

Київський національний торговельно-економічний університет

Кафедра економіки та фінансів підприємства

# **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

## **Управління виробничим потенціалом підприємства**

за матеріалами товариства з обмеженою відповідальністю

«КОВЧЕГ і Ко», м. Київ

Студента 2 курсу 2 м групи,  
заочної форми навчання,  
спеціальності 051 «Економіка»,  
спеціалізації «Економіка  
підприємства»

Удовенко Катерини  
Віталіївни

Науковий керівник –  
канд. екон. наук, доцент

Чаюн Ірина  
Олександрівна

Гарант освітньої програми  
д-р екон. наук, проф.

Блакита Ганна  
Владиславівна

Київ 2018

**ЗМІСТ**

АНОТАЦІЯ.....	3
ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	8
1.1 Економічна сутність виробничого потенціалу, взаємозв'язок з виробничого потужністю підприємства .....	8
1.2. Фактори формування виробничого потенціал підприємства.....	20
1.3 Методика управління виробничим потенціалом підприємства.....	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РІВНЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОВЧЕГ і Ко».....	38
2.1 Аналіз складу, структури, ефективності використання основних засобів підприємства.....	38
2.2 Оцінка якісного складу та продуктивності праці робітників підприємства.....	44
2.3 Аналіз обсягів та ефективності використання матеріальних запасів підприємства.....	58
2.4 Інтегральна оцінка використання виробничого потенціалу підприємства.....	66
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА .....	69
3.1 Шляхи підвищення ефективності використання виробничого потенціалу на підприємстві.....	69
3.2 Планування обсягів виробництва та його ресурсного забезпечення .....	84
3.3 Обґрунтування планової потреби у виробничій потужності.....	88
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	116

**Удовенко К.В. «Управління виробничим потенціалом підприємства» (за матеріалами ТОВ «КОВЧЕГ і Ко», м. Київ). – Рукопис.**

Випускна кваліфікаційна робота за спеціальністю 051 «Економіка», спеціалізація «Економіка підприємства» – Київський національний торговельно-економічний університет – Київ, 2018.

Випускну кваліфікаційну роботу присвячено теоретичним, методичним і практичним аспектам управління виробничим потенціалом підприємства. Представлена робота дозволяє дослідити основні засади, методи та засоби визначення потреби управління виробничим потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** виробничі потужності, виробничий потенціал підприємства, конкурентоспроможність, фактори макросередовища, питома вага.

#### **ABSTRACT**

**Udoenko K.V. "Management of the production potential of the enterprise" (based on the materials of LLC "KOVCHEG I Ko", Kyiv). – Manuscript.**

Final qualifying paper on the specialty 051 "Economics", specialization "Economy of Enterprise". – Kyiv National University of Trade and Economics. – Kyiv, 2018.

The final qualifying paper is devoted to theoretical, methodological and practical aspects of management of the production potential of the enterprise. It allows investigating the basic principles, methods and means of determining needs to management of the industrial potential of the enterprise.

**Key words:** production capacities, production potential of the enterprise, competitiveness, macro-factors, specific gravity.

#### **ВСТУП**

**Актуальність теми.** Розвиток підприємств формується під впливом

різноманітних зовнішніх і внутрішніх факторів. Внутрішнє середовище розвитку підприємства, перш за все, складається з комплексу взаємопов'язаних елементів виробничої діяльності, тому сучасний аналіз ефективності розвитку підприємства має містити оцінку його виробничого потенціалу. Ці обставини вимагають створення науково обґрунтованих методичних підходів до оцінки, формування, розвитку та ефективності використання виробничого потенціалу. Перспектива інтеграції України до Європейського Союзу обумовлює необхідність впровадження в практику вітчизняних підприємств як досвіду розвинених країн щодо ефективного використання виробничих ресурсів, так і розробки власного практичного інструментарію оцінки виробничого потенціалу в цілому з метою більш ефективного його використання.

Питання аналізу, формування та використання виробничого потенціалу підприємств та організацій досліджені у роботах вітчизняних та зарубіжних науковців, зокрема, таких як: Абалкін Л.І., Андрійчук В.Г., Ареф'єва О.В., Василенко Ю.В., Гончаров В.М., Должанський І.З., Донець Ю.Ю., Жаров А.В., Загорна Т.О., Іванов М.І., Ілляшенко С.М., Іщук С.О., Косенко О.П., Кущев В.Ю., Лапін Є.В., Олексюк О.І., Орлов П.А., Отенко І.П., Перерва П.Г., Репіна І. М., Федонін О. С., Хохлов М.П., МакГоуэн К., Марка Д., Нівен П.Р., Портер М., Райан Б. та ін.

Разом з тим, слід зазначити, що питання розробки методичних підходів до формування оцінки виробничого потенціалу ще неповністю вирішені або залишаються дискусійними. Особливої уваги заслуговує проблема формування показників його оцінки. Фактично вивчення проблематики оцінки виробничого потенціалу підприємства здійснюється в розрізі окремих його складових (кадри, основні та оборотні фонди, інноваційна складова та ін.) при недостатності комплексної оцінки виробничого потенціалу як складної системи, що функціонує, розвивається та має оцінюватися з урахуванням синергетичного ефекту.

**Мета і завдання дослідження.** Мета роботи полягає у розвитку

теоретичних основ та розробці методичних підходів управління виробничим потенціалом підприємства. Поставлена мета зумовила вирішення наступних завдань:

- дослідити економічну сутність виробничого потенціалу, взаємозв'язок з виробничою потужністю підприємства;
- визначити фактори формування виробничого потенціалу підприємства;
- визначити методику управління виробничим потенціалом підприємства;
- проаналізувати склад, структуру, ефективність використання основних засобів підприємства;
- оцінити продуктивність праці робітників підприємства;
- проаналізувати ефективність використання матеріальних запасів підприємства;
- здійснити інтегральну оцінку використання виробничого потенціалу підприємства;
- визначити шляхи підвищення ефективності використання виробничого потенціалу на підприємстві;
- спланувати обсяги виробництва та його ресурсного забезпечення;
- обґрунтувати планову потребу у виробничій потужності.

**Об'єктом дослідження** є процес управління виробничим потенціалом підприємств на сучасному етапі розвитку економіки України.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти щодо управління виробничим потенціалом підприємства ТОВ «Ковчег і Ко».

**Емпірична база дослідження.** ТОВ «КОВЧЕГ і Ко» засноване в м. Києві, вул. Закревського, будинок 22 в 1995 році. Продукцією компанії є: виробництво м'ясної продукції, виробництво молочної продукції, виробництво майонезів, соусів і дрессингів, виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів, виробництво риби та морепродуктів.

**Методи дослідження.** Методологічну та теоретичну основу

дослідження формують фундаментальні положення економічної теорії, досягнення вчених-економістів у сфері управління потенціалом підприємства. Для вирішення поставлених в дослідженні завдань використовуються методи: аналіз, синтез, історико-логічний – для дослідження еволюції підходів визначення категорії «виробничий потенціал» підприємства; статистичного аналізу, групування та узагальнення – для діагностики стану та динаміки показників оцінки виробничого потенціалу підприємства; експертних оцінок – для визначення питомої ваги показників оцінки окремих складових виробничого потенціалу; моделювання й прогнозування – для оцінки можливостей розвитку виробничого потенціалу підприємства.

**Інформаційною базою дослідження** є офіційні матеріали Державного комітету статистики України; законодавчі, нормативні акти; інформативно-аналітичні матеріали та науково-методичні розробки, фінансова та податкова звітність реального підприємства – емпіричної бази дослідження, а також, власні дослідження здобувача і результати їх обробки.

**Інформація про використання інформаційних технологій, стандартного та авторського програмного забезпечення.** В роботі розроблено комплекс задач автоматизації планово-економічних розрахунків на ПК за допомогою Excel.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в уточненні та доповненні практичної основи організації і методики управління виробничим потенціалом на ТОВ «Ковчег і Ко».

**Апробація результатів дослідження.** Прийняті до практичного впровадження основні положення та висновки, прикладні результати та рекомендації даної роботи були опубліковані в статті «Виробничий потенціал підприємства у взаємозв'язку з виробничою потужністю підприємства», яка опублікована в збірнику статей.

**Структура та обсяг роботи.** Робота складається зі вступу, 3-х розділів, висновків, додатків та списку використаних джерел. Повний обсяг роботи – 97 сторінок друкованого тексту, містить 45 таблиць; 20 рисунків, список

використаних джерел зі 95 найменувань на 13 сторінках, 2 додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Економічна сутність виробничого потенціалу, взаємозв'язок з виробничою потужністю підприємства

Метою діяльності кожного виробничого підприємства є нарощення виробничих потужностей для підвищення прибутковості та конкурентоспроможності. Для цього підприємства використовують центральну ланку загального потенціалу підприємства – виробничий потенціал. Дослідивши проблематику визначення категорії "виробничий потенціал" за такими ознаками як: сукупність ресурсів, сукупність факторів виробництва, ефективне використання виробничої потужності в комплексі з метою досягнення максимального результату (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення поняття «виробничий потенціал» [13, с. 57]

Багато вчених у своїх працях приділяють увагу визначенню та розумінню поняття "виробничий потенціал" (табл. 1.1).



Таблиця 1.1

**Порівняльна оцінка визначення “виробничий потенціал”  
науковцями**

Автор	Визначення
Л.І. Абалкін, І.І. Лукінов, Д.А. Черников [62]	Виробничий потенціал - це набір ресурсів, які у процесі виробництва набувають форму факторів виробництва, а також кількість і якість ресурсів, якими розпоряджається та чи інша господарська система
Анчишкін О. І. [62]	Виробничий потенціал це сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набувають форми і факторів виробництва
Іщук С. [62]	Виробничий потенціал - це складна, організована, динамічна система, яка формується з множин елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком
В.Кульменко, П.І.Шилепницький [62]	Виробничий потенціал - сукупність ресурсів у вигляді обсягів нагромадження і підготовлених до переробки природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, що здатні забезпечувати випуск продукції відповідної номенклатури та якості
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [62]	Виробничий потенціал - це наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг)
Должанський І.З. [62]	Виробничий потенціал це той обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів при оптимальній організації праці й виробництва
Петровича І.М. [62]	Виробничий потенціал - це сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використані для реалізації цілей виробничого підприємства
Добикіна О.К. [69]	Виробничий потенціал - це здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва
Гаєвська Л.М., Чернова О.В. [69]	Виробничий потенціал являє собою систему, яка складається з елементів, які в процесі виготовлення продукції виконують різного роду функції, що притаманні будь якій системі
Кондратюк О.І. [69]	Виробничий потенціал формується основними виробничими фондами, до яких входять будівлі, споруди, трубопроводи, машини, устаткування тощо
Бабан Т.О. [69]	Виробничий потенціал - сукупність виробничих ресурсів з урахуванням їх обсягу, структури, технічного рівня та якості
Лапін Є.В. [69]	Виробничий потенціал - кількісний і якісний склад матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують отримання максимальної економічної вигоди при найбільш повному їхньому використанні за часом і продуктивністю
Перерва П.Г., Побережна Н.М. [67]	Виробничий потенціал - розкриває сутність внутрішнього середовища та впливає на зовнішнє середовище. Результати його використання доцільно розглядати з позицій внутрішньої та зовнішньої ефективності економічних ресурсів за відповідними показниками

Джерело: узагальнено автором за [64,69]

Узагальнюючи думки науковців, що подані в таблиці можна зробити висновок, що найбільш повним буде наступне визначення виробничого потенціалу – це сукупність виробничих ресурсів (наявних і прихованих можливостей підприємства), що являють собою систему та перебувають у взаємодії та взаємозв'язку, та в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва і призводять до випуску максимального обсягу продукції.

Узагальнюючи підходи сучасних науковців до визначення виробничого потенціалу підприємства, доходимо до висновків, що у більшості вони притримують ресурсну позицію.

Розглядаючи наведені вище трактування поняття "виробничий потенціал", приходимо до висновку, що жоден із дослідників не звернув уваги на такі важливі моменти, як:

— відтворювальний процес ресурсів, адже формування та нарощування виробничого потенціалу потребує не тільки використання певної сукупності ресурсів, їх постійного відтворення, але й оптимального співвідношення, що у кінцевому підсумку впливає на величину виробничого потенціалу;

— раціональність використання ресурсів, зокрема, їхнє екстенсивне використання може спричинити диспропорції природо-ресурсного потенціалу, що негативно впливає на відтворювальний процес виробничого потенціалу.

Таким чином, ресурсний підхід щодо визначення категорії "виробничий потенціал" не враховує усіх аспектів механізму його формування та нарощення.

Друга група авторів трактують "виробничий потенціал" як сукупність факторів або елементів виробництва. Роботи цієї групи авторів найкраще проаналізовані Герасимчук З.В. та Ковальською Л.Л. [10].

Нобелівський лауреат Д.Норт, наприклад, ототожнює виробничий потенціал із сукупністю факторів виробництва та товарів. П. Самуельсон

вважає, що у ринкових відносинах економічний зміст категорії "виробничий потенціал" перетворюється на капітал.

У своїх дослідженнях В.К. Фальцман обмежує поняття "виробничий потенціал" основними фондами, потужностями, парком устаткування, які у свою чергу визначають виробничі можливості країни, здатність створювати матеріальні блага, необхідні суспільству.

О.Б. Чернега під виробничим потенціалом розуміє сукупність природних та трудових ресурсів, матеріальних умов, організаційних і інформаційних компонентів, що перебувають у діалектичному взаємозв'язку і функціонують як єдине ціле.

Такий зміст поняття недостатній, оскільки при цьому не приділяється належна увага дослідженням визначальної ролі кожного елемента у загальній структурі виробничого потенціалу.

Третя група авторів розглядає виробничий потенціал як синонім виробничої потужності.

Так, Ю.Ю. Донець формулює виробничий потенціал як максимально можливий річний, добовий, годинний, або віднесений до іншої часової одиниці обсяг випуску продукції. Крім того, на його думку, поняття "виробничий потенціал" має територіальний характер і охоплює сукупність виробництв, розміщених на певній території [20, с. 10].

Такі дослідники-економісти, як І.І. Іванов, О.В. Левіна, В.А. Міхальська вважають, що виробничий потенціал відображає максимально можливу здатність сфери матеріального виробництва до виконання робіт або виробництва продукції на основі збалансованого і гармонійного розвитку всіх його елементів [28, с. 149].

Автори монографії під редакцією Н.М. Кириєнко, вважають, що виробничий потенціал у загальному вигляді може визначатися як сукупна виробнича сила або здатність суспільства створювати всю сукупність різноманітних матеріальних благ, що характеризується всіма наявними виробничими силами і освоєними природними багатствами, використаними

для досягнення конкретних соціально-економічних цілей та завдань.

Отже, згадані автори ототожнюють виробничий потенціал з максимально можливим випуском продукції, робіт, послуг. Проте, на думку Герасимчук З.В. та Ковальської Л.Л., дослідники не уточнюють наскільки максимально необхідно нарощувати виробництво. Адже максимальне виробництво продукції може призвести до вичерпного використання ресурсів, що не завжди є доцільним. Тому, категорію "виробничий потенціал" необхідно трактувати з огляду на максимально можливі та доцільні обсяги виробництва продукції при раціональному використанні необхідних для процесу виробництва ресурсів [10, с. 173].

Доцільно виокремити підхід Фоміна П.А. та Старовойтова М.К., що визначають виробничий потенціал підприємства як: відносини на підприємстві з приводу досягнення максимально можливого виробничого результату при найефективнішому використанні інтелектуального капіталу підприємства для пошуку передових форм організації виробництва; наявної техніки з метою впровадження найновітніших технологій; матеріальних ресурсів для забезпечення максимальної економії і оборотності.

Варто зазначити, що визначення Кондратюка О.І. є досить неточним та вузьким, адже до виробничого потенціалу належать не лише основні виробничі фонди.

На мою думку, аналізуючи визначення Перерви П.Г. та Побережної Н.П. виробничий потенціал варто розглядати не лише з позицій внутрішнього середовища, а й з позицій зовнішнього, адже існує зворотній вплив з боку зовнішнього середовища у вигляді ризиковості та невизначеності [66, с. 11].

Існує думка Добикіна О.К. та Круша П.В. про те, що виробничий потенціал підприємства – це інтегрована складова, яка входить до об'єктивного потенціалу підприємства, а вся структурна модель потенціалу поділяється на об'єктивні та суб'єктивні складові [44, с. 77].

На думку Бова Т.В. виробничий потенціал підприємства являє собою систему взаємопов'язаних елементів (основні фонди, трудові ресурси,

матеріально-сировинні ресурси, інформаційні ресурси тощо), які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства.

Підводячи підсумок досліджень сутності поняття ми вважаємо, що найбільш повно розкриває економічний зміст наступне поняття «виробничий потенціал» є одним з основних компонентів загального потенціалу і економіки та допомагає забезпечити стабільність розвитку підприємства, її конкурентоспроможність та полягає в сукупності виробничих ресурсів, які є системою і знаходяться в взаємодії та взаємозв'язку.

Аналізуючи зображену інформацію на рис. 1.1 та табл. 1.1. можна вказати на те, що між думками вчених є певні суперечності. На мою думку, відокремлення об'єктивної і суб'єктивної складової дещо ускладнює аналіз виробничого потенціалу. Саме тому варто розглядати складові виробничого потенціалу без відокремлення об'єктивно-суб'єктивної сутності, що дасть цілісну основу для аналізу потенціалу, а це, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність використання виробничого потенціалу.

Головною задачею виробничого потенціалу для кожного підприємства є створення продукції при мінімальних ресурсних затратах, а для цього на підприємстві постійно повинен відбуватись пошук нових резервів щодо оновлення виробничого потенціалу і пристосування його до умов невизначеності. Існує багато різноманітних видів резервів покращення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства, а отже, багато напрямків їх реалізації.

Елементи виробничого потенціалу наведено на рис. 1.2.

Розуміння економічної категорії «виробничий потенціал підприємства», як складної системи, сукупність елементів якої дозволяє забезпечити розвиток підприємства та сформулювати такі базові принципи поєднання складових виробничого потенціалу підприємства, як, з одного боку, конгломеративність, а, з другого – синергійність.

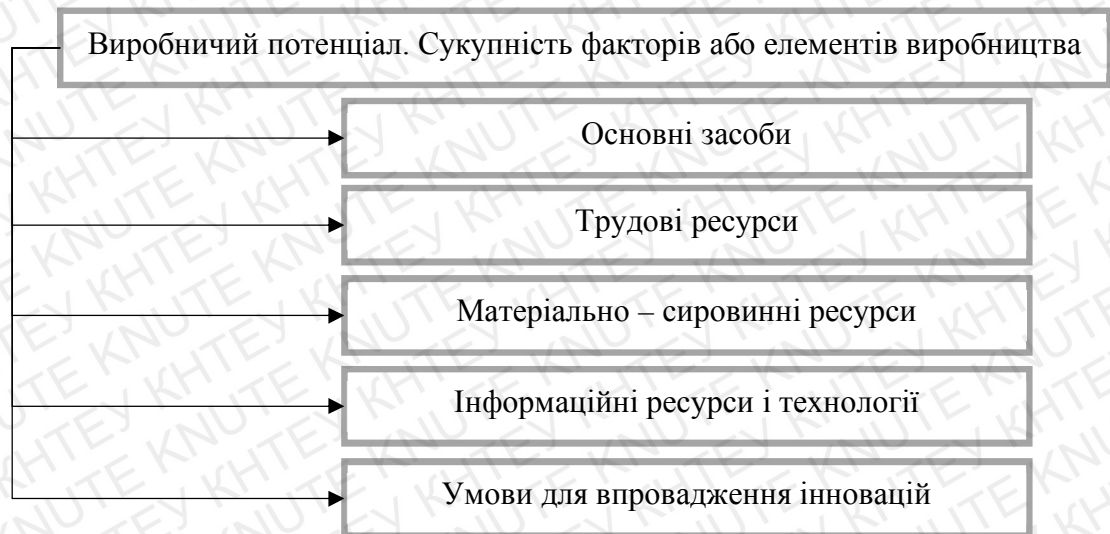


Рис. 1.2. Елементи виробничого потенціалу [95, с. 195]

Сукупність характеристик та принципів поєднання складових виробничого потенціалу дозволяє формувати результати діяльності підприємства на підставі сукупності проявів класичних та специфічних характеристик на рівні виявлених принципів їх поєднання (рис. 1.3).

