншу роль у загальній структурі основних засобів. Вартість малоцінних необоротних активів зменшилася, що вказує на їх зменшення або списання. Загалом, структура основних засобів демонструє орієнтацію на вдосконалення виробничих потужностей і зменшення частки менш значущих активів.

Структура основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» у 2023 р. наведена на рис. 2.1.

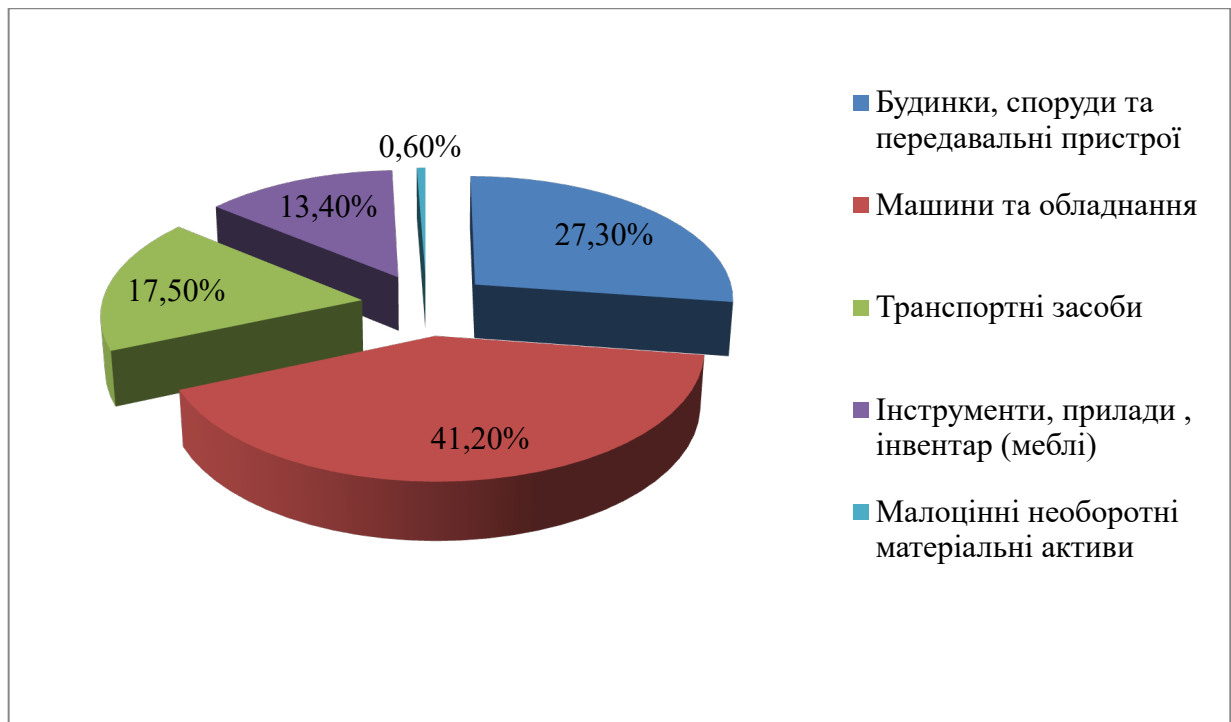


Рис. 2.1. Структура основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» у 2023 році, %

Джерело: складено за даними підприємства

Отже, у структурі основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» спостерігались зміни у напрямках зростання питомої ваги будинків, споруд та передавальних пристроїв. Зростання показників у 2023 р. проти рівня 2021 р. зумовлене закупкою нового обладнання.

Показники розміру, руху та стану основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» наведені у табл. 2.7.

Аналіз показників розміру, руху та стану основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» показує низку змін у структурі активів підприємства за період 2021-2023 років. Загальна наявність основних засобів на кінець 2023 року збільшилася на 3,6% порівняно з попереднім роком, що свідчить про позитивну динаміку. Однак, в той же час, сума надійшлих основних засобів різко скоротилася на 96,9%, що може вказувати на значне зменшення інвестицій в оновлення основних засобів. Подібна тенденція спостерігається і в показнику вибуття активів, який також зменшився на 96,9%, що вказує на стабільність основного виробничого потенціалу заводу.

Таблиця 2.7

Показники розміру, руху та стану основних засобів
ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення, %	
				2022 - 2021	2023 - 2022
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

Джерело: складено за даними підприємства

Коефіцієнт росту основних засобів за 2023 рік збільшився на 4%, що вказує на незначне оновлення та розширення активів у підприємстві. Однак, коефіцієнт оновлення основних засобів впав на 95,5%, що свідчить про низький рівень інвестицій в нові активи. Це, в свою чергу, відобразилося на коефіцієнті вибуття активів, який також знизився. Коефіцієнт зносу основних засобів на кінець 2023 року зменшився на 6,9% порівняно з 2022 роком, що свідчить про певне покращення в утриманні та ремонті обладнання. Проте коефіцієнт придатності основних засобів знизився на 15,5% на початок 2023 року, але на кінець року він зріс на 2,8%, що може вказувати на зусилля підприємства з продовження терміну служби основних засобів.

Графічно динаміка показників технічного стану основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» наведена на рис. 2.2.

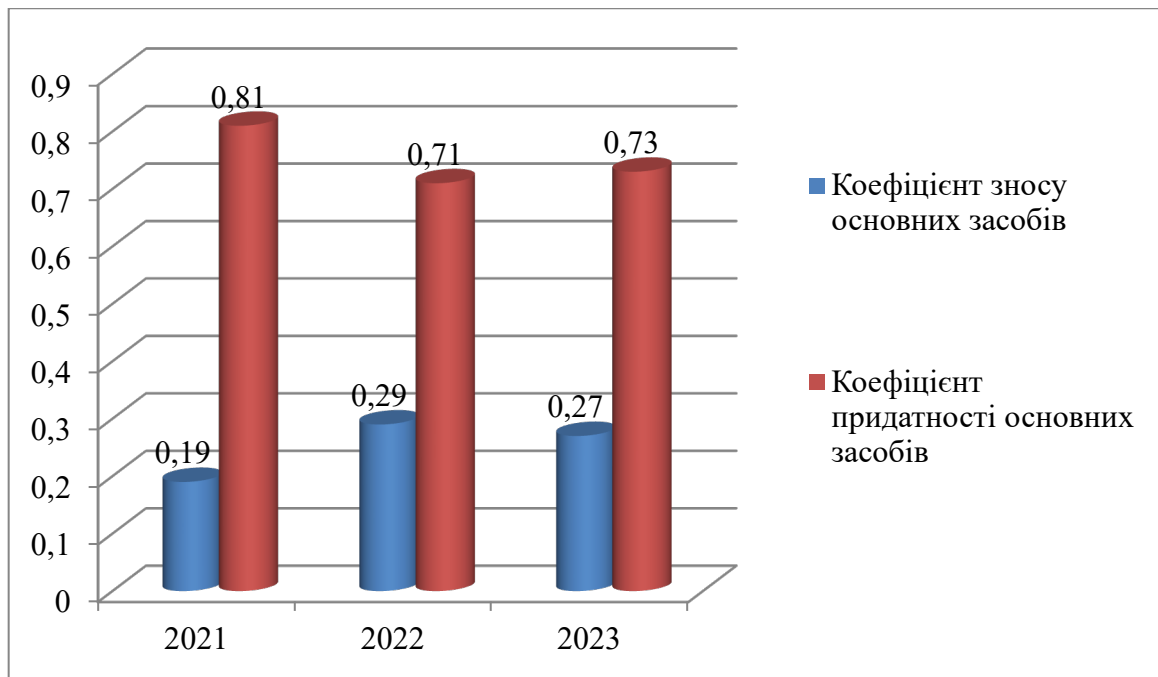


Рис. 2.2. Динаміка показників технічного стану основних засобів
ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: складено за даними підприємства

Оцінюючи рівень придатності основних засобів, важливо враховувати не лише їх фізичний знос, але й моральне старіння, яке значно впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку. Згідно з наведеними даними, технічний стан основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» покращився у 2023 році порівняно з попередніми роками, хоча загальний стан активів все ж погіршився.

Аналіз складу і динаміки руху персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 2.8.

Аналіз складу та структури працюючих ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2021–2023 роки показує незначні зміни у загальній чисельності працівників підприємства. Середньооблікова чисельність працівників зросла з 50 осіб у 2021 році до 60 осіб у 2023 році, що відображає загальне збільшення персоналу на 10 осіб за три роки. Збільшення чисельності працівників відбулося в основному через зростання кількості чоловіків (6 осіб) та жінок (2 особи).

Таблиця 2.8

Склад і структура працюючих ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показник	Чисельність, осіб			Структура кадрів, %			Зміна, осіб (+/-)	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 - 2021	2023 - 2022
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

Джерело: складено за даними підприємства

Частка жінок у загальній чисельності залишилася стабільною на рівні близько 40%, а частка чоловіків трохи зросла, досягнувши 60% у 2023 році. Щодо структурних змін серед працівників, то кількість керівників залишилася незмінною (4 особи), а кількість спеціалістів збільшилася на 2 осіб, що складає 1 особу на рік. Зростання чисельності спеціалістів та зменшення частки робітників свідчить про можливу тенденцію до підвищення кваліфікації кадрів на підприємстві. Число робітників залишилося незмінним у 2023 році, що свідчить про стабільність на виробничих ділянках. Ці зміни в структурі кадрів можуть бути пов'язані із зростанням виробничих потужностей та підвищенням ефективності роботи підприємства.

Показники руху персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод» наведені у табл. 2.9.

Загальна середньооблікова чисельність персоналу зросла з 50 осіб у 2021 році до 60 осіб у 2023 році, що свідчить про збільшення робочої сили на 10 осіб за цей період. Проте, кількість прийнятих на роботу працівників зменшилася: якщо в 2021 році було прийнято 13 осіб, то в 2023 році лише 5, що відображає тенденцію до зменшення набору нових кадрів. Звільнення також зменшилися за цей період до 3 осіб у 2023 році, що свідчить про зменшення плинності кадрів.

Таблиця 2.9

Показники руху персоналу ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показник	Рік			Відхилення	
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2022 - 2021	2023 - 2022
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
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

Джерело: складено за даними підприємства

Кількість працівників, які працювали протягом всього періоду, збільшилася на 3 особи, що вказує на зростання лояльності та стабільності персоналу. Водночас, збільшилася кількість працівників, які працюють понад 5 років (з 30 до 35 осіб), що підтверджує позитивні зміни в довгостроковій зайнятості. Коефіцієнт обороту по прийому знизився з 26% у 2021 році до 8,33% у 2023 році, що свідчить про зменшення потреби у нових кадрах. Аналогічно, коефіцієнт обороту по вибуттю зменшився з 20% до 10%. Коефіцієнт плинності кадрів також знизився з 10% до 5%, що є позитивною тенденцією, оскільки вказує на меншу кількість звільнень.

Коефіцієнт постійності кадрів зріс з 94% до 98,33%, що свідчить про підвищення стабільності кадрового складу. Коефіцієнт загального обороту персоналу також знизився, що відображає зменшення обороту серед працівників підприємства. Коефіцієнт стабільності кадрів зменшився в 2022 році, але зріс на 1,43% у 2023 році, що є показником поступового покращення стабільності трудових ресурсів на підприємстві.

Виробнича структура підприємства у своєму складі має такі відділи: планово-економічний, виробничий, транспортний, комерційний, збуту,

бухгалтерія, охорони праці, лабораторія; та такі служби: юридична, енергетична, механічна; такі цехи: по виробництву морозива, сухого молока, по розливу молока і вершкового масла, шліфовки колінчатих валів і компресорний цех.

Взаємодія всіх підрозділів у виробничій структурі ТОВ «Житомирський молочний завод» показана на рис. 2.3.

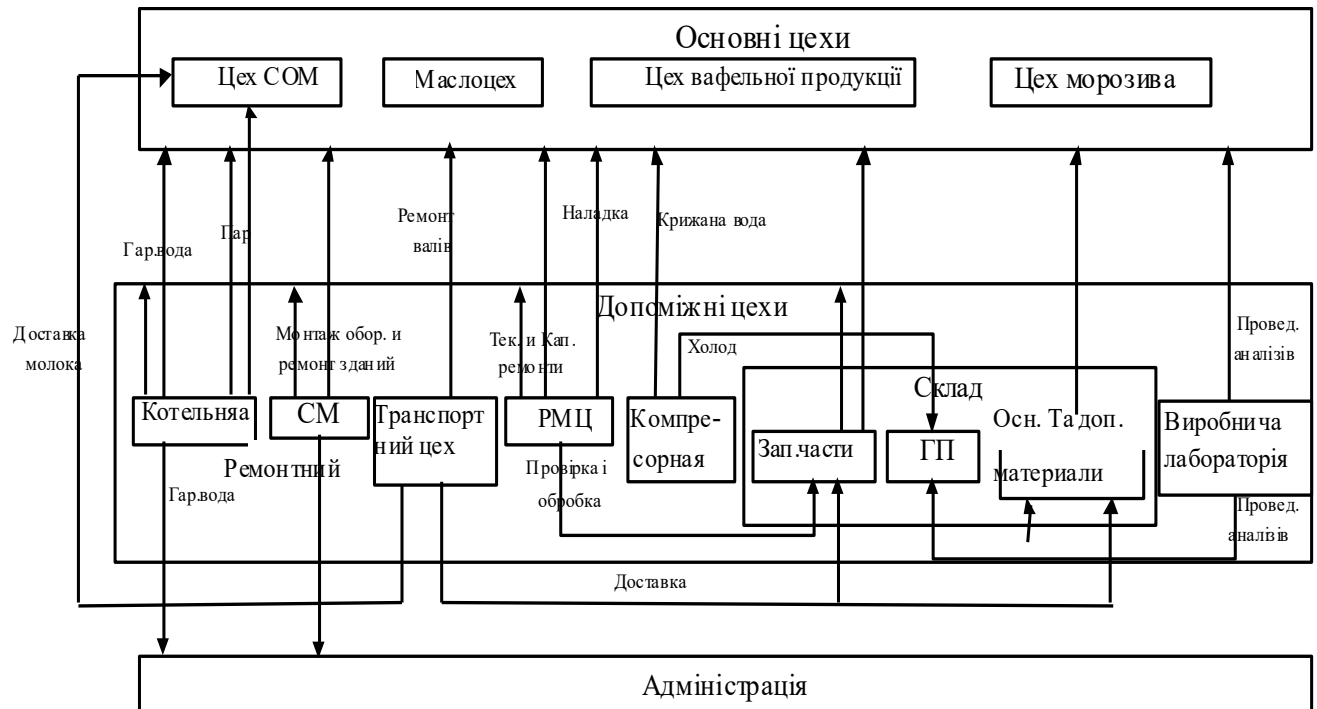


Рис. 2.3. Виробнича структура ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: складено за даними підприємства

Виробництво продукції ТОВ «Житомирський молочний завод» проводиться по трьох основних групах продукції, відповідно до класифікації виробничого відділу підприємства: маслопродукти, морозиво, СОМ (сухе знежирене молоко і суцільномолочна продукція).

Ефективне управління виробничим потенціалом сприяє підвищенню результативності використання ресурсів на ТОВ «Житомирський молочний завод». Для оцінки та аналізу підвищення виробничого потенціалу важливо враховувати такі показники, як матеріаломісткість продукції, фондівіддача основних виробничих засобів та продуктивність праці.

Крім того, для комплексної оцінки виробничого потенціалу слід також враховувати показники соціального розвитку підприємства. Рівень соціального

розвитку визначається через умови праці, систему соціальних пільг та виплат, а також рівень освіти та кваліфікації працівників.

На другому етапі оцінки виробничого потенціалу необхідно визначити відносні показники рівня факторів, спираючись на дані за групами показників.

Розрахунок відносних показників формування виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» представлений в Додатку Б.

Результати розрахунків свідчать про покращення техніко-економічного оснащення виробничих процесів на ТОВ «Житомирський молочний завод». Спостерігається збільшення частки прогресивного обладнання, автоматизованих ліній, механізації та автоматизації виробництва, а також охоплення працівників механізованою і автоматизованою працею. Паралельно зросла кількість автоматизованих виробничих процесів.

Згідно з проведеними розрахунками, спостерігається підвищення питомої ваги сучасного обладнання, а також коефіцієнта використання виробничих потужностей. Водночас зросла частка застарілого обладнання (як морально, так і фізично). Коефіцієнти змінності робочого обладнання та загального використання устаткування продемонстрували зниження.

Аналіз соціального розвитку підприємства показує його скорочення, що виявляється через збільшення коефіцієнта плинності кадрів. Водночас зросли показники обороту по прийому та звільненню працівників, а також рівень освіти та кваліфікації кадрів. Позитивним є зростання коефіцієнтів професійного та кар'єрного зростання працівників.

На наступному етапі, після визначення коефіцієнта вагомості для кожного часткового показника, розраховується узагальнений рівень кожного фактора.

Розрахунок узагальнених показників рівня виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» представлений у зведеній таблиці Додатку В.

На заключному етапі на базі сформованих узагальнених показників, для діагностики виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод», визначається інтегральний (сумарний) показник [39, с.329].

Розрахунок інтегрального (сумарного) показника рівня виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» представлений у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Розрахунок інтегрального (сумарного) показника рівня
виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Техніко-економічна оснащеність виробництва, (K1)	0,2195	0,2195	0,2368	0,216	0,2025
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

Джерело: розраховано автором

Аналіз розрахунку інтегрального показника рівня виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» показує зміни в ключових аспектах виробничої діяльності підприємства за період з 2019 по 2023 роки. Зокрема, техніко-економічна оснащеність виробництва (K1) поступово знизилася з 0,2195 у 2019 році до 0,2025 у 2023 році, що свідчить про зменшення ефективності використання технічних ресурсів. Техніко-економічний рівень обладнання (K2) також показав незначне зниження з 0,2745 у 2019 році до 0,2634 у 2023 році, що вказує на певне старіння технічного парку підприємства. Проте, рівень організації виробництва (K3) демонструє зростання, що свідчить про покращення внутрішніх процесів і зростання ефективності організаційних аспектів. Показник ефективності використання ресурсів (K4) продовжує зростати, з 0,1448 у 2019 році до 0,1994 у 2023 році, що свідчить про зростання ефективності використання наявних ресурсів. Рівень соціального розвитку підприємства (K5) дещо знизився, що може свідчити про зменшення уваги до соціальних аспектів діяльності підприємства.

В результаті, інтегральний показник рівня виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2023 рік склав 0,8884, що свідчить про

невелике покращення загального рівня виробничої ефективності в порівнянні з попередніми роками, незважаючи на певні негативні зміни в окремих аспектах.

Графічно значення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» наведено на рис. 2.4.

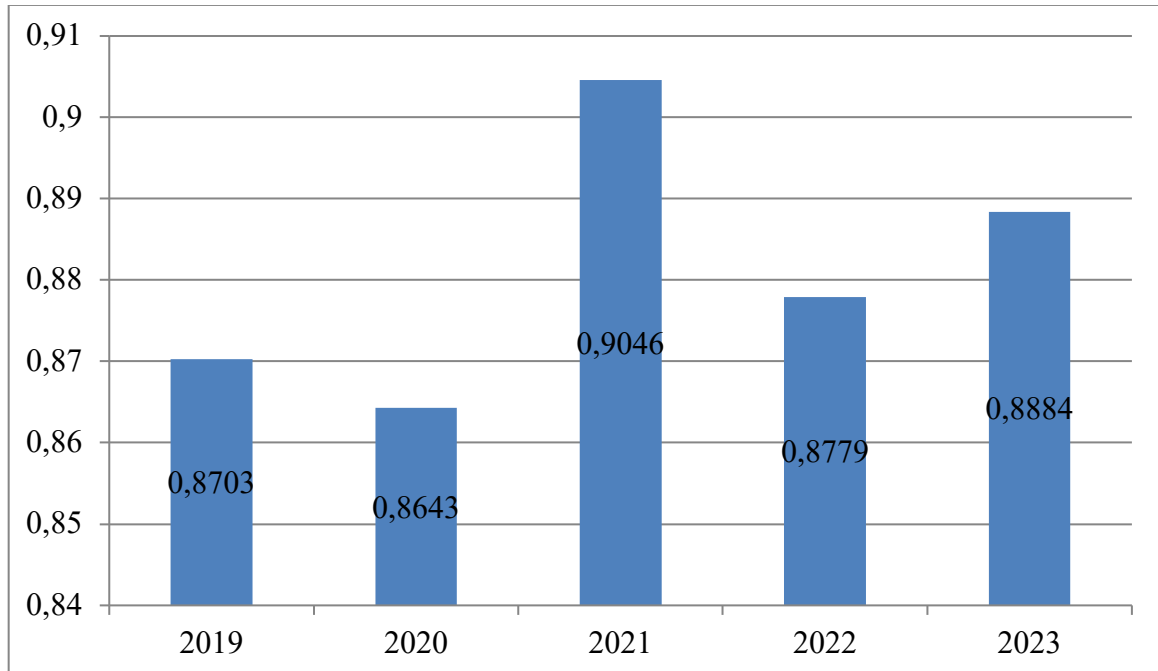


Рис. 2.4. Значення інтегрального показника виробничого потенціалу
ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: розраховано автором

Такими чином, за результатами проведеного дослідження можна зробити загальний висновок про певне скорочення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» та необхідності розробки дієвих напрямів підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод».

Висновки до розділу 2

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

1. Визначено, що ТОВ «Житомирський молочний завод» - це провідне підприємство молокопереробної галузі в Україні, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочних продуктів. Засноване в Житомирі, воно стало важливим гравцем на національному ринку завдяки високим стандартам якості, інноваційним підходам до виробництва та орієнтації на сучасні споживчі потреби. Підприємство випускає молоко, кефір, сметану, йогурти, вершкове масло та інші молочні продукти, використовуючи виключно натуральну сировину.

2. Встановлено, що ТОВ «Житомирський молочний завод» має значний потенціал для подальшого розвитку на українському ринку молочної продукції завдяки високій якості продукції та орієнтації на сучасні споживчі запити. Постійне впровадження інноваційних технологій дозволяє підприємству знижувати витрати, підвищувати ефективність виробництва та розширювати асортимент. Одним із ключових напрямів розвитку є зміцнення бренду та вихід на нові ринки, включаючи міжнародні.

3. Аналіз економічних показників діяльності ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2021–2023 роки дозволяє оцінити динаміку основних фінансових результатів та ефективність управління ресурсами. Чистий дохід підприємства за три роки зріс на 18,57%, що свідчить про позитивну динаміку реалізації продукції та зростання обсягів продажів. Однак, валовий прибуток зменшився на 2,98%, що може свідчити про підвищення собівартості продукції або зниження ефективності виробничих процесів. Чистий прибуток також скоротився на 9,39%, що вказує на погіршення рентабельності бізнесу.