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

Одним із найважливіших способів пошуку резервів є підвищення коефіцієнта варіативності обладнання. Це важливо для підприємства, оскільки нормативні показники цього показника не завжди відповідають поточному рівню розвитку підприємства. Ось чому ці стандарти слід переглянути для кожної галузі. Це також слід розглядати разом із вартістю обладнання та технічного обслуговування, оскільки між ними існує пряма пропорційна залежність. Оцінюючи значення індикатора, варто також звернути увагу на коефіцієнт навантаження. Разом ці показники дозволяють оцінювати та виявляти резерви за інтегральним коефіцієнтом завантаження обладнання. Проте, без розробки нормативних значень для конкретного підприємства, описані показники не дадуть виявити вплив на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу.



Рис. 1.3. Сукупність характеристик та принципів поєднання складових виробничого потенціалу [89, с. 17]

Неможливо уявити подальшого розвитку підприємства, не шукаючи резервів на рівні робочого часу. Менеджер повинен звернути увагу на технологічні втрати, неналежне використання виробничих приміщень, операційні втрати тощо.

Важливим аспектом діяльності виробничого потенціалу є не тільки підвищення ефективності, але і процес відновлення потенціалу.

Гаєвська Л.М. стверджує, що відновлення виробничого потенціалу може здійснюватися лише шляхом адаптації до вимог ринкового середовища, але це складний процес, який відбувається в кілька етапів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

## Етапи відновлення виробничого потенціалу [81, с. 193]

Етап	Пояснення етапу
Оцінка реального стану потенціалу компанії.	Вона здійснюється за допомогою різних показників, залежно від галузі підприємства. Немає єдиного інтегрального показника оцінки потенціалу. Тим не менше, можна застосувати графоаналітичний метод діагностики "квадрата потенціалу" вченого Репіна І.М. для оцінки реального стану та своєчасного виявлення управлінських рішень з метою підвищення ефективності роботи підприємства
Оцінка збереження та подальшого розвитку виробничого потенціалу	Це здійснюється шляхом оцінки показників продуктивності та ефективності використання ресурсів (потенціал основних засобів, сировини, цільових фондів, нематеріальних активів, технологічного персоналу). Визначення резервів для управління формуванням капіталу підприємства.
Визначення резервів управління формуванням капіталу підприємства	Обираються формальні моделі або матричні методи. Формальними моделями досліджень певного виду діяльності підприємства є: - модель накопиченого досвіду; - модель життєвого циклу продукту, попит - ЖЦП; - модель "продукт-ринок" (модель І. Ансофф); - модель життєвого циклу технологій: - модель М. Портер. Матричні (портфельні) методи (методи портфоліо аналізу підприємства в цілому) включають: - матриця BCG; - McKinsey (Shell); - ADL; - SWOT; - SPACE

Оцінюючи інформацію таблиці 1.2, можна побачити, що етапи відновлення виробничого потенціалу є взаємопов'язаними та вимагають поетапного впровадження для більш суттєвого впливу на загальний результат. Кожна компанія повинна вибрати наступні дії етапів, що призведуть до максимального результату при мінімальних витратах. Підвищуючи ефективність і відновлюючи виробничий потенціал підприємства, менеджер не повинен ігнорувати можливість невизначеності, яка може бути пов'язана не тільки з виробничим потенціалом. Він повинен намагатися уникати ризику, розуміти його сутність та впроваджувати програми, які можуть запобігти невизначеності з найменшими втратами. В умовах невизначеності управління необхідно вдатися до прямого відображення реальності в прогнозі



майбутнього розвитку підприємства, що забезпечить ефективність функціонування не тільки виробничого потенціалу.

Сучасне управління на мікрорівні ґрунтується на узагальненій оцінці можливостей підприємств для їх функціонування та динамічного розвитку. Така оцінка в наукових працях, а потім і в практичній діяльності стала виражатися за допомогою таких понять, як "виробничий потенціал", "трудовий потенціал", "інноваційний потенціал", "фінансовий потенціал" і інші. У системі вони описують різноманітні, але взаємозв'язані сторони існування і життєдіяльності підприємства. Більш того, усі вони відображають рівень використання тих, чи інших ресурсів, і впливають на результати виробничо-господарської діяльності підприємства будь-якої галузі, форми власності та напрямку діяльності. Тому на нашу думку їх можна об'єднати в одне інтегруюче поняття - "виробничо-господарський потенціал", який має внутрішню цілісність і якби завершує понятійний ряд потенціалів, що дотепер використовуються в економічних дослідженнях.

Виробничо-господарський потенціал на наш погляд характеризується чотирма основними рисами.

Перша риса. Виробничо-господарський потенціал підприємства визначається його реальними можливостями в тій чи іншій сфері економічної діяльності. При цьому не тільки реалізованими, але й нереалізованими по яким-небудь причинам.

Друга риса. Можливості будь-якого підприємства в більшості залежать від наявності ресурсів та резервів, не залучених у виробництво. Тому виробничо-господарський потенціал підприємства характеризується також і певним обсягом ресурсів, як залучених у виробництво, так і ні, але підготовлених для використання.

Третя риса полягає в тому, що виробничо-господарський потенціал визначається не тільки і не стільки наявними можливостями, але й ще навиками різних категорій персоналу для його використання з метою виробу продукції, отриманню максимального прибутку і забезпечення ефективного

функціонування та сталого розвитку підприємства.

Четверта риса. Рівень і результати реалізації виробничо-господарського потенціалу підприємства (обсяги виробленої продукції, собівартість, рентабельність або отриманий дохід та ін.) визначаються також формою підприємництва і адекватної до неї організаційної структури підприємства [75, с. 24].

Між складовими елементами виробничо-господарського потенціалу складаються певні взаємозв'язки, які виникають з технології, організації і управління виробництвом. Незважаючи на різні підходи до структурної характеристики потенціалу підприємства, ознаки, якими повинні володіти його елементи, зостаються такими:

- елементи повинні функціонувати одночасно і в сукупності, так як закономірності розвитку потенціалу не можуть бути розкриті окремо, а тільки в поєднанні їх, що потребує досягнення збалансованого оптимального співвідношення між елементами;

- складові елементи потенціалу повинні бути взаємозамінними і адекватними характеристикам продукції і послуг, що виробляються.

Враховуючи це, в найбільш загальному вигляді виробничо-господарський потенціал ефективної діяльності підприємства (ВГП) можна представити такою функцією:

$$\text{ВГП} = (\text{Кпна}, \text{Квоа}, \text{Крс}, \text{Кеу}, \text{Кфе}, \text{Кіп}), \quad (1.1)$$

де Кпна — коефіцієнт використання потенціалу по необоротних активах;

Квоа — коефіцієнт використання потенціалу по виробничих оборотних активах;

Крс — коефіцієнт використання потенціалу по робочій силі;

Кеу — коефіцієнт використання потенціалу по ефективності управління;

Кфе — коефіцієнт використання фінансово - економічного потенціалу;

Кіп — коефіцієнт використання інтелектуального потенціалу [72, с. 13].

Така різноманітність індикаторів оцінки елементів, що складають

виробничо-господарський потенціал, допускає відповідну різноманітність його критеріїв, а також приватних і інтегральних показників. Це вимагає наявності системи критеріїв і показників, яка б:

- адекватно відображала тенденції розвитку і пріоритетні напрями і цілі фінансової стратегії стійкого розвитку підприємства;
- твердо спиралася на умови пропорційності відтворювальних процесів і відповідала закономірності кругообігу капіталу;
- враховувала актуалізацію фінансової оцінки потенціалу;
- визначала перспективи розвитку виробничо-господарського потенціалу діяльності, з погляду збереження і підтримки вартості підприємства;
- динаміки показників.

Виходячи з вищенаведеного, ми вважаємо, що виробничо-господарський потенціал підприємства доцільно характеризувати не одним, а сукупністю показників. Причому, у залежності від природи самого показника чи то застосовувати вартісну оцінку, чи натуральну.

Отже, виробничий потенціал є одним з основних компонентів загального потенціалу. Це один з основних компонентів економіки та допомагає забезпечити стабільність розвитку підприємства, її конкурентоспроможність. Сутність визначення "виробничого потенціалу" полягає в сукупності виробничих ресурсів, які є системою і знаходяться в взаємодії та взаємозв'язку. Структурна модель виробничого потенціалу містить об'єктивно-суб'єктивні компоненти, що у взаємозв'язку призводять до запуску максимальної кількості продукції. Необхідно провести аналіз ефективності використання та відновлення виробничого потенціалу на майбутнє в умовах невизначеності з урахуванням особливостей виробленої продукції та структури суб'єкта господарювання. На верхніх рівнях управління необхідно детально вивчити умови невизначеності та намагатися запобігти негативному впливу через програми подолання невизначеності на підприємствах із значною часткою виробничого потенціалу.

## **1.2. Фактори формування виробничого потенціалу підприємства**

Фактори, що впливають на виробничий потенціал підприємства, - це поєднання всіх рушійних сил та причин, які визначають динаміку цього показника.

Виробничий потенціал підприємства - це політструктура система, і будь-яка система працює у відповідному середовищі, що суттєво впливає на нього. Вплив на систему слід розглянути та дослідити з двох точок зору:

- зовнішнє середовище, тобто з боку макросередовища та мікросередовища, в яких працює підприємство;
- внутрішнє середовище самого підприємства, що складається з ряду зв'язків та сфер діяльності (ресурсів).

Комбінацію цих факторів можна проілюструвати у вигляді схеми, що складається з трьох рівнів (рис 1.4), яка дає уявлення про складові внутрішнього середовища підприємства, компоненти зовнішнього мікросередовища та фактори зовнішнього макросередовища.

Аналіз факторів здійснюватиметься у наступній послідовності: зовнішнє макросередовище, зовнішнє мікросередовище, внутрішнє середовище підприємства.

Аналіз факторів макросередовища поділяється на такі групи: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціокультурні.

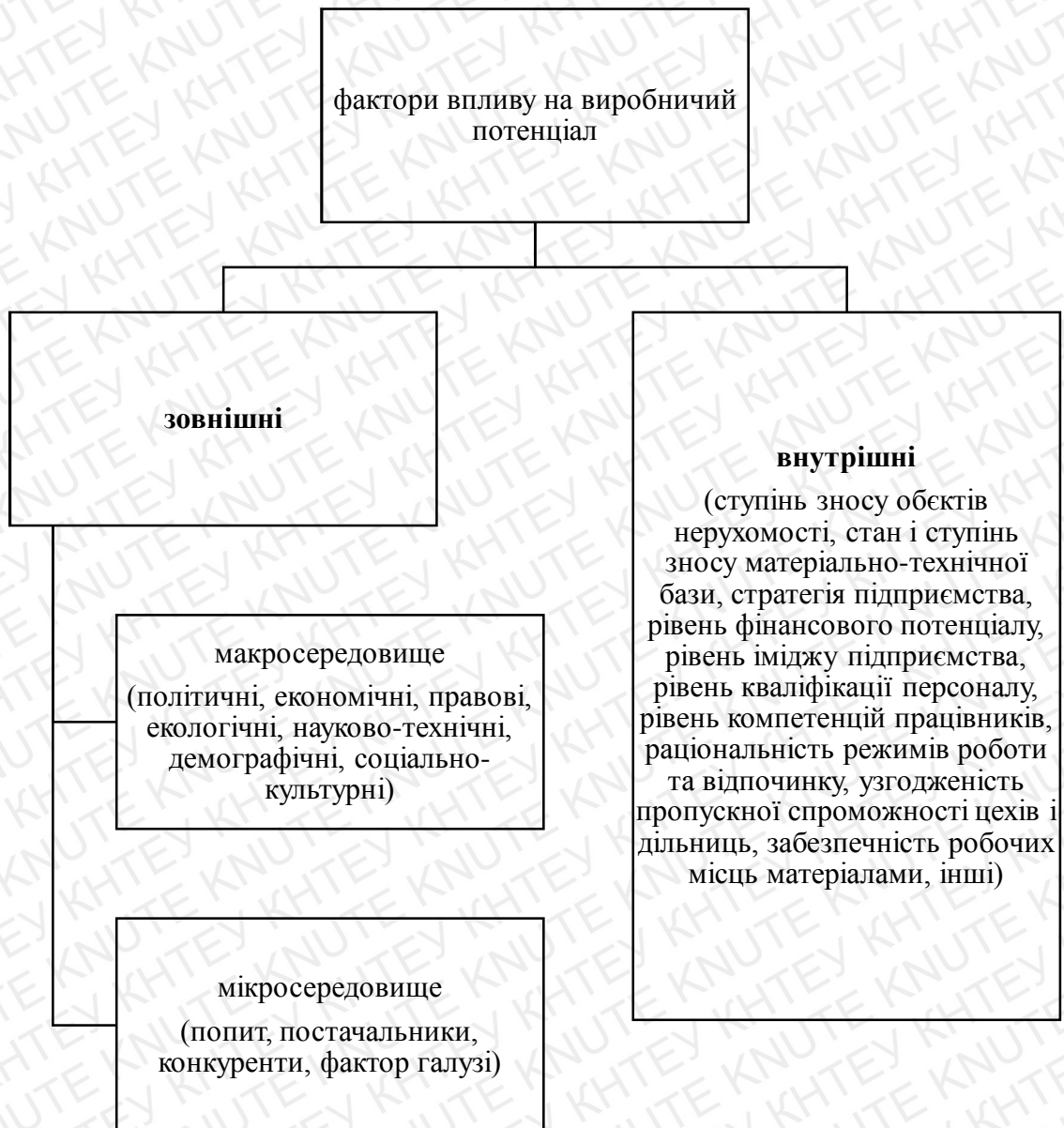


Рис. 1.4. Фактори впливу на виробничий потенціал підприємства [71, с. 167]

Пріоритет груп може відрізнятися залежно від сфери діяльності підприємства, галузевої орієнтації, наявності імпортно-експортних операцій, міждержавних відносин з країнами-партнерами у цій сфері бізнесу, стану ресурсного забезпечення підприємства і т.п.

Розглянемо детальніше фактори макросередовища за допомогою табл. 1.3.

Інформацію, що міститься в періодичних виданнях (газетах, журналах), статистичних збірках, інформаційних виданнях, на WEB-сайтах в Інтернеті, в новинах, оглядах та аналітичних програмах радіо та телебачення,

використовується для збору, обробки та попереднього аналізу інформації про впливові фактори та систематизують результати, аналізують вплив факторів та оцінюють їх, після чого роблять висновки.

Таблиця 1.3

**Фактори впливу зовнішнього макросередовища на виробничий потенціал підприємства [70, с. 322]**

Група факторів	Фактор
Політичні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень політичної стабільності в суспільстві.</li> <li>2. Наявність лобістських груп у законодавчих органах, корупція.</li> <li>3. Напрямок розвитку політичної системи.</li> <li>4. Вектор міжнародної політики держави.</li> <li>5. Характер політичної боротьби.</li> <li>6. Рівень громадської підтримки програми розвитку держави.</li> <li>7. Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва.</li> <li>8. Наявність протекціонізму вітчизняному виробникові у рішеннях ВР і Уряду</li> </ol>
Економічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рівень економічного розвитку держави (ВВП на душу населення).</li> <li>2. Ступінь розвитку виробництва товарів заданої номенклатури.</li> <li>3. Стан виконання державного (обласного, міського) бюджету.</li> <li>4. Темп інфляції.</li> <li>5. Рівень безробіття.</li> <li>6. Рівень оподаткування.</li> <li>7. Рівень доходів населення (середня зарплата).</li> <li>8. Борги по заробітній платі</li> </ol>
Правові	Закони, що регулюють діяльність підприємства і галузевого ринку
Екологічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стан природних ресурсів країни.</li> <li>2. Величина витрат на підтримку екологічної безпеки діяльності підприємства.</li> <li>3. Толерантність суспільства до впливу підприємства на екологію регіону.</li> <li>4. Рівень забруднення навколишнього середовища</li> </ol>
Науково-технічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Інновації в галузі створення товарів.</li> <li>2. Інновації в технології.</li> <li>3. Інновації в менеджменті.</li> <li>4. Інновації в маркетингу.</li> </ol>
Демографічні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чисельність населення держави (регіону).</li> <li>2. Вікова структура населення.</li> <li>3. Рівень народжуваності.</li> <li>4. Рівень смертності.</li> <li>5. Чисельність працездатного населення країни (регіону)</li> </ol>
Соціально-культурні	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Освітній рівень.</li> <li>2. Соціальна забезпеченість (співвідношення середня пенсія /життєвий мінімум).</li> <li>3. Криміналізація суспільства</li> </ol>

Аналіз безпосереднього середовища підприємства починається з аналізу

параметрів попиту на продукцію та чинників, які безпосередньо взаємодіють з підприємством, тобто постачальниками та конкурентами, що є найбільш значущими для підприємства. У разі потреби іноземні споживачі, посередники, конкуренти та партнери можуть бути додані до внутрішніх чинників мікросередовища, а також можна вивчити ринок праці для трудомістких галузей.

При аналізі попиту та споживачів продукції слід:

- скласти характеристику ринку продукції підприємства;
- вивчити попит на товари підприємства;
- скласти профіль покупців, товару підприємства, що розглядається.

Для формування характеристики ринку продукції необхідно:

- сегментувати ринок та визначити сегменти, що обслуговуються підприємством;
- вивчати ринкові умови та встановити можливість продажу товарів з вигідним для підприємства рівнем цін;
- встановити ринкову вартість продукції;
- визначити можливість збільшення обсягів виробництва за рахунок наявності ненасичених сегментів, розширення асортименту та номенклатури товарів, розвиток нових ринків тощо.

В результаті вивчення галузевого ринку роблять висновки про його стан та тенденції розвитку, а також про можливості та перспективи розвитку підприємства на цьому ринку (наприклад: потенціал зростання, ринок стабільний або проблемний з невизначеністю та ризиком, із прибутковістю, що зменшується), на якому етапі ЖЦКП знаходиться підприємство.

Ситуація в галузі змінюється, оскільки сили, що знаходяться в ній, примушують компанії в галузі (конкуренти, споживачі та постачальники) змінювати свої дії. Рушійними силами в галузі є основні причини, які призводять до змін в умовах конкуренції та ситуації в галузі в цілому.

Розглянемо основні чинники впливу зовнішнього мікросередовища на виробничий потенціал підприємства та подаємо в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

**Фактори впливу зовнішнього мікросередовища на виробничий потенціал підприємства [62, с. 195]**

Фактор 1	Опис фактору 2
Зміни в довгострокових тенденціях економічного росту галузі	Постійний ріст попиту, що зберігається тривалий час, залучає на ринок нові фірми і заохочує інвестиції фірм, що вже діють на ринку. На ринку, що звужується, деякі компанії можуть прийняти рішення про відхід, а ті що залишилися - про закриття малоефективних виробництв і скорочення випуску продукції.
Зміна в складі споживачів і в способах використання товару	Демографічні зміни, а також поява нових способів використання товару можуть викликати зміни в наборі послуг, наданих споживачам, викликати зміни в мережі збуту, підштовхнути виробників до розширення номенклатури виробленої продукції, змінити сам підхід до реалізації.
Упровадження нових продуктів	Упровадження нових продуктів може розширити коло споживачів, знову дати імпульс розвитку галузі і збільшити рівень диференціації товарів у конкуруючих фірм. Успішне впровадження нового продукту зміцнює позиції фірми, за рахунок конкурентів, прихильних до старих продуктів.
Технологічні зміни	Перевага в технології може докорінно змінити обстановку усередині галузі, роблячи можливим виробництво нових або кращих товарів з меншими витратами, і відкрити нові перспективи для галузі в цілому.
Зміна в системі маркетингу	Фірми, що впроваджують нові прийоми маркетингу, можуть підхльоснути інтерес до своїх товарів, розширити попит, збільшити диференціацію продукції і знизити собівартість одиниці. Усе це може змінити позиції конкуруючих компаній і змусити них змінювати стратегію.
Вихід на ринок або відхід з нього великих фірм	Вихід іноземних компаній на ринок, де домінували місцеві фірми, майже завжди змінює умови конкуренції. Вихід на ринок великої фірми може не тільки викликати перестановку серед конкуруючих компаній, а й спричинити зміни в самому характері конкуренції.
Поширення ноу-хау	У міру поширення передових методів, виробництва зменшуються конкурентні переваги фірми, що володіє ноу-хау. Таке поширення йде через технічні журнали, рекламні видання, у процесі відвідувань підприємства делегаціями, бесід постачальників і споживачів, у результаті відходу з підприємств кваліфікованих фахівців. Передача технологій відбувається через продаж ліцензій.
Зростаюча глобалізація галузі	Всезростаюча здатність ТНК передавати з країни в країну продукцію, маркетингові й управлінські ноу-хау зі значно меншими витратами, ніж це можуть зробити компанії, що діють тільки в одній країні, дає ті ж великі конкурентні переваги. Тому глобалізація змінює умови конкуренції між провідними фірмами галузі. Вона найчастіше являє собою рушійну силу в галузях, що характеризуються наступним: а) вони зв'язані з природними ресурсами (виробництво нафти, міді, бавовни); б) у них є можливість розміщати виробництво в країнах, де витрати нижчі; в) одна або кілька компаній у пошуках нових ринків намагаються захопити позиції у стількох країн, наскільки вистачає ресурсів.



## Продовження табл.1.4

1	2
Зміна структури витрат і продуктивності	У галузях, де важливе значення має економія на масштабах виробництва або ефект кривої "досвіду" досить сильний, для фірм, що збільшують обсяги виробництва, можливий обгін конкурентів унаслідок зниження цін. Різке збільшення вартості засобів виробництва (сировини й інших ресурсів) також може викликати боротьбу за надійні джерела постачань або пошук більш дешевих товарів-субститутів.
Перехід споживчих переваг від диференційованих до стандартних товарів	
Вплив змін у законодавстві і у політиці уряду	Відмова від державного регулювання, приватизація або підтримка вітчизняного виробника, прийняті в країні закони можуть викликати великі зміни в поведженні фірм і їх стратегії
Зміна суспільних цінностей, орієнтації і способу життя	Поява нових проблем, що хвилюють суспільство, зміна відношення до різних товарів, зміна стилю життя можуть бути джерелом змін у галузі
Зменшення впливу фактора невизначеності і ризику	Нові галузі притягують, як правило, найбільш заповзятливі компанії. Але якщо фірми-першопрохідники домагаються успіху, невизначеність знижується, і консервативні фірми теж прагнуть проникнути на такий ринок. Часто це солідні компанії з великими фінансовими ресурсами. Їх ціль - закріпитися у привабливій зростаючій галузі

Після аналізу зовнішнього макросередовища та аналізу зовнішнього мікросередовища, тобто безпосереднього оточення підприємства, починають аналізувати внутрішнє середовище підприємства.

Таблиця 1.5

**Фактори впливу внутрішнього середовища на виробничий потенціал підприємства [59, с. 103]**

№	Фактори впливу внутрішнього середовища на виробничий потенціал підприємства
1	ступінь морального і фізичного зносу об'єктів нерухомості підприємства;
2	стан матеріально-технічної бази і ступінь морального і фізичного зносу верстатного парку;
3	стратегія підприємства;
4	рівень фінансового потенціалу та іміджу підприємства, інтелектуальний потенціал;
5	рівень кваліфікації персоналу та компетентності фахівців і керівників;
6	раціональність режимів роботи і відпочинку;
7	узгодженість пропускну здатності цехів і дільниць;
8	забезпеченість робочих місць матеріалами, електроенергією, комплектуючими виробами, оснащенням;
9	наявність інноваційних можливостей і потенціалу;
10	стан системи контролю якості;
11	відповідність організаційної структури стратегії і цілям підприємства;
12	наявність передових технологій і сучасного устаткування;
13	ефективність діяльності підприємства;
14	організація руху товарів;
15	ефективність організаційної структури;

Внутрішнє середовище підприємства - це сукупність всіх внутрішніх змінних, що визначають процеси його діяльності.

Внутрішнє середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємства та є системою факторів, що діють у середині підприємства. Сукупність основних процесів та елементів організації, а також їх стан та визначення потенціалу та можливостей, які належить підприємству.

Розглянемо основні чинники впливу внутрішнього середовища на виробничий потенціал підприємства та приведемо до табл. 1.5.

Внаслідок впливу всіх цих факторів постійно відбуваються певні структурні зміни в виробничому потенціалі, а також якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, що характеризують його.

### **1.3. Методика управління виробничим потенціалом підприємства**

Ефективне формування, використання та розвиток виробничого потенціалу неможливі без побудови оптимальної системи управління ним.

У сучасних умовах господарювання підприємства України повною мірою не використовують цей інструмент для власного економічного розвитку.

Під час досліджень було встановлено, що управління виробничим потенціалом підприємства включає в себе планування, організацію, формування та реалізацію управління виробничим потенціалом з урахуванням впливу навколишнього середовища та за допомогою відповідних принципів, методів, цілей, завдань.

Об'єктом процесу управління виступає виробничий потенціал та ефективність його використання, що в цілому охоплює більшу частину діяльності підприємства.

Стратегічна ціль ефективного управління виробничим потенціалом полягає в оптимальності його використання. Досягнення даної стратегічної цілі можливе через розробку стратегії управління виробничим потенціалом

підприємства.

Процес розробки такої стратегії складається із таких етапів.

В основу механізму розробки стратегії управління виробничим потенціалом підприємства закладений певний алгоритм дій, що зображений на рис. 1.5 .

На першому етапі проводиться комплексний аналіз фактичних потужностей та потенційних можливостей підприємства, досліджується вплив зовнішнього і внутрішнього середовища. Даний етап є підготовчим, оскільки він дозволяє виявити фактори, які слід враховувати при розробці стратегії управління виробничим потенціалом.

Другий етап складається з двох процедур: проведення оцінки виробничого потенціалу підприємства та здійснення оцінки управління виробничим потенціалом. Цей етап має містити оцінку основних структурних елементів виробничого потенціалу підприємства. А на основі отриманих даних виведення комплексного показника, що характеризує виробничий потенціал, для однозначної оцінки з подальшою можливістю порівняння та висування на цій основі подальших пропозицій.

Третій етап полягає в порівнянні отриманого значення виробничого потенціалу з середнім значенням по галузі.

Наступний етап полягає в плануванні розподілу і використання ресурсів. Це робиться з метою ефективного використання потенціалу ресурсів, а також резервів підприємства. В ході даного планування розробляють нормативи та планові показники, що визначають ефективність витрачання ресурсів підприємства.

Завершальний етап процесу розробки стратегії управління виробничим потенціалом підприємства - це етап контролю та моніторингу. У ході контролю оцінюється ефективність використання ресурсів підприємства.

Після завершення етапу контролю важливо дати оцінку виробничого потенціалу з метою визначення рівня його використання та виявлення доцільності і потреби в його розвитку.

Для цього проводиться моніторинг виробничого потенціалу.

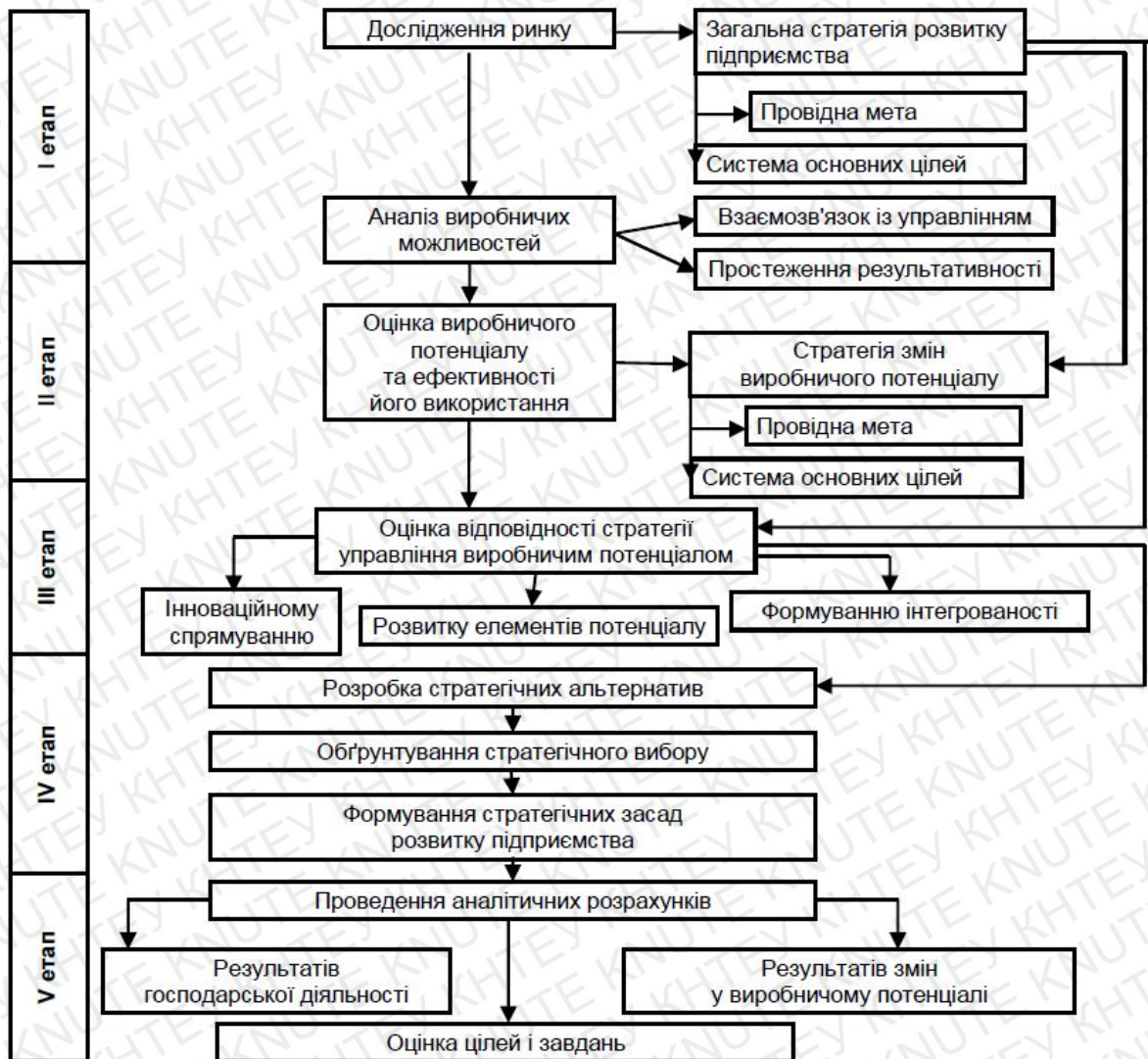


Рис. 1.5. Узагальнений алгоритм управління виробничим потенціалом підприємства [46, с. 18]

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства становить сукупність організаційних, мотиваційних, економічних та законодавчих способів взаємодії та узгодження інтересів всіх учасників, тому і його формування повинно відбуватися на основі системи організаційних, мотиваційних, економічних та законодавчих механізмів.

Наведений алгоритм відображає послідовність конкретних дій відповідно до запропонованих етапів розробки стратегії управління

виробничим потенціалом підприємства. Даний алгоритм дозволить підвищити ефективність управління виробничим потенціалом та підтримання її на бажаному рівні.

Таким чином, запропонований механізм розробки стратегії управління виробничим потенціалом дозволить вирішити проблему підвищення виробничого потенціалу.

Результати даного дослідження можуть лягти в основу більш детальної розробки системи управління виробничим потенціалом на промисловому підприємстві.

В процесі розробки методики оцінки ефективності виробничого потенціалу підприємства пропонується ряд критеріїв на основі анкетування керівників підприємств та спеціалістів по дослідженню виробничого потенціалу підприємства (табл. 1.6).

Слід зазначити, що при формуванні бажаних значень дуже в невеликій мірі використовуються нормативні показники, оскільки останні визначають тільки мінімальне значення. При оцінці ефективності компонентів виробничого потенціалу підприємств бажано враховувати значення показників відповідних планів.

Рішення, що стосуються оцінки ефективності виробничого потенціалу, орієнтовані на майбутнє і тому ґрунтуються на прогнозах розвитку відповідних факторів. Подібні прогнози включені до планів як передумови.

Для визначення ефективності виробничого потенціалу підприємства пропонується використовувати виробничу функцію, пристосовану до проблеми дослідження, та її математико-графічну інтерпретацію в контексті збалансованої системи показників (ЗСП).

Доцільно представити виробничий потенціал як функцію компонентів, які використовуються у виробничому процесі:

$$U_t = F_t(K_t, L_t, \Phi_t, G_t), \quad (1.2)$$

де  $U$  – виробничий потенціал;

$K$ — вживані необоротні та оборотні активи, вимірювані, як правило, у

вартісному виразі;

L — ресурс живої праці;

D – управлінська складова;

Ф – фінансові можливості реалізації та розвитку виробничого потенціалу;

Ge — вектор структурних параметрів;

t – символ, який означає, що всі величини, розглядаються в загальному випадку як змінні в часі.

Таблиця 1.6

**Система показників оцінки рівня ефективності виробничого потенціалу підприємства [36, с. 137]**

Складові	Види	Показники
Фондова складова	основні засоби (ОснФ)	- показник фондоддачі (Фв); - коефіцієнт оновлення (Кон); - коефіцієнт придатності (Кпр); - коефіцієнт використання потужностей (Кпот); - рентабельність основних засобів (Рос)
	оборотні фонди (ОбФ)	- показник оборотності запасів (Коб); - коефіцієнт матеріаловіддачі (Кмат); - рентабельність оборотних фондів (Роб)
Кадрова складова (КР)		- продуктивність праці (ПрП), - прибуток на одного працівника - показники продуктивного використання робочого часу - фондоозброєність (Фоз); - показник сталості персоналу (Пст); - зарплатовіддача (Зв); - темп зміни продуктивності праці (Тпр); - коефіцієнт підвищення кваліфікації (Ккв)
Фінансова складова (Фін)		- обсяги та динаміка результативних показників діяльності підприємства (доходів, витрат, прибутків); - система показників рентабельності діяльності підприємства; - коефіцієнт автономії (Кав); - коефіцієнт фінансового левериджу (Фл); - коефіцієнт капіталізації прибутку (Ккп); - рентабельність активів (Ра); - фінансове забезпечення запасів (Фоб)
Управлінська складова (Упр)		- оборотність залишків готової продукції (Гоб); - рентабельність витрат на управління (Рв.упр); - темпи оновлення технології (Тон.т).

Система повинна бути побудована шляхом виділення найбільш

важливих об'єктів у відповідній перспективі ЗСП та виявлення набору індексів - показників, які формуються в кожному напрямку.

Збалансована система показників (Balanced Score-card - BSC) - система оцінки та стратегічного розвитку бізнесу підприємства, заснована на системі показників, що характеризують його діяльність у чотирьох напрямках: фінанси, клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання і розвиток персоналу.

Статус кожного з напрямків ЗСП можна оцінити, використовуючи два-три показники. У процесі формування всі показники індикаторів підрозділяються на об'ємні (абсолютні) та структурні (відносні показники), які можна обчислити за методами, запропонованими економічним аналізом (табл. 1.7). Показники, що використовуються для побудови моделі, відповідають вимогам:

- повністю задовольняти цілям та завданням підприємства;
- точно характеризують та відповідають результатам за перспективою ЗСП;
- забезпечують комплексну та якісну оцінку виробничого потенціалу;
- відповідають методам та техніці обліку та звітності;
- забезпечують складність та єдність оцінки оптимальності розвитку виробничого потенціалу.

Слід зазначити, що таблиця містить як характеристики зовнішнього, так і внутрішнього середовища організації, вплив яких на виробничий потенціал підприємства визначається як значний.

Сукупність об'ємних та структурних показників дає можливість для комплексної оцінки виробничого потенціалу, оскільки, незважаючи на велику кількість ресурсів, що характеризують сторону вартості, це, в першу чергу, передбачає лише вкладення ресурсів у певну перспективу ЗСП; у той же час, структурні показники дають можливість оцінити оптимальність інвестицій та використання зазначених ресурсів.

Оцінка виробничого потенціалу підприємства може бути інтерпретована як геометрична фігура, яка служить кількісним показником стійкості розвитку

виробничої діяльності. Стабільність такого геометричного малюнка характеризує реальну ситуацію підприємства.

Багатокутник виробничого потенціалу може слугувати основою побудови імітаційної моделі ринкової рівноваги в умовах конкурентної суперництва товаровиробників. Це є основою векторів - перспективи розвитку ЗСП та визначення ступеня розвитку та стійкості виробничого потенціалу підприємства. Кожен вектор у своєму граничному сенсі є радіусом кола, що відповідає максимальному потенціалу внутрішніх можливостей суб'єкта господарювання (ідеальний варіант).