4. Обґрунтовано, що формування виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» - це процес створення та оптимізації ресурсів і можливостей підприємства для забезпечення ефективного та безперервного

виробництва молочних продуктів. В результаті цих заходів ТОВ «Житомирський молочний завод» забезпечує стабільне функціонування, зростання конкурентоспроможності і ефективне використання свого виробничого потенціалу на ринку.

5. Узагальнено, що у структурі основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» спостерігались зміни у напрямках зростання питомої ваги будинків, споруд та передавальних пристроїв. Зростання показників у 2023 р. проти рівня 2021 р. зумовлене закупкою нового обладнання. Оцінюючи рівень придатності основних засобів, важливо враховувати не лише їх фізичний знос, але й моральне старіння, яке значно впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку.

6. Встановлено, що загальна середньооблікова чисельність персоналу зростає з 50 осіб у 2021 році до 60 осіб у 2023 році, що свідчить про збільшення робочої сили на 10 осіб за цей період. Коефіцієнт постійності кадрів зріс з 94% до 98,33%, що свідчить про підвищення стабільності кадрового складу. Коефіцієнт загального обороту персоналу також знизився, що відображає зменшення обороту серед працівників підприємства. Коефіцієнт стабільності кадрів зменшився в 2022 році, але зріс на 1,43% у 2023 році, що є показником поступового покращення стабільності трудових ресурсів на підприємстві.

7. Розрахунки показали, що інтегральний показник рівня виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2023 рік склав 0,8884, що свідчить про невелике покращення загального рівня виробничої ефективності в порівнянні з попередніми роками, незважаючи на певні негативні зміни в окремих аспектах. За результатами проведеного дослідження можна зробити загальний висновок про певне скорочення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» та необхідності розробки дієвих напрямів підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЖИТОМИРСЬКИЙ МОЛОЧНИЙ ЗАВОД»

3.1. Удосконалення системи управління виробничим потенціалом підприємства

Для ефективного управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» важливим напрямом є модернізація технологічного обладнання, підвищення продуктивності та освоєння випуску продукції з високою доданою вартістю. Для реалізації цих цілей необхідно посилити маркетингову підтримку нових товарів, а також створити спеціалізований підрозділ, який займатиметься плануванням, контролем і координацією антикризових заходів у сфері розвитку виробничого потенціалу на підприємстві.

Важливим етапом підготовки та впровадження антикризових заходів є розробка відповідної концепції управління. У цьому контексті підприємство ухвалило рішення застосувати концепцію контролінгу, яка сприяє успішному виконанню управлінських функцій. Контролінг дозволяє оптимізувати організаційно-виробничу структуру заводу, чітко визначаючи функціональне призначення підрозділів та їхні взаємозв'язки [55, с.66].

У межах цього підходу вдосконалюється система управління, зокрема, розподіл функцій між службами та підрозділами. Використання інструментів контролінгу забезпечує високі результати у ключових напрямках, таких як стратегічне планування, прогнозування, підвищення інвестиційної привабливості, стимулювання інноваційної діяльності та поліпшення фінансових показників підприємства.

ТОВ «Житомирський молочний завод» ухвалило рішення щодо вдосконалення управління виробничим потенціалом і запропонувало низку

антикризових заходів, які включають [42, с.24]:

- впровадження системи контролінгу;
- запровадження процесу бюджетування;
- розробку та обґрунтування стратегічної карти підприємства.

Для реалізації цих заходів особливу увагу буде приділено інструментам контролінгу. Формуючи систему контролінгу, підприємству доцільно орієнтуватися на німецьку концепцію. Водночас повне перенесення цієї моделі на українські умови є недоцільним через відмінності в традиціях, досвіді та особливостях менталітету працівників економічних служб і управлінців. Однак, у сучасних умовах функціонування заводу, впровадження контролінгу є критично важливим.

Подолавши наявні перешкоди, підприємство ТОВ «Житомирський молочний завод» зможе отримати сучасний управлінський інструмент, який дозволить [58, с.213]:

- підвищити ефективність управління бізнесом і скоротити час ухвалення рішень;
- забезпечити якісний контроль за активами та оптимізувати управління витратами;
- збільшити рентабельність капіталу;
- досягти прозорості діяльності та підвищити інвестиційну привабливість підприємства.

Запровадження нової служби на ТОВ «Житомирський молочний завод» вимагає перегляду та адаптації організаційної структури підприємства. Для ефективного функціонування служби контролінгу пропонується впровадження лінійно-функціональної організаційної моделі. Рекомендується, щоб служба контролінгу безпосередньо підпорядковувалася генеральному директору, адже її основне завдання — забезпечення його необхідною інформацією. Як альтернативу, служба може бути підзвітною фінансовому директору [12; 45].

Структура служби контролінгу на підприємстві має формуватися відповідно до основних напрямків діяльності. Це передбачає призначення окремих

контролерів, відповідальних за конкретні функціональні сфери, такі як виробництво, маркетинг, логістика, фінанси та управління персоналом (рис. 3.1). Такий підхід дозволить ефективніше координувати роботу служби та забезпечувати якісну аналітичну підтримку кожної ключової сфери діяльності заводу.

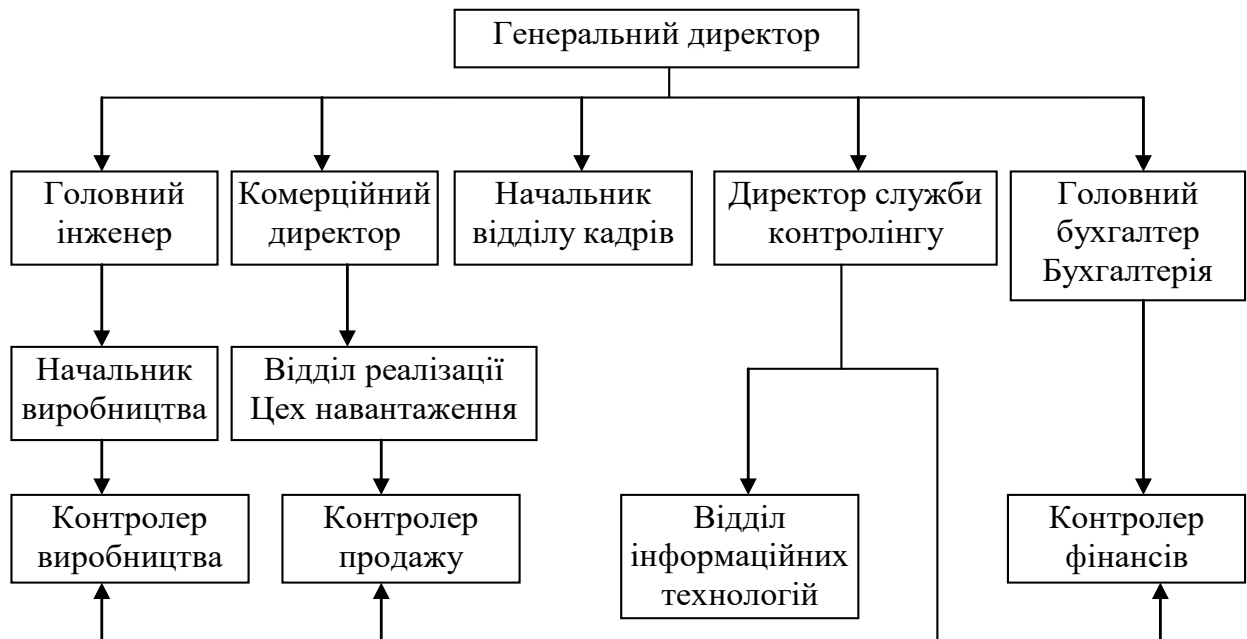


Рис. 3.1. Запропонована організаційна структура контролінгу
ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: розроблено автором

Такий підхід до управління виробничим потенціалом було обрано через можливість залучення фахівців із широким спектром навичок, що виявилось практичнішим, ніж пошук спеціалістів вузького профілю. У запропонованій структурі контролінгу ТОВ «Житомирський молочний завод» передбачено створення відділу інформаційних технологій. Його важливість обумовлена тим, що сучасний контролінг значною мірою спирається на використання інформаційних технологій. Це дає змогу суттєво зменшити витрати часу на обмін інформацією, знизити складність обліково-аналітичних процесів і обробляти більший обсяг даних [74, с.125].

Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом доцільно

здійснювати через показники, які відображають діяльність керованого об'єкта – ТОВ «Житомирський молочний завод». Для цього пропонується застосування збалансованої системи показників (ЗСП). Таким чином, було визначено ключові чинники вартості, які формують основу управління виробничим потенціалом (рис. 3.2).

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		

Рис. 3.2. Чинники вартості управління виробничим потенціалом

ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: розроблено автором

На основі визначеної місії підприємства були окреслені ключові чинники, що формують його вартість:

- підвищення прибутковості ТОВ «Житомирський молочний завод» забезпечується кількома шляхами. По-перше, завдяки впливу на ціноутворення як під час закупівлі сировини (де частка ТМЦ у собівартості продукції складає приблизно 70%), так і при реалізації продукції. По-друге, оптимальне розташування виробничих потужностей щодо ринків збуту дозволяє розширювати асортимент і зменшувати втрати через простой. По-третє, лише професійна управлінська команда здатна досягти стабільного зростання прибутковості підприємства;

- зниження ризиків діяльності підприємства відбувається через формування позитивної репутації, що забезпечує довгострокові контракти з партнерами,

ефективний контроль над діями основних постачальників і стабільність грошових потоків. Сучасні виробничі потужності знижують ризики, пов'язані з поломками обладнання чи випуском неякісної продукції. Організація ефективного капіталу підприємства сприятиме підвищенню продуктивності праці, а лояльність персоналу мінімізує ризики опортуністичної поведінки;

- підвищення ліквідності та інвестиційної привабливості досягається шляхом максимального розширення кола споживачів у різних регіонах. Така збутова диверсифікація сприяє зміцненню позицій компанії на ринку та збільшенню її популярності.

Для підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» вирішено розпочати виробництво нової продукції з високою доданою вартістю - спреда. Застосування зарубіжних технологій у вітчизняному виробництві спреда є вигідною альтернативою імпорту дорогої продукції. Українські компанії вже активно впроваджують італійські технології, оснащуючи свої виробничі лінії сучасним обладнанням.

Цілі стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» спрямовані на модернізацію технічного та технологічного оснащення підприємства, підвищення його конкурентоспроможності шляхом зниження собівартості виробництва спреда, зменшення залежності від імпорту та забезпечення ринку якісною продукцією власного виробництва [63, с.224].

Вирішення питання про економічну доцільність виробництва є багатогранним завданням. Воно охоплює аспекти інноваційного розвитку, підвищення конкурентоспроможності, освоєння нових ринків збуту та інші важливі питання. На сьогодні більшість української продукції або поступається імпортним аналогам за ціною та якістю, або є неконкурентною за обома показниками одночасно. Причини цього полягають у наступному:

1. Попри активне впровадження іноземного обладнання, відсутність або недосконалість вітчизняних технологій виробництва спричиняє низьку продуктивність праці, що, у свою чергу, зумовлює високі операційні витрати.

2. Брак кваліфікованих спеціалістів, які не лише вміють управляти

виробничим процесом, а й добре розуміються на технологічних нюансах, змушує підприємства звертатися до іноземних експертів чи консалтингових компаній, що значно підвищує собівартість продукції.

Запропонована стратегія розвитку передбачає використання моделі наздоганяючого розвитку. Її реалізація не лише допоможе оптимізувати виробничі процеси, але й дозволить вивести діяльність ТОВ «Житомирський молочний завод» на новий рівень, перевершуючи конкурентів за якістю продукції та ефективністю роботи.