Таблиця 1.7

**Система найважливіших індикаторів оцінки ефективності виробничого потенціалу підприємства в розрізі окремих складових [33, с. 162]**

Складові виробничого потенціалу	Показники - індикатори	
	об'ємні	структурні
1	2	3
Виробничий процес	1. Довжина виробничого та операційного циклів. 2. Масштаби та характери виробництва, його організація	1. Коефіцієнт безперервності 2. Коефіцієнт стандартизації організації виробничого процесу 3. Коефіцієнт паралельності 4. Коефіцієнт ритмічності 5. Коефіцієнт прямоточності 6. Коефіцієнт спеціалізації 7. Коефіцієнт організаційної концентрації 8. Коефіцієнт пропорційності 9. Коефіцієнт оцінки функціональної структури системи управління 10. Коефіцієнт оцінки елементної структури системи управління 11. Коефіцієнт оцінки інформаційної структури системи управління 12. Коефіцієнт оцінки організаційної структури системи управління
Фінансовий напрям	1. Сума основного капіталу. 3. Сума оборотного капіталу.	Коефіцієнт загального покриття Коефіцієнт проміжної ліквідності Коефіцієнт покриття процентних платежів Коефіцієнт абсолютної ліквідності Коефіцієнт співвідношення поточної дебіторської заборгованості та поточної кредиторської заборгованості Коефіцієнт фінансової залежності Коефіцієнт адекватності капіталу



Продовження табл. 1.7

1	2	3
		Співвідношення позикових і власних коштів Оборотність активів Оборотність основних коштів Оборотність дебіторської заборгованості, (у днях) Оборотність запасів, (у днях) Оборотність оборотних коштів (у днях) Рентабельність продажів Рентабельність основних коштів і інших необоротних активів Рентабельність власного капіталу
Навчання та зростання персоналу	Вартість елементу «персонал»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коефіцієнт освіти;</li> <li>- коефіцієнт посадового досвіду;</li> <li>- коефіцієнт підвищення кваліфікації;</li> <li>- коефіцієнт раціоналізаторської активності;</li> <li>- коефіцієнт оперативності виконання робіт;</li> <li>- ефективність заходів щодо підвищення творчої активності працівників.</li> </ul>
Внутрішні процеси	Витрати на модернізацію основних виробничих фондів. Вартість технології виробництва: $Ст = Стд + Стн + Стл$ , де Ст - вартість використовуваних виробничих технологій Стд - вартість технологій, що діють на підприємстві на початок періоду Стн - вартість освоєних технологій Стл - вартість технологій, використання яких припинено в даному періоді.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- динаміка витрат на 1 грн. продукції;</li> <li>- фондвіддача;</li> <li>- фондомісткість;</li> <li>- питома вага продукції, проведеної з використанням прогресивних технологічних процесів;</li> <li>- віддача інформаційних ресурсів;</li> <li>- економічна ефективність системи управління.</li> </ul>
Потенціал споживчих запитів	Обсяг реалізації продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показник конкурентоспроможності продукції;</li> <li>- показники ділової активності.</li> </ul>

Розрахунок обсягу піраміди визначатиме остаточну кількісну оцінку реального виробничого потенціалу підприємства.

Використовуючи параметри виробничого потенціалу компанії Ппот

(площа основи піраміди) та отриманого параметра Н (прибуток від операційної діяльності), остаточна формула для оцінки виробничого потенціалу підприємства буде такою :

$$V_{\text{пот}} = 1/3 \times P_{\text{пот}} \times H \quad (1.3)$$

де  $P_{\text{пот}}$  - оцінка виробничого потенціалу підприємства [15, с. 6].

Розрахунок параметрів графічної моделі для промислових підприємств здійснюється з використанням даних у Microsoft Excel.

Модель включає в себе процеси накопичення, оцінки, ресурсного забезпечення, використання та розвиток виробничого потенціалу та може бути основою для розробки програми підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. Ідея величини виробничого потенціалу підприємства та її індивідуальних елементів дозволяє певною мірою управляти характеристиками потенціалу, що дає можливість цілеспрямованого впливу на повернення виробничих ресурсів.

Отже, виробничий потенціал суб'єкта господарювання є складною концепцією, яка характеризує здатність компанії досягти цілей з певним рівнем рентабельності та стабільності ринкового стану. З точки зору системного підходу виробничий потенціал є невід'ємним показником, що відображає географічні, технічні, трудові, фінансові та економічні, ресурсні, правові аспекти діяльності об'єкта. У сучасній економічній літературі існує багато методів оцінки виробничого потенціалу суб'єктів господарювання. Існує об'єктивна необхідність формування математично надійної системи фінансово-економічних показників, що характеризують особливості функціонування підприємств з урахуванням галузевих особливостей. Ця система повинна включати в себе мінімальну кількість коефіцієнтів, що дає змогу виключати з дослідницьких факторів, тих які дублюють один одного, або несуть аналогічну інформацію. Це дозволить нам побудувати більш точне, більш зручне та практичне застосування моделі оцінки виробничого потенціалу. Перспективною є можливість використання показників виробничого потенціалу у стимулюванні роботи керівників та фахівців бізнес-

підрозділів, а також для побудови системи умовних оцінок підприємств та галузей. Величина виробничого потенціалу та її структура можуть мати широке коло застосувань у плануванні, прогнозуванні та стимуляції матеріального виробництва.

На наш погляд, механізм управління виробничим потенціалом підприємства є складною моделлю, оскільки містить багато компонентів, які можуть включати: функції, форми, методи, інструменти, важелі. Схематично сутнісну характеристику можна представити у вигляді табл. 1.8.

Таблиця 1.8

**Сутнісна характеристика елементів механізму управління виробничим потенціалом підприємства [23, с. 13]**

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства - це система функцій, форм, методів, інструментів, важелів, що пов'язані з виробничим потенціалом та впливають на діяльність з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей						
Функції	Організація	Аналіз	Планування і прогнозування	Мотивація	Контроль	Нормування і регулювання
	Організація процесу виробництва, поставки товарів, оптимального використання ресурсів	Аналіз використання ресурсів в попередніх періодах, аналіз ринкової ситуації	Планування і прогнозування роботи з постачальниками, робочої програми, кошторису витрат	Контроль якості товарів, контроль за вчасним виконанням робіт, поточний і підсумковий облік	Матеріальне та моральне стимулювання працівників	Нормування виробничих ресурсів, нормування праці, регулювання виробництва
Форми	Управління виробничими ресурсами		Управління трудовими ресурсами		Управління фінансовими ресурсами	
Методи	Активні маркетингові дослідження щодо ресурсної складової, використання внутрішніх резервів, модернізація виробництва, удосконалення управління, преміювання персоналу, соціальний розвиток підприємства та інші.					
Інструменти	Створення "буферних зон" (досягається шляхом створення запасів і резервів для безперервного надходження ресурсів, інформації і т.п.), складання прогнозів майбутнього розвитку, складання планів, сценаріїв розвитку, ухвалення ефективних рішень, інновації, моніторинг та інші.					
Важелі	Стимули	Моральне і матеріальне стимулювання				
	Санкції	Матеріальна, кримінальна відповідальність за допущені недоліки				

Аналізуючи табл. 1.8, можна стверджувати, що механізм управління виробничим потенціалом підприємства є комплексною системою, яка зосереджує в собі багато різноманітних складових. Варто виділити шість

функцій, кожна з яких виконує механізм управління виробничим потенціалом підприємства. Пояснення функцій, що містяться під їх назвою, допомагає зрозуміти її суть та вказує на основні напрямки їх дій. Форми механізму варто розрізняти залежно від управління ресурсами: виробничими, трудовими та фінансовими. Також, з табл. 1.8 можна побачити методи, інструменти (плани, прогнози, прийняття рішень тощо) та важелі впливу (стимули та санкції), які може застосовувати підприємство при здійсненні механізму управління виробничим потенціалом.

Сучасний механізм управління виробничого потенціалу підприємства повинен не лише брати за основу традиційні методи та інструменти управління, але і враховувати новітні управлінські технології для успішності у досягненні поставлених цілей і завдань щодо підвищення рівня ефективності його виробництва.

До новітніх управлінських технологій можна зарахувати: корпоративне управління, особистісно-орієнтоване управління, стратегічне управління, систему збалансованих показників тощо.

Корпоративне управління об'єднує: організацію спільної діяльності для досягнення стратегічної мети, творчий підхід до управління з делегуванням повноважень, аналіз сильних і слабких аспектів діяльності, підвищення стійкості підприємства до ризикових факторів, динамічне прийняття управлінських рішень.

Особистісно-орієнтоване управління проявляється через прогнозування результатів діяльності, здійснення різких змін з пристосуванням до мінливого середовища, здатність прорахунку майбутніх подій, готовність до втрат від ризику та швидкого прийняття рішень.

Стратегічне планування передбачає формування стратегій для прийняття управлінського рішення на підприємстві, які спрямовані на розподіл ресурсів, зміну середовища функціонування, адаптацію до конкуренції.

Система збалансованих показників відбувається шляхом зміни підходів

до своєї діяльності та актуалізації найважливіших показників. За цієї системи керівництво зміщує свою увагу з суто фінансових показників.

На нашу думку, для покращення механізму управління виробничого потенціалу варто:

- постійно здійснювати дослідження за зміною ресурсної складової, яка прямо впливає на розвиток механізму управління виробничим потенціалом підприємства;
- здійснювати практичну реалізацію функцій та форм за допомогою методів, інструментів та важелів, що входять до сутнісної характеристики;
- забезпечувати розробку новітніх інструментів, методів та важелів, які будуть виникати в разі зміни внутрішнього і зовнішнього середовища існування підприємства;
- удосконалювати механізм управління виробничим потенціалом підприємства для окремо взятих підприємств із врахуванням специфіки їх діяльності;
- задля підвищення рівня ефективності виробництва підприємства залучати новітні управлінські технології [26, с. 135].

Отже, механізм управління виробничим потенціалом підприємства - це складна економічна категорія, яка потребує детального вивчення та постійного удосконалення, адже за правильного використання, підприємство може виявити резерви для покращення механізму управління виробничим потенціалом підприємства. Сутнісна характеристика елементів механізму управління виробничим потенціалом підприємства є доволі складною. Вона містить: функції, форми, методи, інструменти та важелі. Сучасні механізм управління об'єднує і традиційні методи, і новітні управлінські технології. У подальших дослідженнях необхідно поєднувати теоретичне опрацювання даного питання з практичними аспектами на прикладі використання цих підприємств, що функціонують на економічному ринку.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ РІВНЯ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

#### 2.1. Аналіз складу, структури, ефективності використання основних засобів підприємства

ТОВ «Ковчег і Ко» засноване в м. Києві, вул. Закревського, будинок 22 в 1995 році.

Видами діяльності є:

Код КВЕД 18.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг;

Код КВЕД 46.32 Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами;

Код КВЕД 46.38 Оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками (основний);

Код КВЕД 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;

Код КВЕД 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель.

Продукцією компанії є:

##### 1. Виробництво м'ясної продукції:

спеції, екстракти, комплексні суміші,

функціональні препарати,

маринади,

ароматизатори,

харчові барвники.

##### 2. Виробництво молочної продукції:

харчові барвники,

солі-плавники,

стабілізаційні системи,

ароматизатори,

спеції,

ферменти.

3. Виробництво майонезів, соусів і дессингів.
4. Виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів:
  - ароматизатори,
  - екстракти.
5. Виробництво риби та морепродуктів.

Інформація про основні засоби емітента (за залишковою вартістю) за 2015-2017 роки наведено в табл. 2.1. – 2.2.

Таблиця 2.1

**Динаміка вартості власних основних засобів ТОВ «Ковчег і Ко» за 2015-2017 роки (за залишковою вартістю)**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)			Абсолютне відхилення (тис. грн.)		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>1. Виробничого призначення:</b>	1015,00	630,00	1210,00	-385,00	580,00	-37,93	92,06
будівлі та споруди	715,00	420,00	850,00	-295,00	430,00	-41,26	102,38
машини та обладнання	155,00	103,00	240,00	-52,00	137,00	-33,55	133,01
транспортні засоби	110,00	65,00	110,00	-45,00	45,00	-40,91	69,23
інші	35,00	42,00	10,00	7,00	-32,00	20,00	-76,19
<b>2. Невиробничого призначення:</b>	684,00	320,00	525,00	-364,00	205,00	-53,22	64,06
будівлі та споруди	215,00	105,00	210,00	-110,00	105,00	-51,16	100,00
машини та обладнання	75,00	35,00	60,00	-40,00	25,00	-53,33	71,43
транспортні засоби	110,00	65,00	78,00	-45,00	13,00	-40,91	20,00
інші	284,00	115,00	177,00	-169,00	62,00	-59,51	53,91
<b>Усього</b>	<b>1699,00</b>	<b>950,00</b>	<b>1735,00</b>	<b>-749,00</b>	<b>785,00</b>	<b>-44,08</b>	<b>82,63</b>

Отже, найбільшу питому вагу в основних засобах становлять власні основні засоби виробничого призначення у 2016 році – 630 тис. грн., у 2017 році – 1210 тис. грн., із них будівлі та споруди у 2016 - 2017 рр 420 тис. грн. та 850 тис. грн. відповідно.

Таблиця 2.2

**Динаміка вартості орендованих основних засобів ТОВ «Ковчег І Ко» за 2015-2017 р. (за залишковою вартістю)**

Найменування основних засобів	Орендовані основні засоби (тис. грн.)			Абсолютне відхилення (тис. грн.)		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1. Виробничого призначення:	88,00	55,00	66,00	-33,00	11,00	-37,50	20,00
будівлі та споруди	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
машини та обладнання	29,00	22,00	23,00	-7,00	1,00	-24,14	4,55
транспортні засоби	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
інші	59,00	33,00	43,00	-26,00	10,00	-44,07	30,30
2. Невиробничого призначення:	67,00	22,00	32,00	-45,00	10,00	-67,16	45,45
будівлі та споруди	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
машини та обладнання	15,00	10,00	15,00	-5,00	5,00	-33,33	50,00
транспортні засоби	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
інші	52,00	12,00	17,00	-40,00	5,00	-76,92	41,67
Усього	155,00	77,00	98,00	-78,00	21,00	-50,32	27,27

Отже, найбільшу питому вагу в орендованих основних засобах становлять основні засоби виробничого призначення у 2016 році – 55 тис. грн., у 2017 році – 66 тис. грн., із інші у 2016 - 2017 рр 22 тис. грн. та 32 тис. грн. відповідно.

Структура основних засобів емітента (за залишковою вартістю) наведена в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Структура основних засобів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017 рр. (за залишковою вартістю)**

Найменування основних засобів	Власні основні засоби (тис. грн.)			Абсолютне відхилення	
	2015	2016	2017	2016	2017
1. Виробничого призначення:	59,74%	66,32%	69,74%	6,57%	3,42%
будівлі та споруди	42,08%	44,21%	48,99%	2,13%	4,78%
машини та обладнання	9,12%	10,84%	13,83%	1,72%	2,99%
транспортні засоби	6,47%	6,84%	6,34%	0,37%	-0,50%
інші	2,06%	4,42%	0,58%	2,36%	-3,84%



## Продовження таблиці 2.3

Найменування осн. засобів	2015	2016	2017	2016	2017
2. Невиробничого призначення:	40,26%	33,68%	30,26%	-6,57%	-3,42%
будівлі та споруди	12,65%	11,05%	12,10%	-1,60%	1,05%
машини та обладнання	4,41%	3,68%	3,46%	-0,73%	-0,23%
транспортні засоби	6,47%	6,84%	4,50%	0,37%	-2,35%
інші	16,72%	12,11%	10,20%	-4,61%	-1,90%
Усього	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%

Отже, найбільшу питому вагу у власних основних засобах займали основні засоби виробничого призначення у 2016 році – 66,32%, у 2017 році – 69,74%, а саме будівлі та споруди виробничого призначення у 2016 році – 44,21%, у 2017 році – 48,99%.

Оцінка стану та ефективності використання основних засобів наведена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

**Оцінка стану та ефективності використання основних засобів ТОВ  
«КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017 рр.**

Показники	Формула	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
		2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Фондовіддача	ЧДр / Середньорічна вартість основних засобів (СВоз)	8,59	20,47	10,94	11,88	-9,53	138,30	-46,56
Фондомісткість продукції	Середньорічна вартість основних засобів / ЧДр	0,12	0,05	0,09	-0,07	0,04	-58,04	87,12
Фондоозброєність	Середньорічна вартість основних засобів / Чисельність працівників	73,87	39,58	66,73	-34,29	27,15	-46,41	68,58

Продовження таблиці 2.4

Показники	Формула	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства	Середньорічна вартість основних засобів / Баланс	0,19	0,11	0,16	- 0,07	0,04	- 39,62	37,25
Коефіцієнт зносу	Знос / вартість ОЗ	0,76	0,87	0,80	0,10	- 0,07	13,61	-7,93
Коефіцієнт придатності основних засобів	1- Коефіцієнт зносу	0,24	0,13	0,20	- 0,10	0,07	- 44,08	52,17

Отже, виходячи із табл. 2.4, можна дійти висновку, що у 2017 році порівняно з 2016 роком фондоозброєність зросла на 68,58%, зменшення коефіцієнта зносу на 7,93%, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства.

Негативний вплив на конкурентоспроможність справляє зменшення фондівдачі на 46,56%.

Для визначення факторів, які вплинули на зміну фондівдачі проведемо факторний аналіз:

$$\text{Фондовіддача} = \frac{\text{ЧДр}}{\text{ОЗ}}$$

Таблиця 2.5

**Кількісні показники факторів, що впливають фондівдачу ТОВ  
«КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках, тис. грн.**

Показники	За рік			Абсолютне відхилення		Факторний аналіз	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Фондовіддача	8,59	20,47	10,94	11,88	-9,53		
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14593	19445	18979	4852,00	-466,00	2,86	-0,49
Основні засоби	1699	950	1735	-749,00	785,00	9,02	-9,04

Факторний аналіз показав, у 2016 році порівняно з 2015 роком за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації на 4852 тис. грн., фондівдача зросла на 2,86 грн., в той же час за рахунок зменшення

балансової вартості основних засобів на 749 тис. грн., фондovіддача зросла на 9,02 грн. Загальна зміна даного показника становить 11,88 грн.

Факторний аналіз показав, у 2017 році порівняно з 2016 роком за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації на 466 тис. грн., фондovіддача зменшилась на 0,49 грн., в той же час за рахунок збільшення балансової вартості основних засобів на 785 тис. грн., фондovіддача зменшилась на 9,04 грн. Загальна зміна даного показника становить 9,53 грн.

Для визначення факторів, які вплинули на зміну рентабельність основних засобів проведемо факторний аналіз:

$$\text{Рентабельність ОЗ} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОЗ}}$$

Таблиця 2.6

**Кількісні показники факторів, що впливають рентабельність основних засобів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Факторний аналіз	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Рентабельність основних засобів	0,35	0,62	0,52	0,26	-0,09		
Чистий прибуток, тис. грн.	599,00	585,00	906,00	-14,00	321,00	-0,01	0,34
Основні засоби, тис.грн.	1699,00	950,00	1735,00	-749,00	785,00	0,27	-0,43

Факторний аналіз показав, у 2016 році порівняно з 2015 роком за рахунок зменшення чистого прибутку на 14 тис. грн., рентабельність основних засобів зменшилась на 1%, в той же час за рахунок зменшення балансової вартості основних засобів на 749 тис. грн., рентабельність основних засобів зросла на 27%. Загальна зміна даного показника становить 26%.

Факторний аналіз показав, у 2017 році порівняно з 2016 роком за рахунок збільшення чистого прибутку на 321 тис. грн., рентабельність основних засобів зросла на 34%, в той же час за рахунок збільшення балансової вартості основних засобів на 785 тис. грн., рентабельність основних засобів зменшилась на 43%. Загальна зміна становить 9%.

## 2.2. Оцінка якісного складу та продуктивності праці робітників підприємства

Організаційна структура підприємства ТОВ «Ковчег і Ко» наведена у на рис. 2.1.

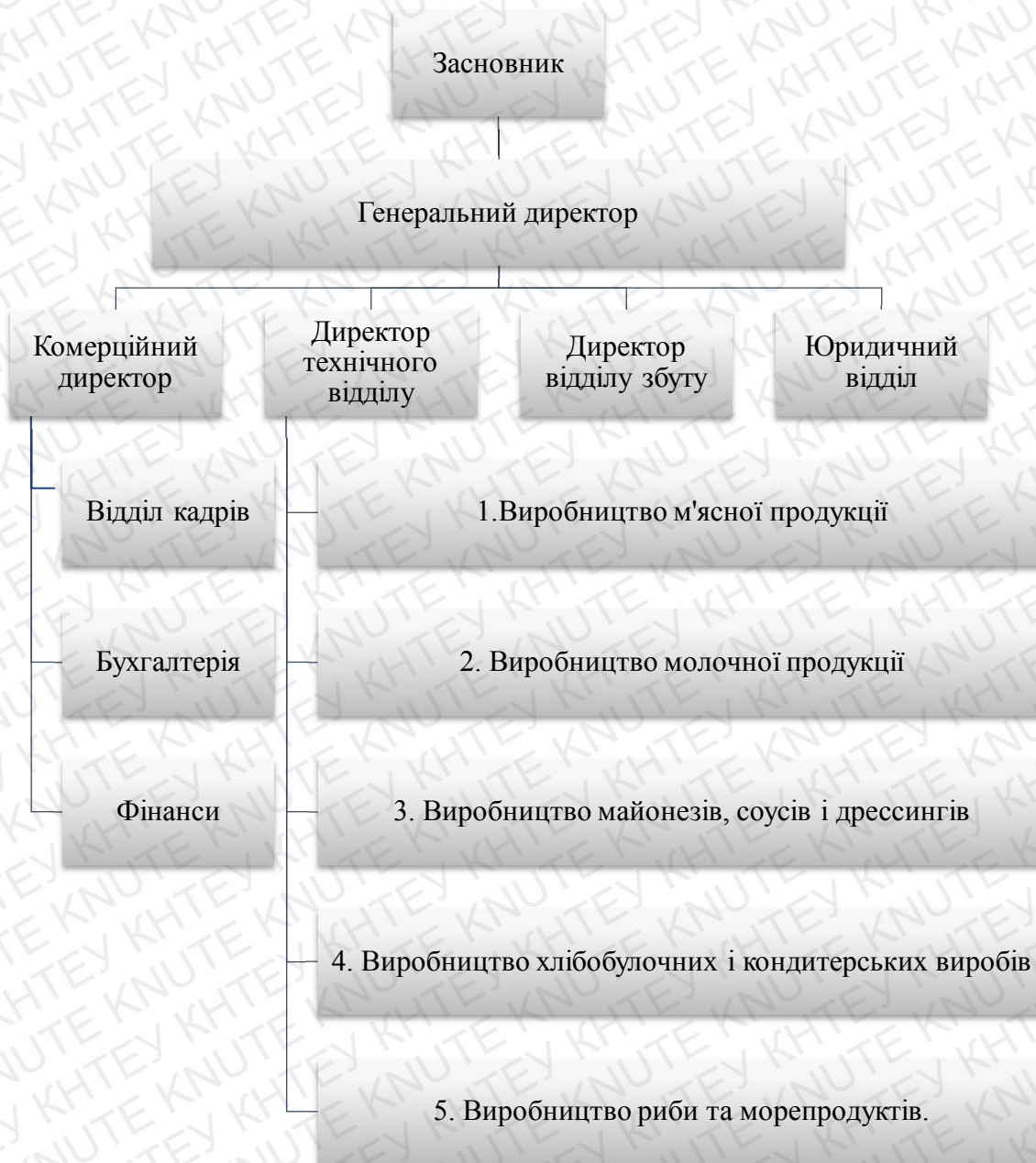


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Ковчег і Ко»

Організаційна структура підприємства ТОВ «Ковчег і Ко» має лінійно-функціональний характер, відповідно до якого, всі відділи мають свій план та розпорядок діяльності.

Кадрова політика ТОВ «Ковчег і Ко» здійснюється відділом управління персоналу. В межах своєї компетенції працівником виконуються такі задачі та функції:

- розробка і впровадження кадрової політики і стратегії підприємства;
- створення системи підбору, адаптації та соціалізації співробітників підприємства;
- розробка, впровадження і контроль корпоративної системи навчання, атестації і формування кадрового резерву;
- формування, підтримка і розвиток корпоративної культури підприємства;
- поточне і перспективне планування потреби підприємства в робочій силі.

Відділ управління персоналу є самостійним структурним підрозділом апарату управління і діє на підставі положення, затвердженого керівником підприємства. Він підпорядковується керівнику підприємства. Структура цього відділу та кількість його штатних працівників визначається штатним формуляром підприємства.

У складі відділу персоналу на підприємстві є функціональні групи: оформлення приймання на роботу, переведень і звільнень; обліку і звітності; аналізу якісного складу та плинності; військового обліку; діловодства; соціологічних досліджень. Управління кадрами контролює всі підрозділи і функції підприємництва та виробництва: виробництво, торгівля, фінанси. Відділ кадрів створюється для того, щоб вивільнити керівника підприємства від виконання рутинної роботи щодо обліку кадрів, оформлення документів для виконання своїх функцій краще, ніж керівник виробничого підрозділу.

На відділ кадрів покладені такі завдання:

1. Здійснення добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними властивостями, контроль за його правильним використанням на роботі.
2. Формування стабільного трудового колективу, зниження плинності

персоналу та зміцнення трудової дисципліни.

3. Забезпечення підприємства необхідною кількістю персоналу керівного складу, спеціалістів, робітників та допоміжного персоналу потрібних професій та кваліфікацій відповідно до затверджених штатів.

4. Участь у роботі щодо виховання трудового колективу підприємства у дусі високої відповідальності за доручену справу, суворого додержання дисципліни та непримиренності до недоліків.

5. Формування резерву спеціалістів для висування або переміщення на інші штатні посади, що входять до номенклатури керівника підприємства, організація підготовки резерву персоналу.

В управлінні персоналом використовується принцип добору та розстановки персоналу за діловими та особистісними рисами, який передбачає:

- спадкоємність персоналу на підставі систематичного добору енергійних, творчих працівників та підготовки нових кадрів;
- забезпечення умов для постійного підвищення ділової кваліфікації;
- чітке визначення функцій, прав, обов'язків і відповідальності кожного працівника;
- поєднання досвідчених працівників з молодими кадрами;
- забезпечення умов для професійного та посадового просування працівників на підставі встановлених критеріїв оцінки їх діяльності та особистісних властивостей;
- поєднання довіри до працівників з перевіркою виконання.

Підприємство формує стабільний трудовий колектив, здатний в умовах ринкових відносин досягати високих кінцевих результатів.

Працівники усіх категорій, з точки зору функціонального поділу праці, поділяються за професіями, спеціальностями, кваліфікацією.

Кваліфікація працівника визначається рівнем спеціальних знань, практичних навичок і характеризує ступінь складності виконуваного ним виду робіт. Ці знання та навички набуваються у процесі спеціального навчання та

безпосередньо практики.

Якість персоналу підприємства є одним з головних факторів, який обумовлює темпи розвитку підприємства, зростання його конкурентних переваг, якість обслуговування покупців та задоволення їх попиту, зростання ефективності діяльності підприємства в цілому.

У випадку прийняття на роботу нового працівника Товариство зацікавлене в якнайшвидшій адаптації особи до професії, колективу, організації праці і відпочинку та ін. На підприємстві пристосування нового співробітника до умов праці й колективу, до соціального середовища, до змісту праці проходить декілька етапів:

- ознайомлювальний (триває близько одного місяця, інколи затягується до півроку), працівник демонструє свої здібності;
- оцінний (до року, іноді до півтора року), на ньому досягається сумісність з колективом, освоєння соціального досвіду;
- завершальний, поступова інтеграція працівників в організацію й формування активного творчого співробітника (кваліфікаційне зростання, стабільність показників праці, творча активність).

Період проходження етапів залежить від того чи це первинна адаптація працівника, чи вторинна.

Характеристика персоналу підприємства здійснюється за такими ознаками:

1. За характером участі у господарській діяльності підприємства всі його працівники поділяються на дві групи — персонал основного виду діяльності або виробничий персонал та персонал неосновного виду діяльності (невиробничий персонал). До складу першої групи відносяться всі працівники, зайняті закупівлею сировини, плануванням виробництва, транспортуванням, зберіганням, підготовкою та реалізацією товарів, виконанням інших господарських функцій). Кількість виробничого персоналу становить 456 чоловік. Невиробничий персонал не пов'язаний з основною діяльністю підприємства, хоча належить до штату підприємства та фінансується за його

рахунок. Наведене групування персоналу потрібне для визначення джерел та порядку оплати праці, узгодження їх розмірів із показниками діяльності.

2. Залежно від функцій у складі виробничого персоналу підприємств виділяють 4 категорії працівників: керівники, спеціалісти, службовці, робітники. До категорії "керівники" входять працівники, що займають посади керівників підприємства та його структурних підрозділів. До них відносяться директор (завідувач) та його заступники, начальники підрозділів апарату управління (бухгалтерії, фінансового, комерційного відділів, відділу кадрів, маркетингу, технічної служби). "Спеціалістами" вважаються працівники, які мають належну спеціальну підготовку та займаються інженерно-технічними, економічними, комерційними та іншими спеціальними роботами — фінансисти, юристи, маркетологи. До "службовців" належать працівники, які виконують суто технічні функції з оформлення документації, обліку та контролю, з господарського обслуговування. Керівники, спеціалісти та службовці складають групу персоналу управління підприємства.

3. Залежно від кваліфікаційного рівня персонал підприємства поділяють на групи: спеціалістів вищої та середньої кваліфікації, спеціалістів — практиків, висококваліфікованих, кваліфікованих, малокваліфікованих та некваліфікованих робітників.

Під кваліфікацією працівника розуміють сукупність спеціальних знань та практичних навичок, що визначають ступінь його підготовленості до виконання професійних функцій певної складності. Рівень кваліфікації працівника характеризується рівнем освіти та досвідом практичної роботи на певній посаді, складністю робіт, що можуть ним виконуватися.

4. Залежно від посад, які займаються, персонал підприємства поділяється на певні групи відповідно до посадового розкладу підприємства.

Посадовий розклад є внутрішнім документом підприємства і розробляється ним самостійно. Перелік посад, що вводиться на підприємстві, визначається, виходячи з господарської доцільності, та затверджується наказом по підприємству.



5. Залежно від відношення працівників до власності підприємства в складі персоналу виділяють працівників підприємства, що є співвласниками (засновниками, пайовиками, акціонерами), та найманих працівників, які не мають відношення до власності цього підприємства.

6. Залежно від характеру трудових відносин працівників підприємства поділяють на постійних і тимчасових. До складу постійних зараховують працівників, для яких робота на цьому підприємстві є основним місцем, та працівників, що працюють за сумісництвом, тобто поєднують роботу на цьому підприємстві з роботою в інших місцях. До складу тимчасових працівників належать ті, що працюють на контрактних умовах (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Динаміка чисельності персоналу ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках**

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1. За характером участі у господарській діяльності підприємства							
виробничий персонал	20,00	21,00	23,00	1,00	2,00	5,00	9,52
невиробничий персонал	3,00	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. Залежно від функцій у складі виробничого персоналу							
керівники	5,00	5,00	5,00	0,00	0,00	0,00	0,00
спеціалісти	9,00	8,00	8,00	-1,00	0,00	-11,11	0,00
службовці	9,00	11,00	13,00	2,00	2,00	22,22	18,18
робітники	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	x	x
3. Залежно від кваліфікаційного рівня персонал							
висококваліфіковані	7,00	8,00	9,00	1,00	1,00	14,29	12,50
кваліфіковані	6,00	7,00	7,00	1,00	0,00	16,67	0,00
малокваліфіковані	9,00	8,00	9,00	-1,00	1,00	-11,11	12,50
некваліфіковані	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. Залежно від посад, які займаються,							
Засновник	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Генеральний директор	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Комерційний директор	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Відділ кадрів	3,00	3,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Бухгалтерія	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Продовження табл. 2.7

Показник	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Фінанси	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Директор технічного відділу	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Виробництво м'ясної продукції	2,00	2,00	3,00	0,00	1,00	0,00	50,00
Виробництво молочної продукції	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Виробництво майонезів, соусів і дрессингів	1,00	2,00	3,00	1,00	1,00	100,00	50,00
Виробництво хлібобулочних і кондитерських виробів	2,00	3,00	3,00	1,00	0,00	50,00	0,00
Виробництво риби та морепродуктів	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Директор відділу збуту	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Юридичний відділ	2,00	1,00	1,00	-1,00	0,00	-50,00	0,00
5. Залежно від відношення працівників до власності							
Співвласники	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Наймані працівники	21,00	22,00	24,00	1,00	2,00	4,76	9,09
6. Залежно від характеру трудових відносин працівників							
постійні	22,00	23,00	25,00	1,00	2,00	4,55	8,70
тимчасові	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ВСЬОГО	23,00	24,00	26,00	1,00	2,00	4,35	8,33

Отже, найбільшу питому вагу займає виробничий персонал, та його частка із року в рік зростає. Залежно від функцій у складі виробничого персоналу найбільшу питому вагу на підприємстві займають службовці. Залежно від кваліфікаційного рівня персонал найбільшу питому вагу займають малокваліфіковані працівники.

Застосовують, як внутрішній пошук персоналу, так і зовнішній. Зовнішній здійснюється з допомогою рекрутингових агентств, таких як «Headhunter» та за допомогою сайтів з пошуку та підбору персоналу, таких як: Work.ua, jobs.ua, rabota.ua.

Таблиця 2.8

**Динаміка показників ефективності управління персоналом на ТОВ  
«КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 рр.**

Показник	Роки			Абсолютний приріст		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
1. Чисельність працюючих, чол.	23,00	24,00	26,00	1,00	2,00	4,35	8,33

Продовження табл. 2.8

Показник	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
2. Фонд оплати праці, тис. грн.	1242,00	1497,60	2152,80	255,60	655,20	20,58	43,75
3. Середньорічна зарплата 1 працюючого, тис. грн	4,50	5,20	6,90	0,70	1,70	15,56	32,69
4. Продуктивність праці, тис. грн. / чол.	634,48	810,21	729,96	175,73	-80,25	27,70	-9,90
5. Трудомісткість праці, тис. грн.	0,0016	0,0012	0,0014	-0,0003	0,0001	-21,69	10,99
6 Прибуток на 1 працюючого, тис. грн.	26,04	24,38	34,85	-1,67	10,47	-6,41	42,96
7. Фондоозброєність праці, тис. грн.	73,87	39,58	66,73	-34,29	27,15	-46,41	68,58

Протягом досліджуваного періоду чисельність персоналу змінилась. Збільшився фонд оплати праці, що в свою чергу збільшило середньомісячну заробітну плату.

Враховуючи що темпи зростання продуктивності праці більші за темпи зростання чисельності працівників та кількості відпрацьованого часу, можна говорити про інтенсивні фактори зміни обсягів виробництва.

Продуктивність праці у 2016 році порівняно з 2015 роком зросла на 27,70%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 9,90%, що свідчить про погіршення управління персоналом на підприємстві.

Трудомісткість праці у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 21,69%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 10,99%, що свідчить про погіршення управління персоналом на підприємстві.

Прибуток на одного працюючого у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшився на 6,41%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 42,96%, що свідчить про покращення управління персоналом на підприємстві.

Фондоозброєність праці у 2016 році порівняно з 2015 роком зменшилась на 46,41%, у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 68,58%, що свідчить про покращення умов роботи для працівників. З метою визначення ключових проблем управління персоналом на досліджуваному підприємстві інспектором відділу кадрів було проведено опитування серед співробітників.

Спершу досліджено рівень задоволеності працівників роботою в компанії (рис. 2.2).

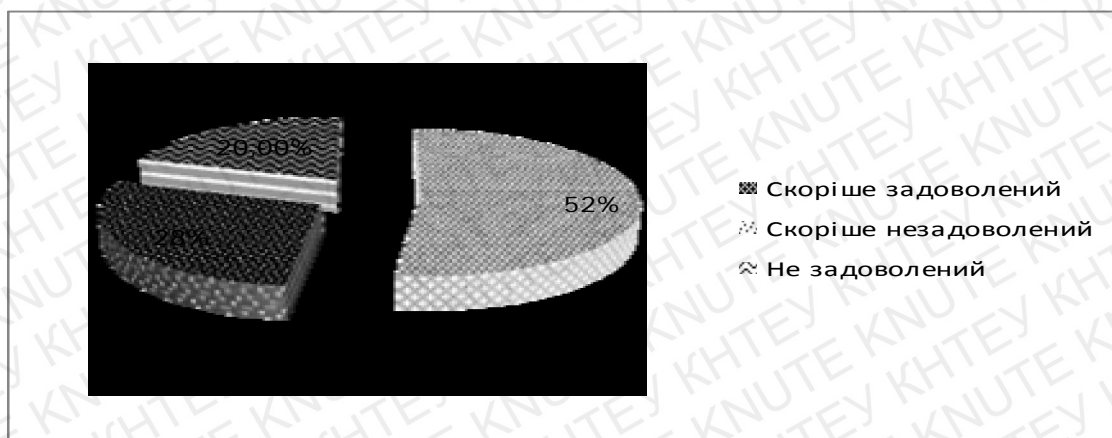


Рис. 2.2. Рівень задоволеності працівників роботою ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Отже, з аналізу бачимо, що більшість працівників скоріше задоволені умовами роботи в досліджуваній організації (52%), 28% - скоріше не задоволені і 20% - не задоволені.

Засоби мотивації праці, на думку респондентів, мають бути такими (рис. 2.3).

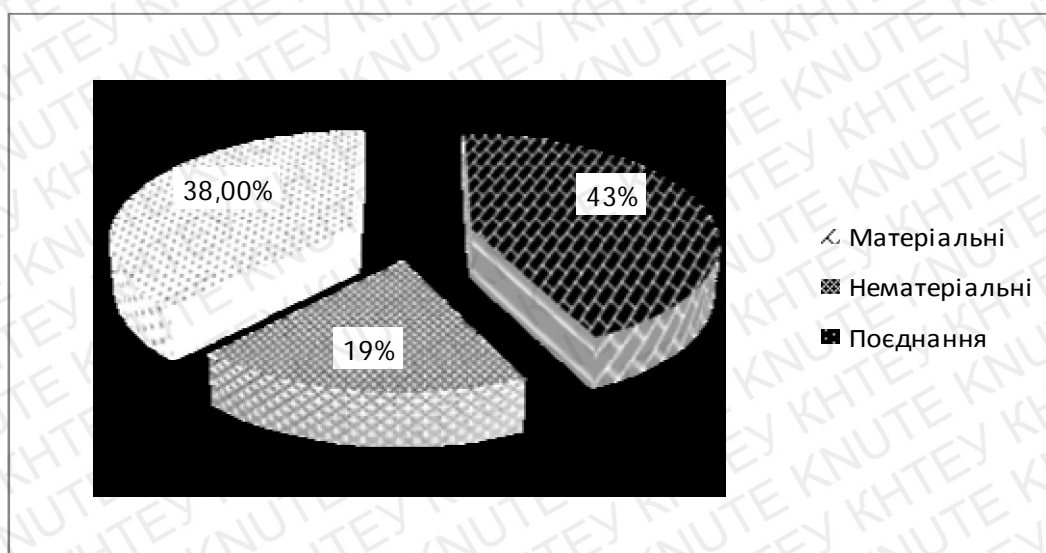


Рис. 2.3. Засоби мотивації праці ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Більшість працівників відмітили важливими матеріальні засоби мотивації – 43%, нематеріальні відмітило лише 19%, а поєднання всіх засобів вважає за доцільне 38% опитаних.