Таким чином, прийняте управлінське рішення щодо розвитку виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» сприятиме збільшенню обсягів виготовленої продукції завдяки створенню власних виробничих потужностей. Основна ідея полягає в тому, щоб розширити обсяги власного виробництва, скорочуючи залежність від імпорту, але лише для тих товарів, де таке заміщення є економічно обґрунтованим і доцільним.

Ефективність цього рішення проявляється в тому, що відкриття нового цеху дозволить розширити асортимент продукції та зменшити її собівартість, що, у свою чергу, позитивно вплине на зниження цін на молочну продукцію. У межах ієрархічного підходу до формування стратегій підприємства було розроблено алгоритм для створення стратегії управління виробничим потенціалом (рис. 3.3).

Позиція ТОВ «Житомирський молочний завод» на ринку залежить не лише від зовнішніх та внутрішніх факторів конкурентоспроможності, але й від низки «якісних» аспектів конкурентної боротьби. До таких складових належать: відкритість до міжнародної співпраці, здатність швидко адаптувати робочу силу до нових умов, а також готовність працювати в умовах сервісного виробництва.

Алгоритм, що описує стратегію управління виробничим потенціалом, визначає основну логіку та послідовність кроків, які необхідно виконати для досягнення поставлених цілей.

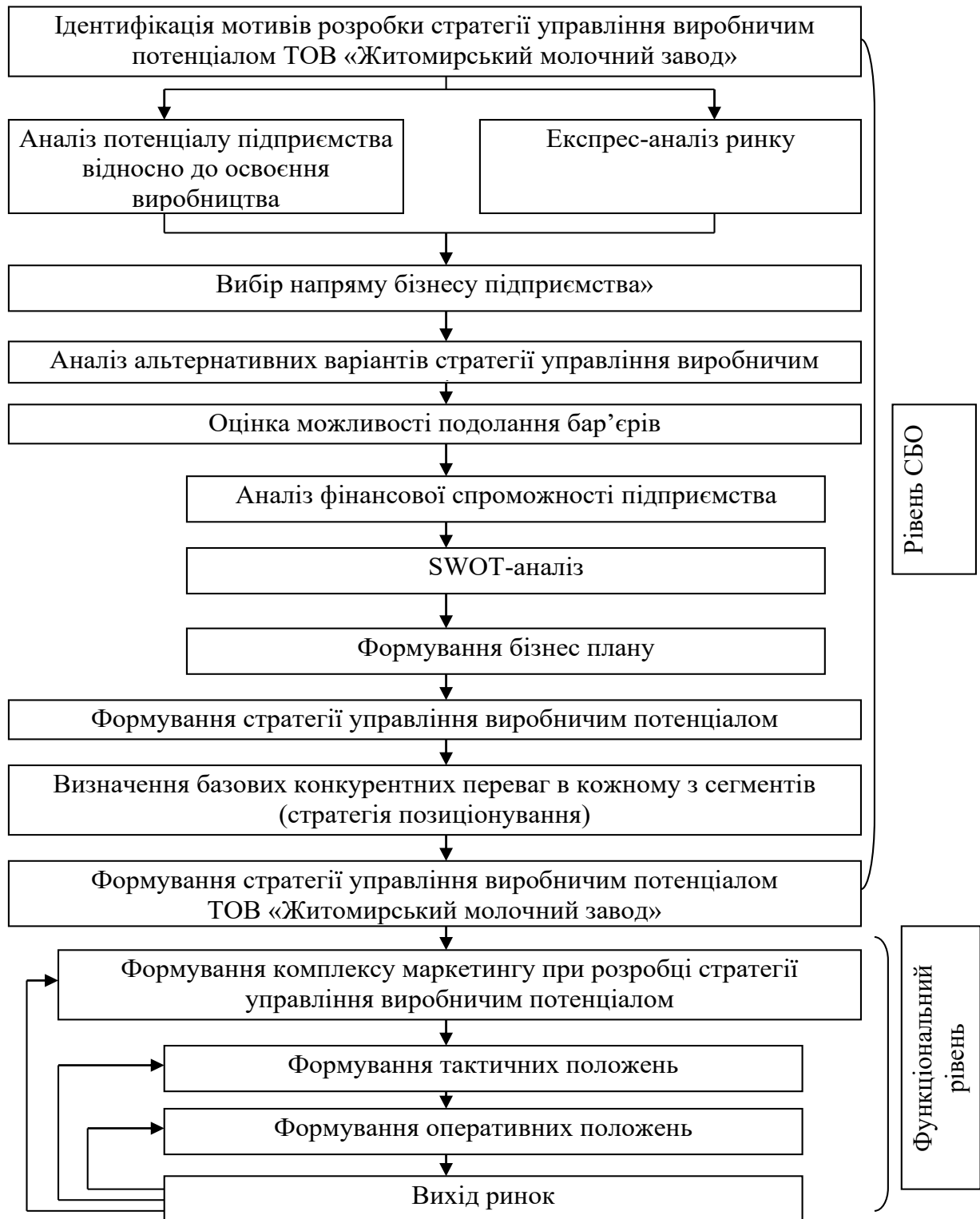


Рис. 3.3. Алгоритм розробки стратегії управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: розроблено автором

Загалом цей процес поділяється на кілька ключових етапів, які забезпечують цілісний підхід до реалізації стратегії підприємства.

Перший етап попереднього аналізу спрямований на оцінку можливостей ТОВ «Житомирський молочний завод» у впровадженні власного виробництва.

На другому етапі, що стосується вибору ринку, відбувається поступове виключення альтернативних ринків на основі критеріїв подолання бар'єрів і значущості виявлених передумов. У результаті визначається остаточний ринок для освоєння.

Третій етап полягає у розробці стратегій, що включає створення маркетингової стратегії для діяльності на вибраному ринку та стратегії управління виробничим потенціалом.

Четвертий етап зосереджений на розробці тактичних і оперативних планів, які відповідають затвердженим стратегіям.

Стратегічні рішення підприємства базуються на використанні виробничо-операційної моделі «6 Ps», що представлена на рис. 3.4. Цей підхід дозволяє забезпечити пріоритетність у стратегічному плануванні ТОВ «Житомирський молочний завод».

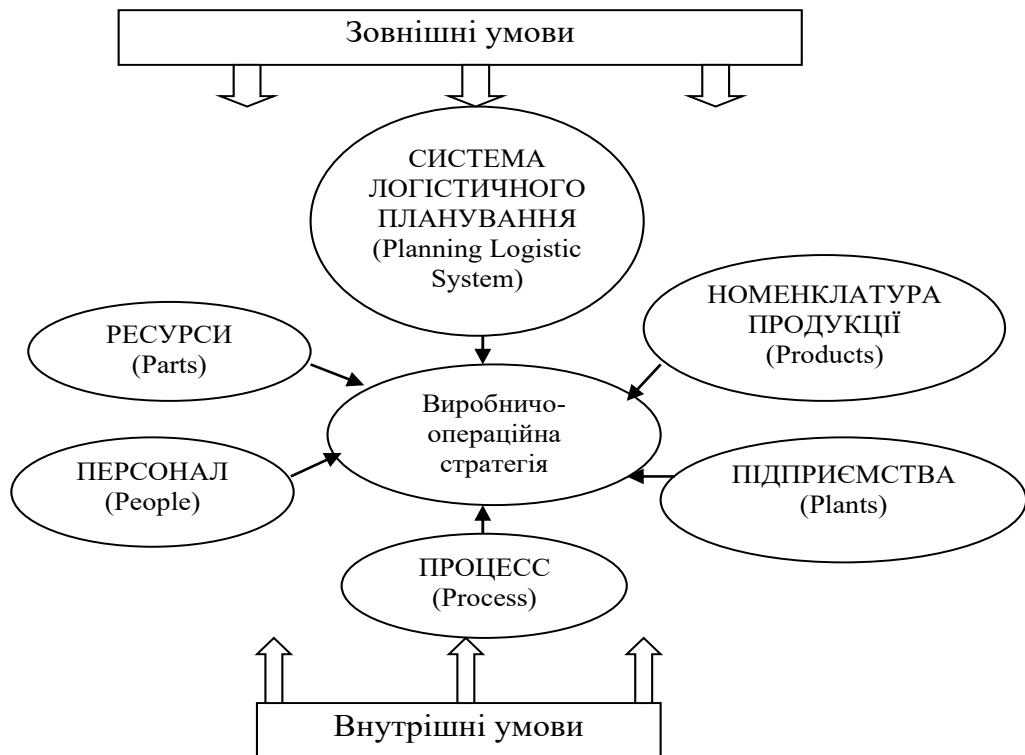


Рис. 3.4. Блок-схема моделі виробничо-операційної стратегії «6 Ps»
для ТОВ «Житомирський молочний завод»

Джерело: розроблено автором

У межах цієї моделі виробничо-операційна логістична стратегія охоплює комплекс рішень, спрямованих на вибір методів і засобів координації та інтеграції матеріальних потоків у процесі виробництва, а також у пов'язаних функціональних сферах діяльності підприємства, таких як постачання, збут тощо. Одним із ключових управлінських рішень у межах цієї моделі є визначення логістичної концепції, за якою ТОВ «Житомирський молочний завод» формуватиме мікрологістичну систему, проводитиме планування у виробничій сфері та інших функціональних напрямках діяльності.

Вибір мікрологістичної концепції залежить від ступеня стабільності зовнішнього середовища та типу виробництва. Значну роль у цій моделі відіграють технологічні рішення, адже сучасні технології є основою конкурентних переваг. Завдяки їм підприємство може відрізнитися від своїх конкурентів як за підходами до ведення бізнесу, так і за характеристиками товарів і послуг. Рішення про використання тієї чи іншої технології базується на стабільності ділового середовища та виробничо-економічному потенціалі заводу [76, с.176].

Стратегічні рішення щодо товарів і послуг визначають пріоритетність введення або виведення продукції з виробництва, встановлюють строки поставок клієнтам чи на ринок, а також терміни запуску виробництва. Вибір товарної номенклатури дозволяє підібрати технології, організувати процеси та забезпечити ресурси, що сприяють реалізації стратегії розвитку та конкуренції. Це може включати витіснення конкурентів або формування партнерських відносин із ними.

Таким чином, для підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» обрано виробничо-операційну стратегію. У її межах було ухвалено рішення про диверсифікацію виробництва, що передбачає освоєння нового напрямку – молочних спредів. Це стане доповненням до існуючого ринку збуту меблів, розширюючи основну діяльність підприємства.

3.2. Обґрунтування інвестиційного проекту нарощування виробничого потенціалу підприємства

В контексті вирішення проблеми нарощування виробничого потенціалу підприємства запропоновано інвестиційний проект освоєння виробництва інноваційного продукту «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод». Цей продукт орієнтований на сегмент низькокалорійних та діабетичних молоковмісних продуктів, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування і підвищеного попиту на дієтичну та функціональну їжу. Спред поєднує в собі корисні властивості кокосової олії та вершкового масла, а сорбіт використовується як підсолоджувач, безпечний для людей із діабетом.