З приводу формування заробітної плати на підприємства працівники відповіли таким чином (рис. 2.4).

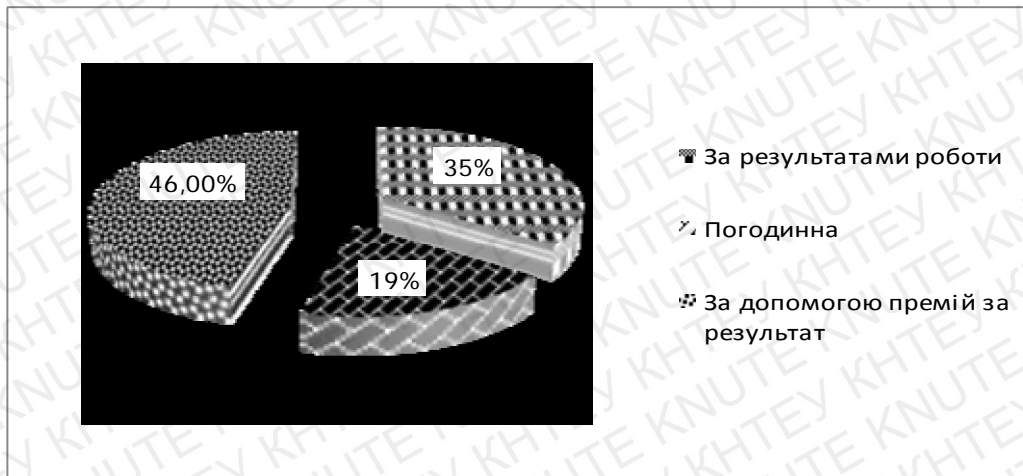


Рис. 2.4. Формування заробітної плати ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Таким чином, бачимо, що більшість співробітників вважають, що найкраще формувати заробітну плату за результатами роботи у вигляді премій – 46%, або просто за результатами роботи – 35%, тобто працівники націлені працювати на результат.

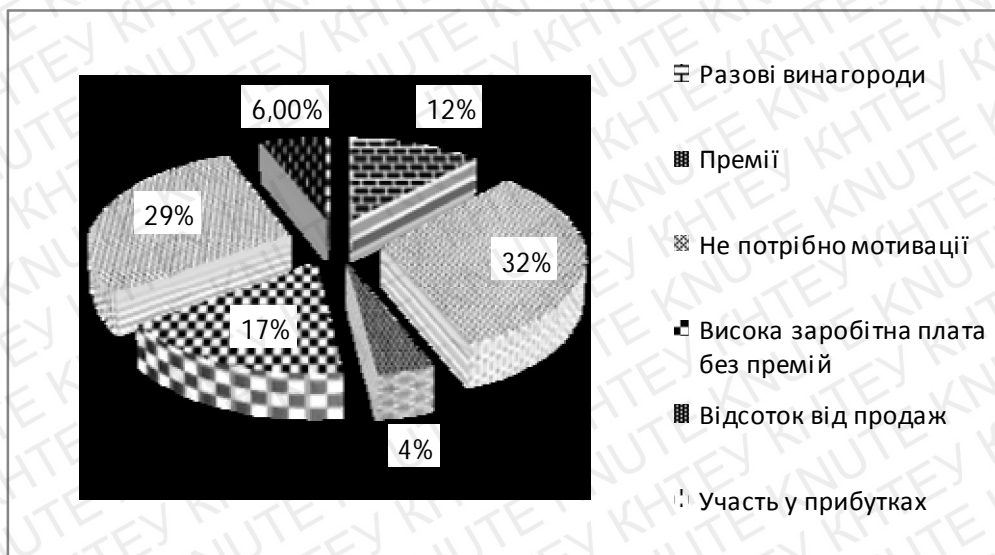


Рис. 2.5. Засоби матеріальної мотивації ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Більшість опитаних вважає, що в якості мотивації варто застосовувати премії (32%) та відсоток від продаж (29%).

Щодо засобів нематеріальної мотивації, то думки опитаних розділились

таким чином (рис. 2.6).

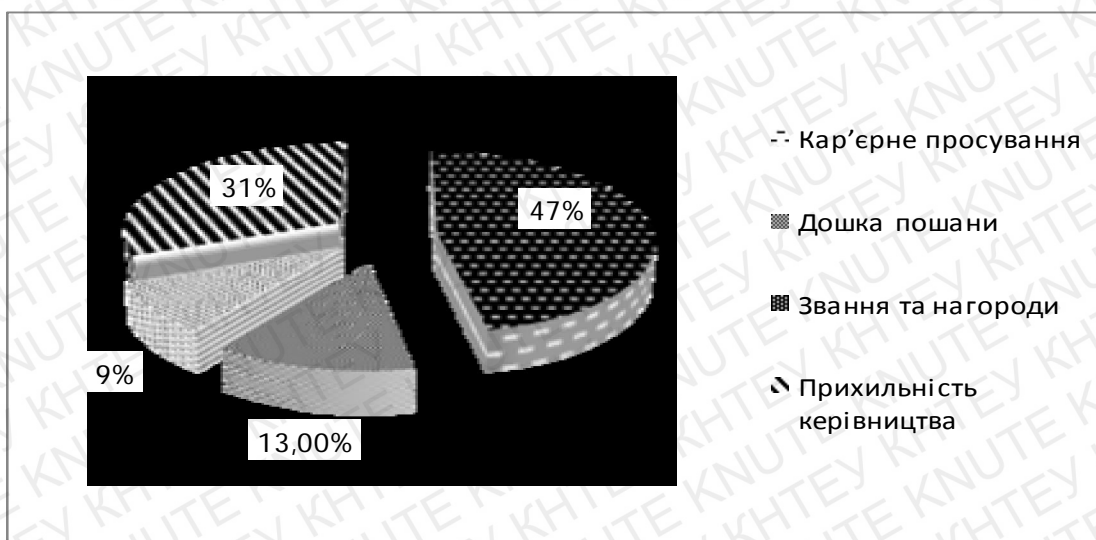


Рис. 2.6. Засоби нематеріальної мотивації ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Більшість опитаних із засобів нематеріальної мотивації виділяє кар'єрне просування (47%) та прихильність керівництва (31%).

Більшість респондентів оцінило систему мотивації праці персоналу на оцінку «4» за п'ятибальною шкалою – 48%, на оцінку «5» - 25% (рис. 2.7).

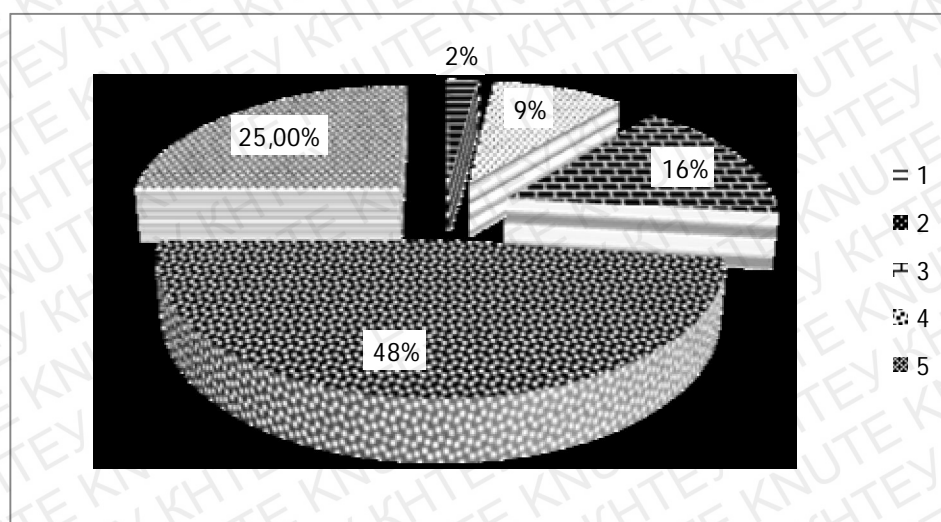


Рис. 2.7. Оцінка системи мотивації праці ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

На питання, чи потрібна система мотивації праці на підприємстві лише 6% відповіли, що не потрібна, решта опитаних з різних причин вважає мотивацію потрібною (рис. 2.8).

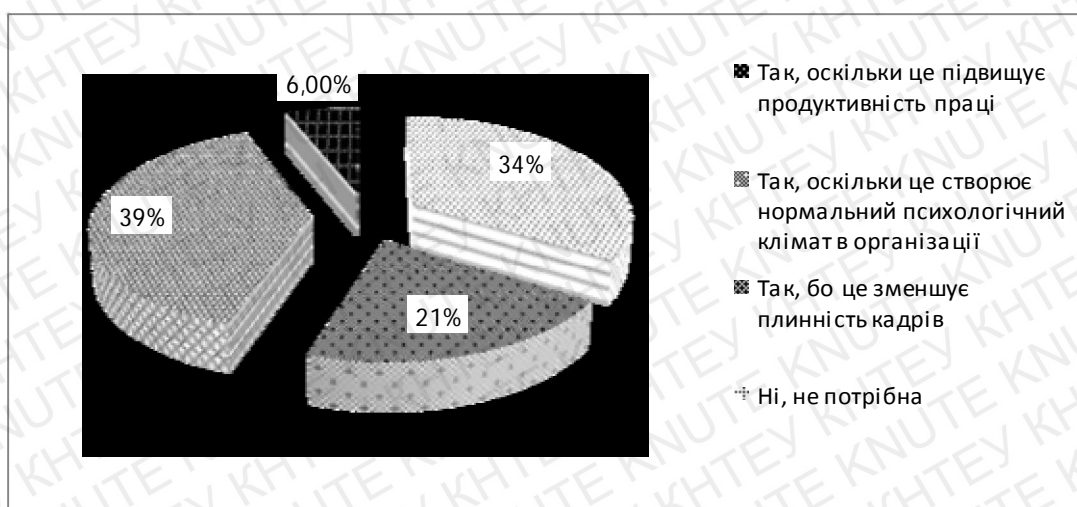


Рис. 2.8. Потреба в мотивації персоналу ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Серед пропозицій щодо матеріальної мотивації більшість опитаних підтримали відсотки від продаж – 29%, премії – 21%, бонуси – 24% та інше – 26% (рис. 2.9).

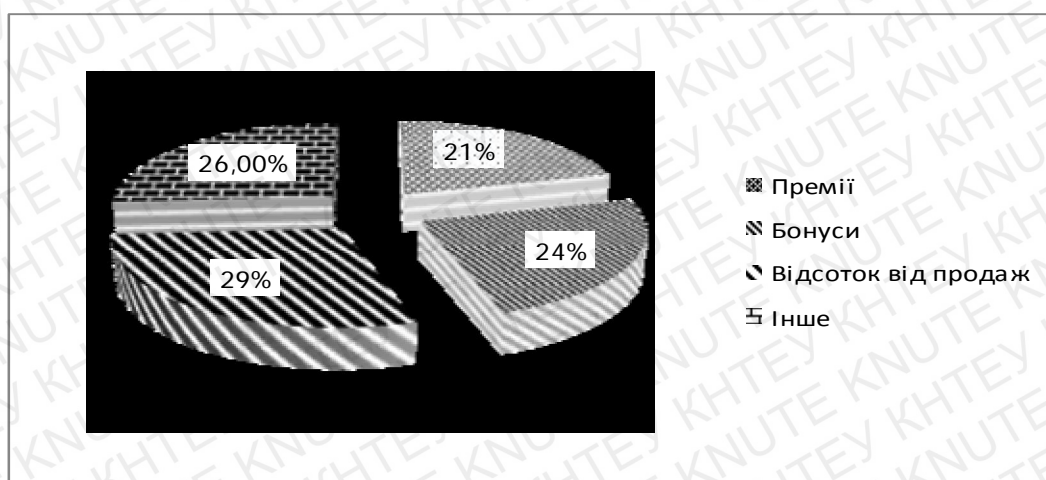


Рис. 2.9. Пропозиції щодо матеріальної мотивації ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Серед проблем опитані співробітники бачать такі (рис. 2.10). Проблеми працівники оцінили досить рівномірно, і вони пов'язані з плинністю кадрів, низькою заробітною платою, низькою мотивацією, наявністю конфліктів та іншими факторами, які негативно впливають на управління персоналом підприємства.

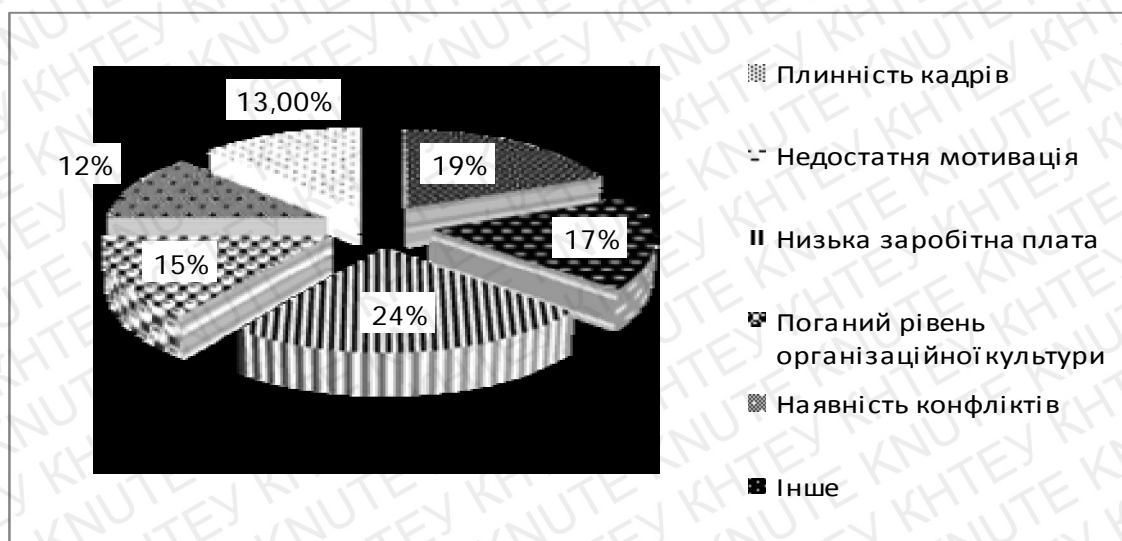


Рис. 2.10. Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом ТОВ «КОВЧЕГ І КО» наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Проблеми, пов'язані з управлінням персоналом ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017 рр. (%)**

№	Проблеми	2015 р	2016 р	2017 р
1	Плинність кадрів	18	18	19
2	Недостатня мотивація	16	16	17
3	Низька заробітна плата	19	21	24
4	Поганий рівень організації культури	16	17	15
5	Наявність конфліктів	19	17	12
6	Інше	12	11	13

Отже, основною проблемою мотивації персоналу досліджуваного підприємства є не досконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблемою є плинність кадрів та низька заробітна плата.

Для визначення факторів, які вплинули на зміну продуктивності праці проведемо факторний аналіз:

$$ПП = \frac{ЧДр}{ЧисПРАЦ}$$



Таблиця 2.10

**Кількісні показники факторів, що впливають на продуктивність  
праці ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках**

Показники	За рік			Абсолютне відхилення		Факторний аналіз	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Продуктивність праці, тис. грн. / чол	634,48	810,21	729,96	175,73	-80,25		
Чистий дохід, тис. грн.	14593,00	19445,00	18979,00	4852,00	-466,00	210,96	-19,42
Чисельність працівників, чол.	23,00	24,00	26,00	1,00	2,00	-35,23	-60,83

Факторний аналіз показав, у 2016 році порівняно з 2015 роком за рахунок збільшення чистого доходу від реалізації на 4852 тис. грн., продуктивність праці зросла на 210,96 тис. грн., в той же час за рахунок збільшення чисельності працівників на 1 чол., продуктивність 175,73 грн.

Факторний аналіз показав, у 2017 році порівняно з 2016 роком за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації на 466 тис. грн., продуктивність праці зменшилась на 19,42 тис. грн., в той же час за рахунок збільшення чисельності працівників на 2 чол., продуктивність праці зменшилась на 60,83 тис. грн. Загальна зміна даного показника становить 80,25 тис. грн.

Для визначення факторів, які вплинули на зміну прибутковості праці проведемо факторний аналіз:

$$\text{Прибутковість ПРАЦ} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Чис ПРАЦ}}$$

Таблиця 2.11

**Кількісні показники факторів, що впливають на прибутковість праці  
ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Факторний аналіз	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Прибутковість праці, тис. грн.	26,04	24,38	34,85	-1,67	10,47		

Продовження табл. 2.11

Показники	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Чистий прибуток, тис. грн.	599,00	585,00	906,00	-14,00	321,00	-0,61	13,38
Чисельність працівників, чол.	23,00	24,00	26,00	1,00	2,00	-1,06	-2,90

Факторний аналіз показав, у 2016 році порівняно з 2015 роком за рахунок зменшення чистого прибутку на 14 тис. грн., прибутковість праці зменшилась на 61%, в той же час за рахунок збільшення чисельності працівників на 1 чол, прибутковість праці зменшилась на 106%. Загальна зміна даного показника становить 167%.

Факторний аналіз показав, у 2017 році порівняно з 2016 роком за рахунок збільшення чистого прибутку на 321 тис. грн., прибутковість праці зросла на 1338%, в той же час за рахунок збільшення чисельності працівників на 2 чол., прибутковість праці зменшилась на 290%. Загальна зміна даного показника становить 1047%.

### 2.3. Аналіз обсягів та ефективності використання матеріальних запасів підприємства

Інформація про запаси ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017 рр. наведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12

#### Динаміка товарних запасів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017 рр.

Показники	Станом на 31.12, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Запаси, у тому числі:	3451,00	3456,00	2587,00	5,00	-869,00	0,14	-25,14
м'ясна продукція	515,00	525,00	401,00	10,00	-124,00	1,94	-23,62
молочна продукція	456,00	457,00	375,00	1,00	-82,00	0,22	-17,94
майонез	413,00	422,00	365,00	9,00	-57,00	2,18	-13,51
соус	489,00	499,00	388,00	10,00	-111,00	2,04	-22,24
хлібобулочні вироби	399,00	420,00	385,00	21,00	-35,00	5,26	-8,33
кондитерські вироби	373,00	316,00	257,00	-57,00	-59,00	-15,28	-18,67
риба	451,00	459,00	211,00	8,00	-248,00	1,77	-54,03
морепродукти	355,00	358,00	205,00	3,00	-153,00	0,85	-42,74

Отже, найбільшу питому вагу у запасах займали у 2017 рр. м'ясна продукція – 401 тис. грн., соус – 388 тис. грн.

Вертикальний аналіз запасів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017 рр. наведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13

**Вертикальний аналіз динаміки товарних запасів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017 рр.**

Показники	Станом на 31.12, %			відхилення в питомій вазі, %	
	2015	2016	2017	2016	2017
Запаси	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%
м'ясна продукція	14,92%	15,19%	15,50%	0,27%	0,31%
молочна продукція	13,21%	13,22%	14,50%	0,01%	1,27%
майонез	11,97%	12,21%	14,11%	0,24%	1,90%
соус	14,17%	14,44%	15,00%	0,27%	0,56%
хлібобулочні вироби	11,56%	12,15%	14,88%	0,59%	2,73%
кондитерські вироби	10,81%	9,14%	9,93%	-1,66%	0,79%
риба	13,07%	13,28%	8,16%	0,21%	-5,13%
морепродукти	10,29%	10,36%	7,92%	0,07%	-2,43%

Отже, найбільшу питому вагу у запасах займали у 2017 рр. м'ясна продукція – 15,50%, соус – 15%.

Таблиця 2.14

**Випуск продукції ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017 рр.**

Показники	За рік, тис. грн.			Абсолютне відхилення, тис. грн.		Відносне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	14593,00	19445,00	18979,00	4852,00	-466,00	33,25	-2,40
м'ясна продукція	2206,46	2942,03	2873,42	735,57	-68,61	33,34	-2,33
молочна продукція	2061,99	2753,41	2679,83	691,42	-73,58	33,53	-2,67
майонез	1587,72	2131,17	2074,40	543,45	-56,77	34,23	-2,66
соус	1908,76	2592,02	2528,00	683,25	-64,02	35,80	-2,47
хлібобулочні вироби	1749,70	2312,01	2269,89	562,31	-42,12	32,14	-1,82
кондитерські вироби	1803,69	2354,79	2319,23	551,09	-35,56	30,55	-1,51
риба	1767,21	2348,96	2283,17	581,74	-65,78	32,92	-2,80
морепродукти	1507,46	2010,61	1951,04	503,16	-59,57	33,38	-2,96

У структурі продукції у 2017 році найбільшу питому вагу займають м'ясна продукція – 2873 тис. грн., та молочна продукція – 2679 тис. грн.

Таблиця 2.15

### Структура випуску продукції ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 – 2017

рр.

Показники	За рік			відхилення в питомій вазі, %	
	2015	2016	2017	2016	2017
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	100,00 %	100,00 %	100,00 %	0,00%	0,00%
м'ясна продукція	15,12%	15,13%	15,14%	0,01%	0,01%
молочна продукція	14,13%	14,16%	14,12%	0,03%	-0,04%
майонез	10,88%	10,96%	10,93%	0,08%	-0,03%
соус	13,08%	13,33%	13,32%	0,25%	-0,01%
хлібобулочні вироби	11,99%	11,89%	11,96%	-0,10%	0,07%
кондитерські вироби	12,36%	12,11%	12,22%	-0,25%	0,11%
риба	12,11%	12,08%	12,03%	-0,03%	-0,05%
морепродукти	10,33%	10,34%	10,28%	0,01%	-0,06%

У структурі продукції у 2017 році найбільшу питому вагу займають м'ясна продукція – 15,14%, та молочна продукція – 14,12%.

Горизонтальний аналіз оборотних активів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015-2017 роках наведено в табл. 2.16.

Таблиця 2.16

### Динаміка оборотних активів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках

Показники	Станом на 31.12 тис. грн.			абсолютне відхилення, тис. грн.		ланцюгові теми зростання, %	
	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>II. Оборотні активи</b>							
Запаси	3451,00	3456,00	2587,00	5,00	-869,00	0,14	-25,14
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	2458,00	2511,00	5443,00	53,00	2932,00	2,16	116,77
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
з бюджетом	3,00			-3,00	0,00	-100,00	x
Інша поточна дебіторська заборгованість	45,00	45,00	45,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Гроші та їх еквіваленти	187,00	99,00	187,00	-88,00	x	-47,06
-------------------------	--------	-------	--------	--------	---	--------

## Продовження табл. 2.16

Показники	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Витрати майбутніх періодів	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші оборотні активи	160,00			-160,00	0,00	-100,00	x
Усього за розділом II	6118,00	6200,00	8175,00	82,00	1975,00	1,34	31,85
Баланс	9013,00	8346,00	11106,00	-667,00	2760,00	-7,40	33,07

Отже, виходячи із таблиці 2.16, можна дійти висновку, що оборотні активи 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 1975 тис. грн. або на 31,85%, за рахунок збільшення залишку дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 2932 тис. грн. або на 116,77%.

Структура ресурсів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 рр. наведена на рис. 2.11.

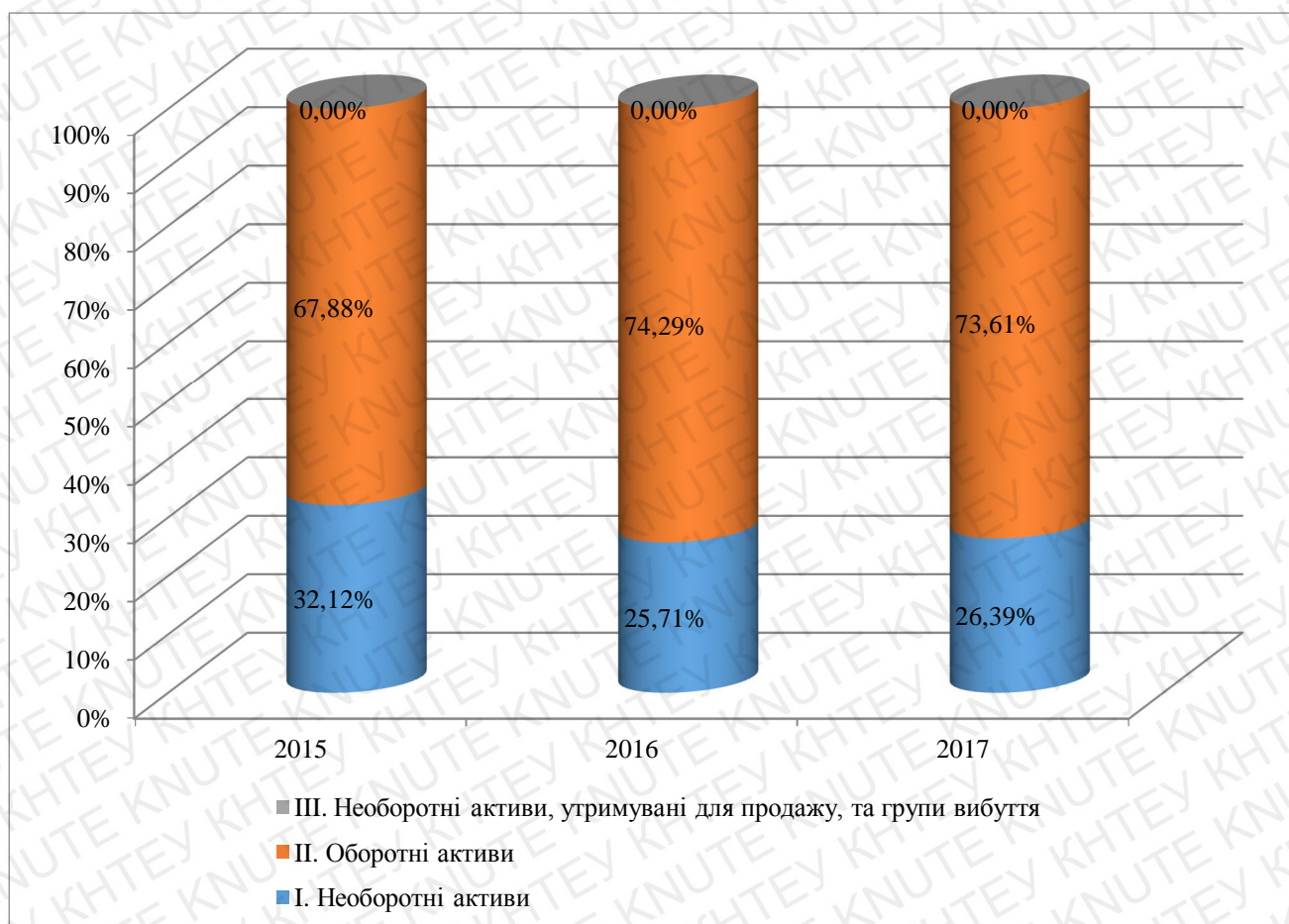


Рис. 2.11. Структура ресурсів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 рр.

Отже, найбільшу питому вагу у структурі активів підприємства у 2015 - 2017 рр. займали оборотні активи 67,88%, 74,29% та 73,61% відповідно.

Вертикальний аналіз оборотних активів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках наведено в табл. 2.17.

Таблиця 2.17

### Вертикальний аналіз оборотних активів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 рр.

Показники	Питома вага, %			Абсолютне відхилення, %	
	2015	2016	2017	2016	2017
II. Оборотні активи					
Запаси	38,29%	41,41%	23,29%	3,12%	-18,12%
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	27,27%	30,09%	49,01%	2,81%	18,92%
Дебіторська заборгованість за розрахунками:					
з бюджетом	0,03%	0,00%	0,00%	-0,03%	0,00%
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,50%	0,54%	0,41%	0,04%	-0,13%
Гроші та їх еквіваленти	0,00%	2,24%	0,89%	2,24%	-1,35%
Витрати майбутніх періодів	0,01%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%
Інші оборотні активи	1,78%	0,00%	0,00%	-1,78%	0,00%
Усього за розділом II	67,88%	74,29%	73,61%	6,41%	-0,68%
Баланс	100,00%	100,00%	100,00%	0,00%	0,00%

Найбільшу питому вагу в оборотних активах займали запаси у 2015 році – 38,29%, у 2016 році – 41,41%, у 2017 році дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги – 49,01%.

Аналіз рентабельності запасів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках наведено у таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

### Динаміка рентабельності активів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках

Показники	Формула	За рік			абсолютне відхилення		відносне відхилення	
		2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Коефіцієнт рентабельності активів	Чистий прибуток / Середньорічні активи	0,07	0,07	0,08	0,00	0,01	5,47	16,38

Продовження табл. 2.18

Показники	Формула	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Коефіцієнт рентабельності оборотних активів	Чистий прибуток / Середньорічні оборотні активи	0,10	0,09	0,11	0,00	0,02	- 3,63	17,46
Коефіцієнт рентабельності запасів	Чистий прибуток / Середньорічні запаси	0,17	0,17	0,35	0,00	0,18	- 2,48	106,89
Коефіцієнт рентабельності дебіторської заборгованості	Чистий прибуток / Середньорічна дебіторська заборгованість	0,24	0,23	0,17	- 0,01	- 0,06	- 4,25	-27,87
Коефіцієнт рентабельності грошей	Чистий прибуток / Середньорічні гроші	x	3,13	9,15	x	6,02	x	192,54

Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 1% та становила 8%, рентабельність оборотних активів у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 2% та становила 11%, рентабельність запасів у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 18% та становила 35%, рентабельність дебіторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 6% та становила 17%, рентабельність грошей у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 602% та становила 915%,

Аналіз ділової активності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках наведено у таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

**Динаміка показників ділової активності ТОВ «КОВЧЕГ І КО»  
у 2015 - 2017 рр.**

Показники	Формула	За рік			абсолютне відхилення		відносне відхилення	
		2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	ЧДр / Середньорічна вартість дебіторської заборгованості (СВдз)	5,83	7,61	3,46	1,78	-4,15	30,49	- 54,54



Продовження табл. 2.19

Показники	Формула	2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Період оборотності дебіторської заборгованості, дні (Пдз)	Кількість днів у періоді (Кдп) / Кдз	62	47	105	-14	57	- 23,36	119,98
Коефіцієнт оборотності запасів (Кз)	СРр / Середньорічна вартість запасів (СВз)	3,88	5,30	6,76	1	1	36,79	27,56
Період оборотності запасів, дні (Пз)	Кдп / Кз	94	68	53	- 25,32	- 14,87	- 26,89	-21,60
Коефіцієнт оборотності активів (Ка)	ЧДр / Б	1,62	2,33	1,71	0,71	-0,62	43,90	-26,65
Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості	СВдз / ЧДр	0,17	0,13	0,29	-0,04	0,16	- 23,46	119,98

Виходячи з таблиці 2.17, можна зробити висновок, що:

коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 54,54%, а період оборотності дебіторської заборгованості відповідно зріс на 119,98%, що свідчить про погіршення ефективності фінансової складової ресурсного потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «КОВЧЕГ І КО»;

коефіцієнт оборотності запасів у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 27,56%, що свідчить про покращення ефективності фінансової складової ресурсного потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «КОВЧЕГ І КО»;

період оборотності запасів у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 21,60%, що свідчить про покращення ефективності фінансової складової ресурсного потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «КОВЧЕГ І КО»;

коефіцієнт оборотності активів у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 26,65%, що свідчить про погіршення ефективності фінансової складової ресурсного потенціалу конкурентоспроможності підприємства;

коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 119,98%, що свідчить про погіршення ефективності фінансової

складової ресурсного потенціалу конкурентоспроможності ТОВ «КОВЧЕГ І КО».

Аналіз ліквідності та платоспроможності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2015 - 2017 роках наведено у таблиці 2.20.

Таблиця 2.20

**Динаміка ліквідності та платоспроможності ТОВ «КОВЧЕГ І КО»  
у 2015 - 2017 рр.**

Показники	Формула	За рік			абсолютне відхилення		відносне відхилення	
		2015	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Коефіцієнт покриття	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	1,40	1,61	1,28	0,21	-0,33	14,68	- 20,29
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи - Виробничі запаси - Поточні біологічні активи - Незавершене виробництво - Готова продукція - Товари) / Поточні зобов'язання	0,61	0,71	0,88	0,10	0,16	16,43	23,11
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	(Поточні фінансові інвестиції + Грошові кошти та їх еквіваленти) / Поточні зобов'язання	0,00	0,05	0,02	0,05	-0,03	x	- 68,00
Чистий оборотний капітал	Оборотні активи - Поточні зобов'язання	1752,00	2342,00	1793,00	590,00	-549,00	33,68	- 23,44

Виходячи з загального коефіцієнта покриття, за допомогою своїх ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 161% у 2016 році, на 128 % у 2017 році. За допомогою своїх

швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 71% у 2016 році, на 88% у 2017 році.

Виходячи з коефіцієнта абсолютної ліквідності, за допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 5% у 2016 році, на 2% у 2017 році. Чистий оборотний капітал у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 549 тис. грн. або на 23,44%, що свідчить про погіршення фінансової складової ресурсного потенціалу конкурентоспроможності підприємства.

#### **2.4. Інтегральна оцінка використання виробничого потенціалу підприємства**

На основі аналізу визначимо виробничий потенціал підприємства за аналізований період з використанням методів детермінованої комплексної оцінки. Узагальнені результати наведемо в табл. 2.21. та 2.22.

*Таблиця 2.21*

#### **Вихідні дані для визначення виробничого потенціалу підприємства за 2015 – 2017 рр.**

Показники	Роки			Бальна оцінка		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Фондовіддача, тис.грн.	8,59	20,47	10,94	0,420	1,000	0,534
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,24	0,13	0,20	0,236	0,236	0,236
Коефіцієнт рентабельності активів	0,07	0,07	0,08	0,815	0,859	1,000
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,37	0,31	0,21	1,000	0,827	0,572
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,04	0,03	0,05	0,860	0,630	1,000
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,09	0,06	0,08	1,000	0,672	0,932
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	5,83	7,61	3,46	0,766	1,000	0,455
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Ккз)	3,06	4,75	2,74	0,645	1,000	0,577
Коефіцієнт оборотності запасів (Кз)	3,88	5,30	6,76	0,573	0,784	1,000
Коефіцієнт фінансової автономії	0,36	0,46	0,43	0,784	1,000	0,930
Коефіцієнт покриття	1,40	1,61	1,28	0,872	1,000	0,797
Продуктивність праці, тис. грн.	634,48	810,21	729,96	0,783	1,000	0,901
Рентабельність праці,%	26,04	24,38	34,85	0,747	0,700	1,000
Всього	x	x	x	x	x	x

Таблиця 2.22

## Виробничий потенціал підприємства за 2015 – 2017 рр.

Показники	Вагомість коефіцієнту	Значення коефіцієнту виробничого потенціалу			Зміна коефіцієнту	
		2015	2016	2017	2016	2017
Фондовіддача	0,07	0,03	0,07	0,04	0,04	-0,03
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,07	0,02	0,02	0,02	0,00	0,00
Коефіцієнт рентабельності активів	0,08	0,07	0,07	0,08	0,00	0,01
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,08	0,08	0,07	0,05	-0,01	-0,02
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,10	0,09	0,06	0,10	-0,02	0,04
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,10	0,10	0,07	0,09	-0,03	0,03
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	0,07	0,05	0,07	0,03	0,02	-0,04
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Ккз)	0,07	0,05	0,07	0,04	0,02	-0,03
Коефіцієнт оборотності запасів (Кз)	0,07	0,04	0,05	0,07	0,01	0,02
Коефіцієнт фінансової автономії	0,09	0,07	0,09	0,08	0,02	-0,01
Коефіцієнт покриття	0,06	0,05	0,06	0,05	0,01	-0,01
Продуктивність праці	0,07	0,05	0,07	0,06	0,02	-0,01
Рентабельність праці	0,07	0,05	0,05	0,07	0,00	0,02
<b>Всього</b>	<b>1,00</b>	<b>0,75</b>	<b>0,82</b>	<b>0,78</b>	<b>0,07</b>	<b>-0,04</b>

Отже, виходячи із табл. 2.22, можна зазначити, що виробничий

потенціал підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком зріс на 7%, та становила 82%, у 2017 році знизилась порівняно з 2016 роком на 4%, за рахунок зменшення фондівдачі, коефіцієнта рентабельності власного капіталу, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнта фінансової автономії, коефіцієнта покриття та продуктивність праці.

## РОЗДІЛ 3

### ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

#### **3.1. Шляхи підвищення ефективності використання виробничого потенціалу на підприємстві**

Як показало дослідження наявного виробничого потенціалу та рівня його використання у попередні періоди, проведене у 2 розділі, основними проблемами у цьому напрямі є наступні:

- зменшення фондівдачі основних засобів,
- зменшення рентабельності власного капіталу,
- зменшення оборотності дебіторської заборгованості,
- зменшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості,
- зменшення коефіцієнта фінансової автономії,
- зменшення продуктивності праці.

Пошук напрямів вирішення виявлених проблем розпочнемо з окреслення стратегічних цілей діяльності підприємства.

Дерево стратегічних цілей діяльності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» наведено на рис. 3.1.

Важливо також ввести нові форми розрахунків із контрагентами (векселі, бартер), а також приділити особливу увагу розробці антикризового асортименту продукції, який дозволить не тільки ефективно функціонувати в умовах зниження попиту, але й дає можливість збільшити частку підприємства на ринку.

Заслуговують розробки можливості зниження витрат на рекламу. Пошук альтернативних способів рекламувати свій товар – тонке мистецтво. Доведено, що іноді дешевше найняти грамотного маркетолога, ніж оплачувати неефективну свою рекламу.

Необхідно також своєчасно провести діагностику економічного

потенціалу і вжити необхідні превентивні заходи з попередження кризи. Ця задача реалізується шляхом здійснення постійного моніторингу фінансового стану підприємства. Особливої уваги потребує усунення неплатоспроможності підприємства. Це найбільш невідкладна і складна задача в системі антикризового фінансового управління підприємством.



Рис. 3.1. Дерево стратегічних цілей діяльності ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Відновлення конкурентоспроможності виробничого потенціалу підприємства потребує розробки комплексної програми виводу підприємства з кризи. Така програма розробляється зазвичай у формі двох альтернативних документів – комплексного плану заходів щодо виходу підприємства із стану фінансової кризи або інвестиційного проекту фінансової санації підприємства.