Завдання інвестиційного проекту освоєння виробництва «Вершково-кокосового спреда з сорбітом» наступні:

- розробка продукту. Створити рецептуру «Вершково-кокосового спреда з сорбітом», що поєднує низькокалорійність, відсутність цукру та збалансовані смакові якості. Забезпечити відповідність продукту стандартам якості для діабетичних і здорових продуктів харчування;

- закупівля сировини. Забезпечити надійні канали постачання основних інгредієнтів (вершкове масло, кокосова олія, кокосове молоко, кокосова стружка, сорбіт) від перевірених постачальників в Україні та за кордоном, з укладенням довгострокових договорів для стабільності постачань;

- модернізація виробництва. Придбати необхідне обладнання для виробництва спреда, модернізувати існуючі виробничі потужності та впровадити технологічні процеси для виготовлення продукту відповідно до розробленої рецептури;

- маркетингова стратегія. Розробити ефективну маркетингову кампанію для просування продукту на ринку, включаючи брендування, позиціонування, рекламні акції та комунікаційні канали для залучення цільової аудиторії (люди з діабетом, споживачі низькокалорійних продуктів);

- фінансове планування. Оцінити інвестиційні потреби проекту, розрахувати собівартість виробництва та прогнозовані обсяги продажів для досягнення планових фінансових показників. Забезпечити фінансові резерви для можливих ризиків;

- управління ризиками. Впровадити механізми для моніторингу та нейтралізації можливих ризиків проекту (економічні, політичні, технологічні, ринкові), щоб мінімізувати їх вплив на процес виробництва та збуту продукції.

Основні позитивні фактори, які відображають можливості для налагодження виробництва спредів на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Основні позитивні фактори, які відображають можливості для налагодження виробництва спредів на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод»

Фактор-можливість	Опис
1. Розширення асортименту	Впровадження нових видів спредів (з низьким вмістом жирів, без лактози, збагачених вітамінами) для різних категорій споживачів (веганів, людей з непереносимістю лактози).
2. Власна сировинна база	Використання місцевої української молочної та рослинної сировини для стабільного постачання та зниження витрат на імпортні інгредієнти.
3. Експорт до ЄС та інших країн	Розширення експортних можливостей завдяки відповідності європейським стандартам якості та попиту на дешеві та якісні спреди в ЄС, Азії та інших регіонах.
4. Впровадження інноваційних технологій	Використання сучасних технологій для покращення процесів виробництва, зменшення витрат і підвищення якості спредів (наприклад, технології низькотемпературного збивання жирів).
5. Підвищений попит на бюджетні продукти	В умовах економічної нестабільності споживачі віддають перевагу більш доступним продуктам, що підвищує попит на спреди як бюджетну альтернативу маслу.
6. Розвиток локального ринку	Збільшення попиту на спреди на внутрішньому ринку завдяки економічним перевагам та підтримці українського виробника, особливо під час війни.
7. Екологічні тенденції та сталий розвиток	Можливість позиціювати спреди як екологічно чистий продукт, виготовлений з використанням місцевої сировини та екологічних пакувальних матеріалів, що відповідає глобальним трендам екологічності.

Джерело: складено автором за результатами досліджень

Отже, ТОВ «Житомирський молочний завод» має можливість розширити виробництво спредів, орієнтуючись на внутрішній та зовнішній ринки,

інноваційні технології та нові потреби споживачів. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції в молочній промисловості.

Вершково-кокосовий спред з сорбітом - це харчовий продукт, який поєднує в собі молочні жири (вершкове масло) та рослинні жири (кокосову олію) з додаванням сорбіту, що є підсолоджувачем. Такий спред є альтернативою традиційному вершковому маслу і може мати кілька особливих характеристик.

Основні особливості та переваги нового виду продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» представлено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Основні особливості та переваги нового виду продукції
«Вершково-кокосовий спред з сорбітом»

Характеристика	Опис
1. Склад продукту	
Молочні жири	Вершкове масло надає продукту смакових якостей, схожих до традиційного масла.
Кокосова олія	Забезпечує продукт рослинними жирами, робить його більш м'яким і надає легкий кокосовий аромат.
Сорбіт	Цукрозамінник, який використовується для надання солодкості, має нижчий глікемічний індекс порівняно з цукром і підходить для людей з діабетом або тих, хто контролює рівень цукру в крові.
2. Переваги продукту	
Низький вміст цукру	Завдяки сорбіту продукт може мати менший вміст цукру, що робить його підходящим для людей, які хочуть обмежити споживання цукру.
М'яка текстура	Завдяки кокосовій олії спред легко намазується навіть після охолодження.
Альтернатива для людей з непереносимістю лактози	Оскільки спред може містити менше лактози, він може бути придатним для людей з легкою непереносимістю лактози (хоча залежить від конкретного продукту).
3. Застосування	
Призначення	Використовується для намазування на хліб, тост, крекери або випічку.
	Підходить для приготування страв, де потрібно масло з легким кокосовим присмаком.

Джерело: складено автором за результатами досліджень

Таким чином, вершково-кокосовий спред з сорбітом - це продукт, що поєднує вершковий і кокосовий смаки, знижений вміст цукру, що робить його

цікавою альтернативою для людей, які прагнуть здоровішого харчування або контролю рівня цукру в крові.

Пропонується в обраному сегменті ринку три позиції асортименту продукції в сегменті «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Асортиментні позиції в сегменті «Вершково-кокосовий спред з сорбітом», що пропонується для реалізації на ринку ТОВ «Житомирський молочний завод»

Позиція	Опис
1. Вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний	Основний продукт, що містить натуральні інгредієнти - вершкове масло та кокосову стружку. Має легкий кокосовий смак і кремову текстуру. Підходить для сніданків, намазування на хліб або використання в приготуванні десертів. Низька калорійність завдяки використанню сорбіту замість цукру робить його ідеальним вибором для людей, які стежать за вагою.
2. Вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом	Унікальний варіант спреду з додаванням натурального шоколаду, який надає продукту солодощі та насичений смак. Цей спред ідеально підходить для використання в десертах, як начинка для випічки або для перекусів. Він також містить сорбіт, що робить його придатним для людей з діабетом.
3. Вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами	Цей спред збагачений подрібненими горіхами, такими як мигдаль або фундук, що додає хрусткої текстури і поживності. Він чудово підходить для сніданків, намазаних на тости, або як інгредієнт для смузі. Низькокалорійний варіант забезпечує додаткову користь для здоров'я завдяки вмісту корисних жирів з горіхів.

Джерело: розроблено автором

Ці позиції асортименту не лише задовольняють потреби споживачів у здорових та низькокалорійних продуктах, але й пропонують різноманітність смакових варіантів для різних уподобань.

Планові обсяги реалізації продукції в сегменті «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» оцінюються виходячи з встановленої ємності ринку та планового досягнення частки ринку 15% у 2025 році.

Враховуючи представлені дані та прогнозні показники річного збільшення продажів на 10 %, а також зростання рівня ціни на 10 % можна представити планування доходів від збуту нової продукції, а саме «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

План збуту та формування доходів від реалізації продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показники	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
1. Планові обсяги збуту продукції, тонн					
1. Вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний	20,00	22,00	24,20	26,62	29,28
2. Вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом	15,00	16,50	18,15	19,97	21,96
3. Вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами	15,00	16,50	18,15	19,97	21,96
Разом	50,00	55,00	60,50	66,55	73,21
1. Планові обсяги збуту продукції, упак. (вага – 200 грам.)					
1. Вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний	100000	110000	121000	133100	146410
2. Вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом	75000	82500	90750	99825	109808
3. Вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами	75000	82500	90750	99825	109808
Разом	250000	275000	302500	332750	366025
1. Планова ціна реалізації продукції, грн./упак.					
1. Вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний	40	44,00	48,40	53,24	58,56
2. Вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом	45	49,50	54,45	59,90	65,88
3. Вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами	45	49,50	54,45	59,90	65,88
Разом	x	x	x	x	x
1. Плановий дохід від збуту продукції, тис.грн.					
1. Вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний	4000,00	4840,00	5856,40	7086,24	8574,36
2. Вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом	3375,00	4083,75	4941,34	5979,02	7234,61
3. Вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами	3375,00	4083,75	4941,34	5979,02	7234,61
Разом	10750,00	13007,50	15739,08	19044,28	23043,58

Джерело: розраховано автором

Отже, планові обсяги виручки від реалізації продукції в категорії «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» у 2025 році становитиме:

1. Вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний – 4000,00 тис.грн.

2. Вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом – 3375,00 тис.грн.

3. Вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами – 3375,00 тис.грн.

Разом виручка від реалізації продукції у 2025 році становитиме 10750,00 тис.грн. та зростатиме на 10 % щорічно.

Виробничий план щодо виготовлення нової продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» - це стратегічний документ, що описує процеси та ресурси, необхідні для виробництва даного продукту.

Перелік та вартість виробничого обладнання, необхідного для виготовлення продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» представлена у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Перелік та вартість виробничого обладнання, необхідного для виготовлення продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом»

Тип обладнання	Опис	Вартість, тис.грн.
Міксер/емульгатор	Прилад для змішування та емульгування інгредієнтів, забезпечує однорідну текстуру спреду.	210,00
Пастеризатор	Обладнання для обробки сировини при високих температурах для знищення патогенів.	420,00
Вакуумний змішувач	Прилад, що дозволяє змішувати інгредієнти у вакуумі, що покращує консистенцію продукту.	630,00
Упаковувальна машина	Обладнання для автоматичної упаковки готової продукції у відповідну тару.	294,00
Конвеєрна стрічка	Система транспортування продукту між етапами виробництва.	210,00
Контролер якості	Прилад для перевірки фізико-хімічних характеристик готової продукції.	84,00
Система очищення	Обладнання для очищення та дезінфекції виробничих площ та обладнання.	126,00
Разом		1974,00

Джерело: розроблено автором

Загальна вартість обладнання, необхідного для виробництва продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» становитиме 1974,00 тис.грн. Постачання обладнання відбуватиметься на основі укладення договорів з виробниками спеціалізованого обладнання для молочної промисловості.

Визначимо заплановані обсяги виробництва на місяць та рік, відповідно до оцінок попиту та ринкових тенденцій. Планові обсяги виробництва продукції

«Вершково-кокосовий спред з сорбітом» наведено у табл. 3.6.

Таблиця 3.6

Планові обсяги виробництва продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на початковому етапі у 2025 році, упак.

Найменування продукції	Планові обсяги виробництва		
	середньодобові	місячні	річні
1. Вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний	278	8333	100000
2. Вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом	208	6250	75000
3. Вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами	208	6250	75000
Разом	694	20833	250000

Джерело: розраховано автором

Отже, в цілому планові обсяги виробництва продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на початковому етапі у 2025 році становитимуть: середньодобові – 694 упак; місячні – 20833 упак; річні – 250000 упак.

Планування собівартості продукції та розрахунок очікуваного прибутку від реалізації продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» - це процес визначення всіх витрат, пов'язаних з виробництвом та реалізацією продукту, і оцінка доходів, які підприємство очікує отримати від його продажу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Планування собівартості продукції та розрахунок очікуваного прибутку від реалізації продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом»

Показники	Вид продукції		
	1. Вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний	2. Вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом	3. Вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами
1	2	3	4
1. Виробнича собівартість, тис.грн.:	1263	1020	1029
1.1. Прямі матеріальні витрати (вартість сировини)	588	487	473
1.2. Витрати на оплату праці виробничого персоналу	383	284	288
1.3. Відрахування на соціальні заходи	106	108	100

Продовження таблиці 3.7

1	2	3	4
---	---	---	---

1.4. Амортизація основних засобів виобничого призначення	134	81	96
1.5. Інші операційні витрати	51	61	70
2. Адміністративні витрати, тис.грн.:	291	256	237
2.1. Витрати на оплату праці адміністративного персоналу	117	126	124
2.2. Відрахування на соціальні заходи	26	33	38
2.3. Амортизація основних засобів невиобничого призначення	86	58	55
2.4. Плата за енергетичні ресурси	48	27	14
2.5. Інші адміністративні витрати	15	12	6
3. Витрати на збут, тис.грн.:	589	488	439
3.1. Транспортні витрати	250	174	171
3.2. Витрати на рекламу	338	315	269
4. Податкові платежі, тис.грн.	140	98	101
5. Повна собівартість продукції, тис.грн.	2283	1863	1805
6. Обсяг реалізації продукції, упак.	100000	75000	75000
7. Собівартість реалізації одиниці продукції, грн./упак.	22,83	24,84	24,07
8. Ціна реалізації одиниці продукції з ПДВ, грн./упак.	40	45	45
9. Дохід від реалізації продукції, тис.грн.	4000	3375	3375
10. Ціна реалізації одиниці продукції без ПДВ, грн./упак.	33,33	37,50	37,50
11. Плановий прибуток від реалізації одиниці продукції, грн./упак.	10,50	12,66	13,43
12. Плановий прибуток підприємства, тис.грн.	1050,33	949,22	1007,44
13. Планова норма прибутковості, %	31,51	33,75	35,82

Джерело: розраховано автором

За результатами проведених прогнозних розрахунків визначено, що внаслідок реалізації продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» в асортименті підприємство отримає плановий чистий прибуток в обсязі 3006,99 тис.грн., в тому числі: вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний – 1050,33 тис.грн.; вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом – 949,22 тис.грн.; вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами – 1007,44 тис.грн.

3.3. Оцінка економічної ефективності реалізації запропонованих заходів на підприємстві

Аналіз та розрахунки показали, що для реалізації проекту з виробництва продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» необхідні капіталовкладення в розмірі 2369 тис. грн. Ця сума включає такі витрати:

- закупівля обладнання, необхідного для виконання інвестиційного проекту, обійдеться у 1974,00 тис. грн.;
- витрати на проведення рекламної кампанії складуть 395,00 тис. грн.

Фінансування проекту ТОВ «Житомирський молочний завод» планує здійснити за рахунок залучених коштів, отриманих у вигляді банківського кредиту від АТ «Приватбанк». Банк надає кредитні ресурси на термін 4 роки під 25% річних. Кредитування розпочнеться з 1 січня 2025 року. Виплата відсотків за користування кредитними коштами проводитиметься щороку на початку наступного року відповідно до формули простих відсотків.

Оцінка вартості та терміну корисного використання основних засобів, залучених до проекту зведені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Дані про основні засоби, необхідні для реалізації інвестиційного проекту ТОВ «Житомирський молочний завод»*

Склад основних засобів	Первісна вартість, тис.грн.	Термін корисного використання, років
Виробниче приміщення цеху (існуюче)	600	15
Придбане обладнання	1974	5

* ліквідаційна вартість складає 5% від первісної вартості основних засобів

Джерело: розраховано автором

Виходячи з результатів операційного планування встановлено планові фінансові показники діяльності компанії ТОВ «Житомирський молочний завод» щодо виробництва та збуту нової продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» у 2025-2029 роках (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Планування фінансових показників від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» у 2025-2029 роках, тис.грн.

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Дохід від реалізації продукції	10750,0	13007,5	15739,1	19044,3	23043,6
Чистий дохід від реалізації продукції	8958,3	10839,6	13115,9	15870,2	19203,0
Собівартість реалізованої продукції	5951,0	6546,1	7200,7	7920,8	8712,9
Чистий прибуток	3007,0	4293,5	5915,2	7949,5	10490,1

Джерело: розраховано автором

Річна амортизація визначається прямолінійним методом, який передбачає поділ амортизованої вартості об'єкта основних засобів на строк його корисного використання. Амортизована вартість розраховується як первісна або переоцінена вартість активів за вирахуванням ліквідаційної вартості.

$$AB_{\text{цеху}} = (600 - 600 \times 0,05) / 15 = 38,00 \text{ тис.грн.}$$

$$AB_{\text{обладнання}} = (1974 - 1974 \times 0,05) / 5 = 375,06 \text{ тис.грн.}$$

$$AB_{\text{заг}} = AB_{\text{цеху}} + AB_{\text{обладнання}} = 38,00 + 375,06 = 413,06 \text{ грн.}$$

Витрати на обслуговування кредиту в сумі 2369 тис. грн. обчислюються за формулою простих відсотків:

$$ФВ_{\text{річні}} = 2369 \times 0,25 = 592,25 \text{ тис.грн.}$$

Інвестиційні витрати розподіляються наступним чином:

- власні кошти враховуються в тому році, коли вони інвестуються (у даному випадку власних коштів немає);

- позикові кошти враховуються в рік їх повернення кредиту, тобто у 2028 році.

На основі зазначених даних і проведених досліджень, наступним кроком є аналіз економічної ефективності проекту виробництва нової продукції - «Вершково-кокосового спреда з сорбітом» ТОВ «Житомирський молочний завод».

Оцінка ефективності інвестиційного проекту базується на порівнянні чистого грошового потоку (Cash Flow, CF) з початковими інвестиціями. Чистий

грошовий потік визначається як різниця між усіма річними притоками і відтоками, пов'язаними з інвестиційним проектом. До нього входять також амортизаційні відрахування, що виступають як приховані доходи підприємства:

$$CF_i = ЧП_i + АВ_i - ФВ_i \quad (3.1)$$

де, CF_i – чистий грошовий потік i -того року; $ЧП_i$ - чистий прибуток i -того року; $АВ_i$ – амортизаційні відрахування i -того року; $ФВ_i$ - фінансові витрати i -того року (відсоток за користування кредитом).

Під час розрахунку чистого грошового потоку важливо врахувати нерівномірний розподіл надходжень і витрат у часі. Для зручності всі фінансові потоки доцільно приводити до однієї дати - або до кінця поточного року, або до початку наступного. Вибір конкретної дати залежить від характеру грошового потоку. У даному випадку грошові потоки генеруватимуться на кінець року, тобто за принципом постнумерандо.

Розрахунок чистого грошового потоку (CF) для проекту виробництва та реалізації продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» представлений у табл. 3.10.

Таблиця 3.10

Планування чистого грошового потоку (CF) від реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом», тис.грн.

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий прибуток, ЧП	3007,0	4293,5	5915,2	7949,5	10490,1
Амортизаційні відрахування, АВ	413,06	413,06	413,06	413,06	413,06
Фінансові витрати (відсотки за кредитом), ФВ	592,25	592,25	592,25	592,25	0,00
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,2

Джерело: розраховано автором

Чиста теперішня вартість (Net Present Value, NPV), або чистий приведений дохід, відображає різницю між продисконтованими чистими грошовими потоками та продисконтованими інвестиційними витратами за весь період реалізації інвестиційного проекту. По суті, це є дисконтованим прибутком, який інвестор може отримати після впровадження проекту. Значення NPV може бути:

позитивним - якщо проект приносить прибуток, негативним - якщо він є збитковим, або дорівнювати нулю - коли інвестиції та доходи зрівноважуються.

Для неординарних грошових потоків використовується формула 3.2.

$$NPV = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i} - \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+d)^i} = \sum_{i=1}^n \frac{CF_i - I_i}{(1+d)^i} \quad (3.2)$$

де CF_i - чисті грошові потоки в i -му році, I_i - інвестиційні витрати в i -му році, d - ставка дисконту або необхідна ставка доходу, i - порядковий номер року розрахункового періоду, n - кількість років

Для дисконтування розрахуємо коефіцієнт дисконтування при ставці дисконтування 25%:

$$\begin{aligned} КД_1 &= 1/(1+0,25)^1 = 0,800; & КД_4 &= 1/(1+0,25)^4 = 0,410 \\ КД_2 &= 1/(1+0,25)^2 = 0,640; & КД_5 &= 1/(1+0,25)^5 = 0,328 \\ КД_3 &= 1/(1+0,25)^3 = 0,512 \end{aligned}$$

За отриманими показниками продисконтуємо чисті грошові потоки та інвестиційні витрати, тобто помножимо їх на коефіцієнт дисконтування: відповідно $CF_i \times КД_i$ та $I_i \times КД_i$.

Для подальших розрахунків потрібно визначити два значення NPV, обчислені на основі тих самих грошових потоків, але за різними ставками дисконтування. Одне зі значень NPV вже було розраховано раніше. Другу ставку дисконтування визначає аналітик самотійно, але таким чином, щоб одне значення NPV було позитивним, а інше - від'ємним.

Вибір другої ставки дисконтування слід здійснювати, враховуючи наступне: якщо перше значення NPV є додатним, як у нашому випадку, то через зворотну залежність між NPV і ставкою дисконтування (чим вище ставка, тим менше NPV), необхідно вибрати другу ставку достатньо високою, щоб вона забезпечила від'ємний результат. У цьому випадку друга ставка дисконтування встановлена на рівні 90%.

Обчислимо коефіцієнти дисконтування при дисконтній ставці 90%.

$$\begin{aligned} КД_1 &= 1/(1+0,9)^1 = 0,526; & КД_4 &= 1/(1+0,9)^4 = 0,077 \\ КД_2 &= 1/(1+0,9)^2 = 0,277; & КД_5 &= 1/(1+0,9)^5 = 0,040 \end{aligned}$$

$$KD_3 = 1/(1+0,9)^3 = 0,146$$

Треба знайти NPV на основі тих же самих грошових потоків при $d=90\%$.

За одержаними показниками продисконтуємо чисті грошові потоки та інвестиційні витрати, тобто помножимо їх на коефіцієнт дисконтування, який відповідає ставці дисконтування $d=90\%$: $CF_i \times KD_i$ та $I_i \times KD_i$.

Планування чистої теперішньої вартості (NPV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» представлено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Планування чистої теперішньої вартості (NPV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом», тис.грн.

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,20
Інвестиційні витрати, I	0,00	0,00	0,00	2369,00	0,00
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 25 %, KD_1	0,800	0,640	0,512	0,410	0,328
Продисконтовані чисті грошові потоки при ставці 25 %	2262,25	2633,16	2936,84	3185,83	3576,25
Продисконтовані інвестиційні витрати при ставці 25 %	0,00	0,00	0,00	971,29	0,00
Чиста теперішня вартість при ставці 25 %, NPV_1	13623,03				
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконту 90 %, KD_2	0,526	0,277	0,146	0,077	0,040
Продисконтовані чисті грошові потоки при ставці 90 %	1487,43	1139,66	837,46	598,31	436,13
Продисконтовані інвестиційні витрати при ставці 90 %	0,00	0,00	0,00	182,41	0,00
Чиста теперішня вартість при ставці 90 %, NPV_2	4316,58				

Джерело: розраховано автором

Індекс рентабельності (Profitability Index, PI, або індекс прибутковості) інвестиційного проекту визначається як співвідношення продисконтованих (приведених) чистих грошових потоків, отриманих від проекту, до продисконтованих (приведених на ту ж дату) інвестиційних витрат. Цей показник демонструє, скільки чистого грошового потоку припадає на кожну

одиницю вкладених коштів. Формулу розрахунку індексу рентабельності можна представити у вигляді:

$$PI = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+d)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+d)^i}} \quad (3.3)$$

Якщо значення індексу рентабельності дорівнює одиниці, це свідчить про рівність приведених доходів і видатків, а отже, $NPV = 0$. У разі, якщо показник менший за одиницю, проект є нерентабельним і повинен бути відхилений як збитковий. Тільки проекти з індексом рентабельності, вищим за одиницю, можуть бути рекомендовані до реалізації.

Для даного проекту індекс рентабельності обчислюється так:

$$PI = (2262,25 + 2633,16 + 2936,84 + 3185,83 + 3576,25) / (0 + 0 + 0 + 971,29 + 0) = 15,03$$

Внутрішня норма прибутку (Internal Rate of Return, IRR, або внутрішня норма доходності) - це така ставка дисконтування, за якої продисконтовані чисті грошові потоки від проекту дорівнюють продисконтованим інвестиційним витратам. Іншими словами, це ставка, за якої значення NPV дорівнює нулю. Використовуючи формулу (3.2) для NPV , можна отримати формулу для розрахунку IRR:

$$\sum_{i=0}^n \frac{CF_i - I_i}{(1+IRR)^i} = 0 \quad (3.4)$$

Розрахунок IRR проводиться методом лінійної інтерполяції або екстраполяції. Суть цього методу полягає в заміні кривої на певній ділянці прямою, що може призводити до деяких похибок. Для обчислення IRR необхідно визначити значення NPV при двох різних ставках дисконтування, а потім застосувати відповідну формулу.

$$IRR = d_1 + NPV_1 \frac{d_2 - d_1}{NPV_1 - NPV_2} \quad (3.5)$$

де, NPV_1 та NPV_2 – це чистий приведений дохід від різних ставок дисконтування (при умові $NPV_1 > NPV_2$), d_1 , d_2 – дисконтні ставки (при умові $d_1 < d_2$)

Підставимо розраховані дані в формулу (3.5), та отримаємо значення (IRR).

$$IRR = 25 + 13623,03 \times ((90 - 25) / (13623,03 - 4316,58)) = 120,15 \%$$

Дисконтований період окупності (Discounted Payback Period, DPP) визначається як час, необхідний для того, щоб продисконтовані чисті грошові потоки від інвестиційного проекту покрили продисконтовані витрати, вкладені в його реалізацію. Якщо проект генерує регулярні (однакові щороку) грошові потоки, то період окупності обчислюється досить просто. Для цього загальну суму інвестицій слід поділити на розмір річного доходу. Результат показує час, необхідний для повернення вкладених коштів.

Однак, коли грошові потоки є нерегулярними, як у нашому випадку, розрахунок періоду окупності проводиться за іншим підходом. По-перше, визначається сума всіх продисконтованих інвестицій.

$$\sum_{i=1}^5 \frac{I_i}{(1+d)^i} = 971,29 \text{ грн.}$$

По-друге, обчислюються кумулятивні суми продисконтованих чистих грошових потоків (CF_i). Для цього послідовно підсумовуються значення кожного елемента ряду дисконтованих потоків, що розраховані за ставкою дисконтування (d). Ці суми позначаються як C_j .

$$C_j = \sum_{i=1}^j \frac{CF_i}{(1+d)^i} \quad (3.6)$$

Підсумовувати треба до тих пір, поки не буде знайдено суму, що

дорівнюватиме або більше за $\sum_{i=1}^5 \frac{I_i}{(1+d)^i} = 971,29 \text{ грн.}$

Якщо, $\sum_{i=1}^5 \frac{I_i}{(1+d)^i} = C_j$ то дисконтований період окупності (DPP) буде дорівнювати j , тобто $DPP = j = i$. Якщо – ні, то треба знайти такі значення C_j та C_{j+1}

, щоб вони задовольняли умові:

$$C_j \prec \sum_{i=0}^n \frac{I_i}{(1+d)^i} \prec C_{j+1} \quad (3.7)$$

Зведемо значення кумулятивних сум у табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Кумулятивні суми продисконтованих чистих грошових потоків за проектом виробництва та збуту продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом»,

Роки	i, j	CF _i * КД _i	C _j
2025	1	2262,25	2262,25
2026	2	2633,16	4895,41
2027	3	2936,84	7832,24
2028	4	3185,83	11018,07
2029	5	3576,25	14594,32

Джерело: розраховано автором

Підставимо наші дані у нерівність (3.7):

$$0 < 971,29 < 2262,25$$

$$\text{Звідси: } j=0; C_j=0; C_{j+1}=2262,25; CF_{j+1} * КД_{j+1}=2633,16$$

Дисконтований період окупності розраховується за формулою:

$$DPP = j + \frac{\sum_{i=1}^n I_i / (1+d)^i - C_j}{CF_{j+1} / (1+d)^{j+1}} \quad (3.8)$$

$$DPP = 0 + (971,29 - 0) / 2633,16 = 0,37 \text{ років}$$

Чиста термінальна вартість (Net Terminal Value, NTV) визначає різницю між продисконтованими чистими грошовими потоками та інвестиційними витратами, приведеними до моменту завершення реалізації інвестиційного проекту. Для приведення всіх показників до кінцевого моменту проекту застосовується процентна ставка. Її розрахунок базується на використанні ставки дисконтування:

$$r = \frac{d}{1-d} \quad (3.9)$$

Розрахувати чисту термінальну вартість (Net Terminal Value, NTV) можна

за формулою:

$$NTV = \sum_{k=1}^n CF_k * KH_k - \sum_{k=1}^n I_k * KH_k \quad (3.10)$$

$$KH_k = (1+r)^k \quad (3.11)$$

Таким чином, формулу (3.10) можна переписати наступним чином:

$$NTV = \sum_{k=1}^n CF_k (1+r)^k - \sum_{k=1}^n I_k (1+r)^k \quad (3.12)$$

Спочатку розрахуємо процентну ставку, яка відповідатиме наведеному в умові коефіцієнту дисконтування:

$$r = \frac{0,25}{1 - 0,25} = 0,33$$

Відповідно коефіцієнт нарощення KH_i дорівнюватиме:

$$KH_1 = (1+0,33)^1 = 1,33; \quad KH_4 = (1+0,33)^4 = 3,160$$

$$KH_2 = (1+0,33)^2 = 1,778; \quad KH_5 = (1+0,33)^5 = 4,214$$

$$KH_3 = (1+0,33)^3 = 2,370$$

Планування чистої термінальної вартісті (NTV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» представлено у табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Планування чистої термінальної вартісті (NTV) реалізації проекту виробництва та збуту продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом»

Показник	Роки				
	2025	2026	2027	2028	2029
Коефіцієнт нарощення, КН	4,214	3,160	2,370	1,778	1,330
Чистий грошовий потік, CF	2827,81	4114,31	5736,01	7770,31	10903,20
Інвестиційні витрати, I	0,00	0,00	0,00	2369,00	0,00
Продискontовані чисті грошові потоки	11916,39	13001,22	13594,34	13815,61	14501,26
Продискontовані інвестиційні витрати	0,00	0,00	0,00	4212,08	0,00
Чиста термінальна вартість, NTV	62616,74				

Джерело: розраховано автором

Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту

продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» узагальнено в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Результати реалізації інвестиційного проекту щодо виробництва та збуту продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод»

Показник	Прогнозне значення
Обсяг інвестицій (I), тис.грн.	2369,00
Чиста теперішня вартість (NPV), тис.грн.	13623,03
Індекс рентабельності (PI)	15,03
Внутрішня норма прибутку (IRR), %	120,15
Дисконтований період окупності проекту (DPP), років	0,37
Чиста термінальна вартість (NTV), тис.грн.	62616,74

Джерело: розраховано автором

Таким чином, за результатами проведених розрахунків визначено, що інвестиційний проект ТОВ «Житомирський молочний завод» щодо виробництва і реалізації продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» є ефективним. Чиста теперішня вартість (NPV) дорівнює 13623,03 тис.грн. Вона більша за нуль, що свідчить про ефективність даного проекту. Індекс рентабельності (PI) = 15,03. Він перевищує одиницю, що означає перевищення доходу над видатками, тобто засвідчує ефективність цього інвестиційного проекту. Внутрішня норма прибутку (IRR) = 120,15 %. Вона перевищує дисконтну ставку (25%) та відсоток банківського кредиту 25%. Дисконтований період окупності проекту (DPP) = 0,37 років. Чиста термінальна вартість (NTV) дорівнює 62616,74 тис.грн. Вона більша за нуль, що свідчить про ефективність даного проекту. Отже, вкладення коштів в даний інвестиційний проект цілком доцільне, що дає можливість забезпечити зростання ефективності інвестиційної діяльності та нарощування виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод».

Висновки до розділу 3

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

1. Визначено, що для ефективного управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод» важливим напрямом є модернізація технологічного обладнання, підвищення продуктивності та освоєння випуску продукції з високою доданою вартістю. Для реалізації цих цілей необхідно посилити маркетингову підтримку нових товарів, а також створити спеціалізований підрозділ, який займатиметься плануванням, контролем і координацією антикризових заходів у сфері розвитку виробничого потенціалу на підприємстві.

2. Встановлено, що запровадження нової служби на ТОВ «Житомирський молочний завод» вимагає перегляду та адаптації організаційної структури підприємства. Для ефективного функціонування служби контролінгу пропонується впровадження лінійно-функціональної організаційної моделі. Рекомендується, щоб служба контролінгу безпосередньо підпорядковувалася генеральному директору, адже її основне завдання – забезпечення його необхідною інформацією. Як альтернативу, служба може бути підзвітною фінансовому директору.

3. Запропоновано інвестиційний проект осовення виробництва інноваційного продукту «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод». Цей продукт орієнтований на сегмент низькокалорійних та діабетичних молоковмісних продуктів, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування і підвищеного попиту на дієтичну та функціональну їжу. Спред поєднує в собі корисні властивості кокосової олії та вершкового масла, а сорбіт використовується як підсолоджувач, безпечний для людей із діабетом.

4. Узагальнено, що ТОВ «Житомирський молочний завод» має можливість

розширити виробництво спреїв, орієнтуючись на внутрішній та зовнішній ринки, інноваційні технології та нові потреби споживачів. Це дозволить підприємству зміцнити свої позиції в молочній промисловості. Планові обсяги виручки від реалізації продукції в категорії «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод» у 2025 році становитиме: вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний – 4000,00 тис.грн.; вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом – 3375,00 тис.грн.; вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами – 3375,00 тис.грн. Разом виручка від реалізації продукції у 2025 році становитиме 10750,00 тис.грн. та зростатиме на 10 % щорічно.

5. Обґрунтовано, що внаслідок реалізації продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» в асортименті підприємство отримає плановий чистий прибуток в обсязі 3006,99 тис.грн., в тому числі: вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний – 1050,33 тис.грн.; вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом – 949,22 тис.грн.; вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами – 1007,44 тис.грн.

6. Встановлено, що фінансування проекту ТОВ «Житомирський молочний завод» планує здійснити за рахунок залучених коштів, отриманих у вигляді банківського кредиту від АТ «Приватбанк». Банк надає кредитні ресурси на термін 4 роки під 25% річних. Кредитування розпочнеться з 1 січня 2025 року. Виплата відсотків за користування кредитними коштами проводитиметься щороку на початку наступного року відповідно до формули простих відсотків.

7. Доведено, що інвестиційний проект ТОВ «Житомирський молочний завод» щодо виробництва і реалізації продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» є ефективним. Отже, вкладення коштів в даний інвестиційний проект цілком доцільне, що дає можливість забезпечити зростання ефективності інвестиційної діяльності та нарощування виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод».

ВИСНОВКИ

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

1. Встановлено, що виробничий потенціал підприємства є комплексним поняттям, яке визначає здатність компанії ефективно використовувати наявні ресурси для досягнення своїх виробничих і економічних цілей. Його зміст охоплює різноманітні складові, серед яких матеріально-технологічна, кадрово-інтелектуальна, організаційно-структурна та інформаційна. Кожна з цих складових має важливе значення для забезпечення безперервності та ефективності виробничих процесів. Структура виробничого потенціалу дозволяє підприємству не лише підтримувати стабільність, але й розвиватися в умовах конкуренції та змін у зовнішньому середовищі.

2. Узагальнено, що управління виробничим потенціалом підприємства - це процес планування, організації, координації та контролю використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових, технологічних, інформаційних) для забезпечення ефективної та безперебійної роботи виробничих процесів. Метою управління є досягнення оптимального використання цих ресурсів для максимізації продуктивності, зниження витрат, покращення якості продукції та послуг, а також забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

3. Встановлено, що процес оцінки виробничого потенціалу підприємства - це систематичний процес збору, аналізу та інтерпретації даних про наявні ресурси та можливості підприємства з метою визначення ефективності їх використання. Цей процес включає в себе оцінку матеріальних, фінансових, людських, технологічних та інших ресурсів, що доступні підприємству, а також аналіз результативності їхнього застосування. Оцінка дозволяє виявити резерви для покращення продуктивності, виявити слабкі місця в організації виробництва та запропонувати шляхи оптимізації.

4. Визначено, що ТОВ «Житомирський молочний завод» - це провідне

підприємство молокопереробної галузі в Україні, яке спеціалізується на виробництві широкого асортименту молочних продуктів. Засноване в Житомирі, воно стало важливим гравцем на національному ринку завдяки високим стандартам якості, інноваційним підходам до виробництва та орієнтації на сучасні споживчі потреби. Підприємство випускає молоко, кефір, сметану, йогурти, вершкове масло та інші молочні продукти, використовуючи виключно натуральну сировину.

5. Обґрунтовано, що формування виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» - це процес створення та оптимізації ресурсів і можливостей підприємства для забезпечення ефективного та безперервного виробництва молочних продуктів. В результаті цих заходів ТОВ «Житомирський молочний завод» забезпечує стабільне функціонування, зростання конкурентоспроможності і ефективне використання свого виробничого потенціалу на ринку.

6. Узагальнено, що у структурі основних засобів ТОВ «Житомирський молочний завод» спостерігались зміни у напрямках зростання питомої ваги будинків, споруд та передавальних пристроїв. Зростання показників у 2023 р. проти рівня 2021 р. зумовлене закупкою нового обладнання. Оцінюючи рівень придатності основних засобів, важливо враховувати не лише їх фізичний знос, але й моральне старіння, яке значно впливає на конкурентоспроможність підприємства в умовах ринку.

7. Розрахунки показали, що інтегральний показник рівня виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» за 2023 рік склав 0,8884, що свідчить про невелике покращення загального рівня виробничої ефективності в порівнянні з попередніми роками, незважаючи на певні негативні зміни в окремих аспектах. За результатами проведеного дослідження можна зробити загальний висновок про певне скорочення інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Житомирський молочний завод» та необхідності розробки дієвих напрямів підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Житомирський молочний завод».

8. Запропоновано інвестиційний проект осовення виробництва інноваційного продукту «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» на підприємстві ТОВ «Житомирський молочний завод». Цей продукт орієнтований на сегмент низькокалорійних та діабетичних молоковмісних продуктів, що відповідає сучасним тенденціям здорового харчування і підвищеного попиту на дієтичну та функціональну їжу. Спред поєднує в собі корисні властивості кокосової олії та вершкового масла, а сорбіт використовується як підсолоджувач, безпечний для людей із діабетом.

9. Обґрунтовано, що внаслідок реалізації продукції «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» в асортименті підприємство отримає плановий чистий прибуток в обсязі 3006,99 тис.грн., в тому числі: вершково-кокосовий спред з сорбітом класичний – 1050,33 тис.грн.; вершково-кокосовий спред з сорбітом та шоколадом – 949,22 тис.грн.; вершково-кокосовий спред з сорбітом і горіхами – 1007,44 тис.грн.

10. Встановлено, що фінансування проекту ТОВ «Житомирський молочний завод» планує здійснити за рахунок залучених коштів, отриманих у вигляді банківського кредиту від АТ «Приватбанк». Банк надає кредитні ресурси на термін 4 роки під 25% річних. Кредитування розпочнеться з 1 січня 2025 року. Виплата відсотків за користування кредитними коштами проводитиметься щороку на початку наступного року відповідно до формули простих відсотків.

11. Доведено, що інвестиційний проект ТОВ «Житомирський молочний завод» щодо виробництва і реалізації продукції - «Вершково-кокосовий спред з сорбітом» є ефективним. Отже, вкладення коштів в даний інвестиційний проект цілком доцільне, що дає можливість забезпечити зростання ефективності інвестиційної діяльності та нарощування виробничого потенціалу підприємства ТОВ «Житомирський молочний завод».

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. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія. Київ: ГРОТ, 2004. 200 с.
3. Білиця Ю. В. Резерви підвищення ефективності використання основних фондів підприємства. Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна «Проблеми економіки транспорту». 2016. Вип. 4. С. 87-89.
4. Бойчик І.М. Економіка підприємства: підручник. Київ: Кондор. Видавництво, 2016. 378 с.
5. Болтянська Л. О. Економіка підприємства : навч. посіб. для студентів ВНЗ. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2015. 667 с.
6. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2014. 224 с.
7. Гаєвська Л.М. Інформаційне забезпечення оцінки економічного потенціалу промислового підприємств. Інфраструктура ринку. Одеса. 2018. Вип. 25. С. 213-217.
8. Галушак О., Галушак М. Деякі аспекти організування адміністративного управління в організаціях. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 1 (12). С. 230-238.
9. Ганущак-Єфіменко Л. М. Система ефективного управління розвитком інноваційного потенціалу в умовах прогнозованих ризиків. Формування ринкових відносин в Україні. 2021. № 9. С. 66–70.
10. Герасимчук З.В., Ковальська Л.Л. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування. Луцьк: ЛДТУ, 2003. 242 с.
11. Гетьман О. О. Економіка підприємства : навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2010. 488 с.

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

13. 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.

14. Горянский В.Ф. Виробничо-економічний потенціал АПК. Київ, 2015. 158 с.

15. Горяча О.Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення формування та управління виробничим потенціалом підприємств. Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: Економічні науки. Дніпропетровськ, Випуск № 1 (15). 2016. С. 60-64.

16. Горяча О.Л. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць. Київ, 2016. С. 71-75.

17. Гурочкіна В. В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2021. Вип. 6(1). С. 90-93.

18. Дзюбинська Х.М., Шашина М.В. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими. Економічні студії. Львів, 2018. № 4. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4\(22\)_2018.pdf#page=29](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2018/4(22)_2018.pdf#page=29).

19. Дикань В. В. Теоретичні основи розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств машинобудування. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2021. Вип. 2. С. 72-85.

20. Должанський І.З. Управління потенціалом підприємства: підручник. Київ: ЦНЛ. 2016. 362 с.

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

22. Дуда С.Т., Танцюра А.О. Методичні основи оцінювання виробничого

потенціалу підприємств. Науковий вісник НЛТУ України. Львів, 2013. Вип. 23.17. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2013/23_17/206_Dud.pdf.

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

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

25. Житна І.П. Економічний аналіз господарської діяльності підприємств: навчальний посібник. Київ: Вища школа, 2016. 191 с.

26. 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.

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

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

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

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

31. Закон України «Про охорону праці» від 14 жовтня 1992 року № 2694-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

32. Закон України «Про публічні закупівлі» 25 грудня 2015 року № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

33. Закон України «Про стандартизацію» від 5 червня 2014 року № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

34. Запашук Л.В. Методичні підходи до оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства. Вісник ЖДТУ. 2018. № 3 (53). С. 60-63.

35. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. Агросвіт. 2018. № 23. С. 59-65.
36. Іванілов О. С. Економіка підприємства: підруч. 2-ге вид. К. : Центр учбової літератури, 2021. 728 с.
37. Івахненко В.М. Курс економічного аналізу: навчальний посібник. Київ: Знання-Перес, 2014. 200 с.
38. Іващенко В.М., Болюх М.А. Економічний аналіз господарської діяльності. Київ: ЗАТ «Нічлава», 2018. 204 с.
39. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. Регіональна економіка. 2015. № 3. С. 48-56.
40. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. Наукові записки. 2019. №1 (58). С. 132-138.
41. Коновал В.В. Управління виробничим потенціалом підприємств легкої промисловості засобами краудсорсингу. Економіка і суспільство. 2016. Випуск 3. С. 220-225.
42. Краснокутська Н. С. Концепція ціннісно-орієнтованого управління потенціалом підприємства. Економічна теорія та теорія економічної думки. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 8 (134). С. 23–29.
43. Краснокутська Н. С. Оцінка втрат ресурсного потенціалу під час управління комерційними ризиками підприємств торгівлі. Вісник ПУЕТ. 2022. С. 24-29.
44. Кривончак О. В., Фурман Н. В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства. Наука й економіка. 2015. № 2 (38). С. 49–52.
45. Крикавський Є. В. Економіка і фінанси підприємств : навч. посіб.; Нац. ун-т «Львів. Політехніка». Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2013. 694 с.
46. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2015. №1. С. 75-

83.

47. Кузнецова Т.В., Красовська Ю.В., Подлевська О.М. Управління потенціалом підприємства: навчальний посібник. Рівне: НУВГП, 2017. 196 с.

48. Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2015. №2. С. 205-211.

49. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. Молодий вчений. 2018. №12. С. 623-626.

50. Лісовенкова І.М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. Економічний вісник НГУ. 2017. № 2. С. 47-55.

51. Мартиненко В. П. Адаптація зарубіжного досвіду щодо оцінки виробничого потенціалу підприємства. Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 3. С. 43-48.

52. Мартиненко В. П. Оцінка виробничого потенціалу підприємства. Підприємництво та інновації. 2021. Вип. 1. С. 48-54.

53. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 12(2). С. 6-13.

54. 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.

55. Метеленко Н.Г. Виробничий потенціал, як фактор забезпечення розвитку внутрішнього господарського механізму промислових підприємств. Електронний журнал ефективна економіка. Дніпро. 2018. № 7. С. 65-68.

56. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. №11. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf

57. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. Молодий вчений. Херсон. 2014. № 4. С. 100-104.

58. Побережна Н.М. Ефективність використання виробничого потенціалу: теоретичний та практичний аспекти. Маркетинг і менеджмент інновацій. Науковий журнал. Суми. 2018. № 3. С. 212-220.

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

60. Пріб К.А., Патика Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.

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

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

63. Скібіцький О.М. Управління людським потенціалом: персонал, психологія, мотивація, відповідальність: монографія. Київ: ТОВ Три-К, 2013. 582 с.

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

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

66. 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.

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

68. Тарасюк Г.М., Ярмолюк М.Ю. Деякі напрями удосконалення управління

формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки. 2020. №34. С. 109-110.

69. Терещенко Н.В. Комплексна оцінка підвищення ефективності діяльності підприємств і мотивації трудової діяльності. Український соціум. 2011. Вип. № 1 (6). С. 60-72.

70. Терещенко О.О. Фінансова діяльність суб'єктів господарювання: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2013. 565 с.

71. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf>

72. 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.

73. 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.

74. Тюленєва Ю. В., Сичков О. Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015. Вип. 5. С. 126–129.

75. Устенко О.Л. Економіка підприємництва: методичний посібник. Київ: МАУП, 2016. 458 с.

76. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навчальний посібник Київ: КНЕУ, 2014. 316 с.

77. 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.

78. Хринюк О.С. Теоретико-методичні аспекти оцінки виробничого потенціалу підприємства. Економіка та управління підприємствами. 2017. № 3. С. 772-776.

79. Черевко В. Д. Типологія та імплементація методичних підходів до

оцінки виробничого потенціалу аграрних підприємств. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 28-33.

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

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

82. 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