Розвиток економічного потенціалу потребує вирішення цілої низки

проблем, зокрема таких:

- обґрунтування місії та стратегії діяльності кожного підприємства;
- якісного оновлення, розширення та модернізації матеріально-технічної бази;
- проведення гнучкої закупівельної політики щодо формування товарних ресурсів, товарних запасів, надходження сировини та матеріалів;
- заміни працівників апарату управління, які не змогли адаптуватися до роботи в ринкових умовах;
- поповнення трудових ресурсів молодими, ініціативними кадрами, здатними до інноваційної діяльності;
- оптимізації організаційної структури управління та розробки мотиваційної моделі працівників підприємств до отримання результатів індивідуальної й колективної праці;
- забезпечення високої швидкості обороту капіталу;
- формування сучасної інформаційної бази для прийняття обґрунтованих управлінських рішень, діагностики та запобігання кризовим явищам;
- впровадження сучасних технологій виробництва продукції, обґрунтування асортиментної політики підприємств на основі проведення маркетингових досліджень;
- залучення до розробки та реалізації інвестиційних проектів підприємств різних форм власності та господарювання;
- поновлення інтеграційних зв'язків як всередині підприємств, так із різноманітними суб'єктами, з якими підприємство має зв'язки.

Р. Каплан, Д. Нортон та П. Нивен розглядають стратегічні карти з точки зору: відображення взаємозв'язків і залежностей між окремими цілями, пояснення взаємних ефектів, що виникають у процесі досягнення цілей, формування в керівників розуміння залежностей і значення окремих цілей та сприяння єдиному розумінню стратегії. Кожний напрям може містити кілька цілей (рис. 3.2).



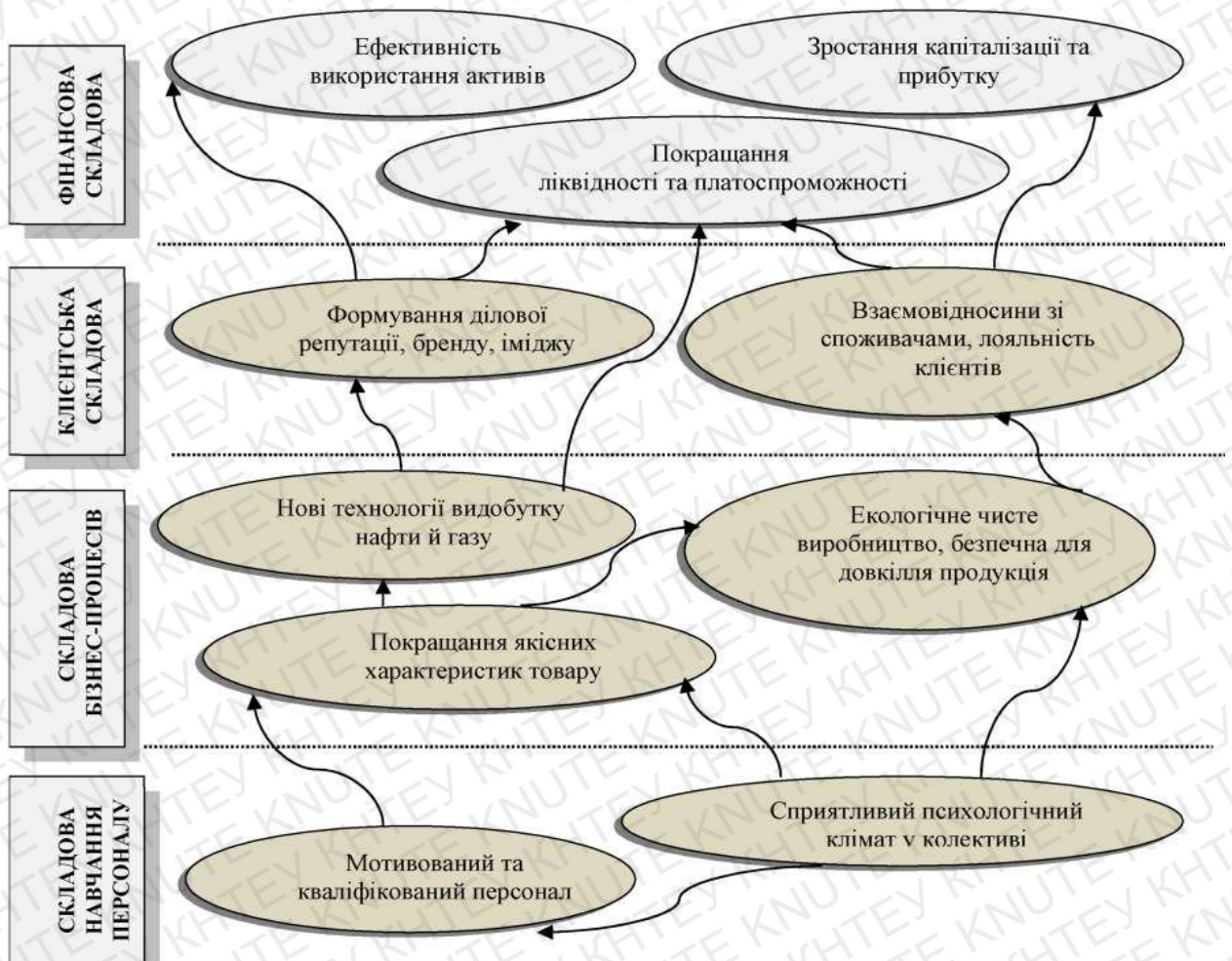


Рис. 3.2. Стратегічна карта для ТОВ «КОВЧЕГ І КО»

Наступним етапом аналізу була проведена вибірка ключових показників у розрізі напрямів збалансованої системи показників. При аналізі ТОВ «КОВЧЕГ І КО», згідно з наведеними вище характеристиками, була вибрана рівна кількість показників, а саме - по 5 показників з кожного напрямку, та проведені їх обрахунки за 2017 рік. Відомо, що більшість систем оцінки ефективності базуються на річному бюджеті й оперативному плані підприємства. Отже, потрібно відзначити, що дані системи орієнтовані на короткострокові періоди й тактику, а не на стратегію. Одночасно із традиційними системами, ЗСП також включає фінансові показники як одні з найважливіших критеріїв оцінки результатів діяльності, але підкреслює важливість показників нефінансового характеру.

Фінансова складова є однією з ключових складових ЗСП. Як правило, основним завданням у рамках фінансової складової є збільшення

рентабельності продукції, рентабельності власного капіталу, чистого грошового потоку та чистого прибутку. Фінансові цілі лежать в основі дерева цілей, однак існує тісний взаємозв'язок із цілями в галузі маркетингу, внутрішніх процесів і розвитку персоналу. У розрізі фінансової складової було розраховано наступні показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, загальної ліквідності, довгострокового залучення позикових коштів, рентабельності власного капіталу та рентабельності активів.

У рамках клієнтської складової, як вважає Л. М. Малярець, управлінці визначають ключові сегменти ринку, на яких підприємство має намір зосередити свої зусилля щодо реалізації своїх продуктів. Ця складова дає можливість менеджерам підсилити стратегію в галузі маркетингу і продажів, що повинно призвести до зростання фінансових показників у майбутньому. Для вирішення даного завдання було проведено аналіз таких коефіцієнтів, як частка ринкового сегмента, кількість постійних клієнтів та основних конкурентів, рентабельність продажів та питома вага дебіторської заборгованості. Складова внутрішніх бізнес-процесів ідентифікує основні процеси, які потребують удосконалення та розвитку. Ефективність бізнес-процесів визначає цінність пропозиції підприємства.

Після того як ключові бізнес-процеси було виявлено, визначають параметри, що характеризують дані процеси, і розробляють показники ефективності. У нашому випадку були визначені такі показники, які відповідають бізнес-середовищу функціонування підприємства: рентабельність продукції, коефіцієнт зносу і придатності основних засобів, оборотності оборотних активів та рентабельності виробництва. Четверта складова системи – якості та розвитку персоналу. У ній основними показниками ефективності можуть бути задоволення співробітників, їх утримання, вміння і кваліфікація, можливість миттєво одержувати інформацію, необхідну для ухвалення управлінських рішень. Основними показниками у рамках цієї складової є: коефіцієнт підвищення кваліфікації, рентабельність персоналу, плинність кадрів, фактичний обсяг активів на

одного працюючого та частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента. Після здійснення необхідних розрахунків у кожній зі складових діяльності підприємства було проведено порівняння їх з нормативними значеннями (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

**Результати прогнозування системи збалансованих показників діяльності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у плановому 2018 році**

Складова	Назва показника	Значення показника		
		Розрахункове	Нормативне	планове
Фінанси	Коефіцієнт абсолютної ліквідності,	0,02	0,2...0,3	0,1
	Коефіцієнт загальної ліквідності	1,28	більше 1	2,0
	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	0,0	зростання - погано	0,0
	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	0,21	не менше 1 %	0,3
	Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	0,08	оптимально 10-20 %	0,1
Клієнти	Частка сегмента ринку	0,00003	більше ринку	0,0001
	Кількість постійних клієнтів	10,00000	зростання	15,0000
	Рентабельність продажів	0,05	зростання	0,1
	Чисельність основних конкурентів	15,00000	зменшення	15,0000
	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості	0,49	до 40 % активів	0,4
Внутрішні бізнес-процеси	Рентабельність продукції	0,08	збільшення	0,1
	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,8	менше, ніж 50%	0,5
	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,32	зростання	3,0
	Коефіцієнт рентабельності виробництва	0,05	на рівні 25 %	0,1
	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,2	більше, ніж 50%	0,5
Навчання та розвиток персоналу	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,14	зростання	0,1600
	Рентабельність персоналу	34,85	зростання	40,0
	Плинність кадрів	0,3	зменшення	0,2
	Фактичний обсяг активів на 1-го працюючого	427,15	-	500,0
	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента	1,35150	-	1,3500

Щоб сформувати необхідну стратегію розвитку компанії, потрібно визначити по кожній зі складових ті показники, які справляють найбільший вплив на діяльність ТОВ «КОВЧЕГ І КО» і на які потрібно першочергово звертати увагу під час аналізу підприємства. Тому було визначено вагомість кожного показника відповідно до рейтингової оцінки їх важливості щодо чотирьох аспектів діяльності підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Вагомість ключових показників ефективності по проєкціях ЗСП  
для підприємства ТОВ «КОВЧЕГ І КО»**

№ з/п	Показник ( X i)	Вагомість показника ( M i)	№ з/п	Показник ( X i)	Вагомість показника ( M i)
„Фінанси"			„Клієнти"		
1.1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності,	0,20	2.1.	Частка сегмента ринку	0,25
1.2.	Коефіцієнт загальної ліквідності	0,16	2.2.	Кількість постійних клієнтів	0,2
1.3.	Коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів	0,16	2.3.	Рентабельність продажів	0,18
1.4.	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, ROE	0,23	2.4.	Чисельність основних конкурентів	0,15
1.5.	Коефіцієнт рентабельності активів, ROA	0,25	2.5.	Питома вага нормальної дебіторської заборгованості	0,22
„Внутрішні бізнес-процеси"			„Навчання і розвиток"		
3.1.	Рентабельність продукції	0,22	4.1.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації	0,18
3.2.	Коефіцієнт зносу основних засобів	0,2	4.2.	Рентабельність персоналу	0,22
3.3.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,18	4.3.	Плинність кадрів	0,26
3.4.	Коефіцієнт рентабельності виробництва	0,24	4.4.	Фактичний обсяг активів на 1 - го працюючого	0,14
3.5.	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,16	4.5.	Частка персоналу у загальній чисельності персоналу конкурента	0,2

Інтегральний груповий показник окремого напрямку діяльності, що характеризує вплив ЗСП на результативність діяльності компанії ТОВ «КОВЧЕГ І КО», може бути розрахований за формулою:

$$K_i = \sum_{i=1}^n (X_i \cdot M_i), \quad (1),$$

де  $M_i$  - вагомість кожного показника;

$X$  - показники, що характеризують кожен напрям ЗСП у рамках  $i$ -го показника.

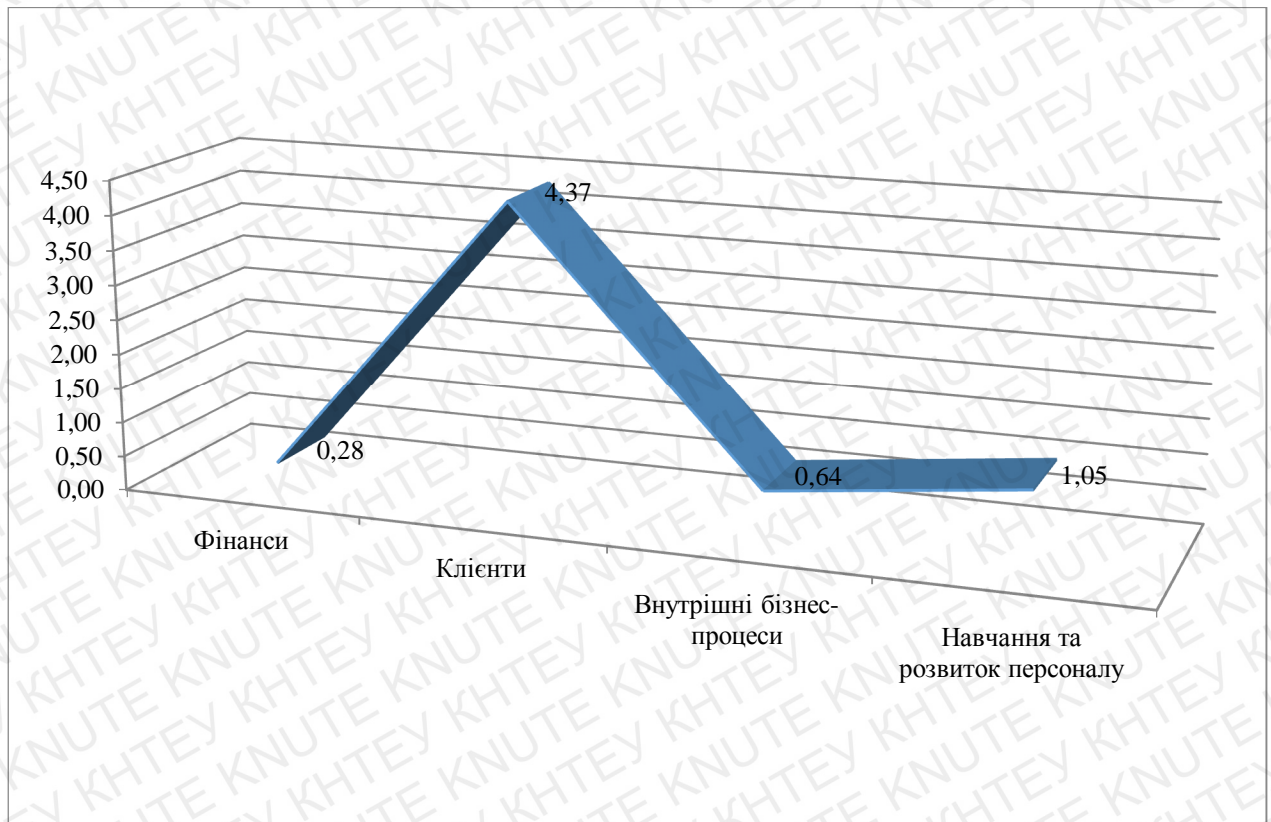


Рис. 3.3. Інтегровані значення складових збалансованої системи показників ТОВ «КОВЧЕГ І КО» за 2017 рік

Згідно з побудованою діаграмою стає зрозуміло, що в найгіршому становищі перебуває складова фінанси 0,28 балів та внутрішні бізнес-процеси 0,64 балів, в найкращому клієнти 4,37 балів, навчання та розвиток персоналу 1,05 балів.

Після проведених розрахунків нами був отриманий загальний інтегральний показник характеристики всіх напрямів діяльності:

$$I_{заг} = I_{фінанси} \cdot I_{клієнти} \cdot I_{бізнес-процеси} \cdot I_{персонал};$$

$$\text{Ізаг} = 0,81$$

Для визначення базової стратегії змін було використано таку шкалу оцінювання:

- від 0 до 0,35 - відповідає базовим стратегіям змін „скорочення або виходу з бізнесу" або „перебудови". Підприємство функціонує неефективно;
- від 0,35 до 0,70 - відповідає базовим стратегіям змін „перебудови" або „оптимізації". Необхідно переглянути планово-управлінські рішення;
- від 0,70 до 0,85 - відповідає базовим стратегіям змін „оптимізації" або „розвитку", тобто показники ефективності достатньо високі;
- від 0,85 до 1 - відповідає базовим стратегіям змін „розвитку" або „випередження", тобто йдеться про високі показники діяльності.

Розрахований загальний інтегральний показник досліджуваного підприємства потрапляє в інтервал від 0,70 до 0,85, це дозволяє нам зробити висновок про доцільність вибору стратегії змін „оптимізації" або „розвитку".

За даний досліджуваний період, показники ефективності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» є недостатньо високими, але потреби у кардинальних змінах у системі управління немає, тому потрібно використати стратегію „оптимізації" (рис. 3.4).

Необхідно переглянути планово-управлінські рішення та перепроєктування деяких неефективних бізнес-процесів. Підприємству потрібно краще використовувати свої активи, збільшити частку ринку та конкурентоспроможність товарів. Показники ефективності в усіх 4-х аспектах діяльності є недостатньо високими, при цьому не всі вони наближаються до еталонного (оптимального) значення.

Компанія демонструє низькі показники майже в усіх напрямках, тому виникає потреба в розвитку взаємодії між усіма напрямками діяльності. За допомогою детального аналізу кожної зі складових переконалися в негативному становищі компанії за 2017 рік.



Рис. 3.4. Заходи щодо покращання діяльності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у розрізі складових збалансованої системи показників

Отже, збалансована система показників на основі використання випереджуючих показників дозволить виявляти та усувати недоліки у діяльності підприємства ще до того, як їх наслідком буде погіршення фінансових показників; надасть можливість за необхідності оперативно коригувати управлінські рішення у процесі діяльності; дасть змогу за допомогою нефінансових показників розглядати діяльність підприємства у розрізі створення вартості, результатом чого стане підвищення конкурентоспроможності українських підприємств та, що найголовніше, для

ТОВ «КОВЧЕГ І КО», зробить діяльність підприємства більш прозорою для закордонних і вітчизняних партнерів (особливо інвесторів).

Шляхами підвищення оцінки виробничого потенціалу підприємства у 2018 році є:

1. Модернізація програм управління підприємством;
2. Вдосконалення управління кредиторською заборгованістю;
3. Стимулювання попиту шляхом розміщення реклами в INTERNET.

Отже, проаналізуємо кожен із наведених шляхів та визначимо витрати, що будуть понесені підприємством при їх здійсненні у 2018 році на ТОВ «КОВЧЕГ І КО».

I. Збільшення прибутковості реалізації:

1. Стимулювання попиту шляхом розміщення реклами в INTERNET

Ризики: підвищення цін на товари, неплатоспроможність споживачів, слабкий попит на товари та послуги.

Заходи:

- Укладення угод з постачальниками з обов'язковим рівнем замовлення кількості товару;
- Маркетингового дослідження ринку товарів і послуг України;
- Вивчення поточного фінансового стану споживачів даних товарів та послуг;
- Проведення рекламної кампанії.

Витрати на стимулювання попиту шляхом розміщення реклами в INTERNET наведені в табл. 3.3.

Отже, на впровадження заходів стимулювання збуту підприємство ТОВ «КОВЧЕГ І КО» витратить 29810 грн. у 2018 році, найбільше на просування в соціальних мережах – 5800 грн.



Таблиця 3.3

**Витрати на стимулювання попиту шляхом розміщення реклами в  
INTERNET, грн.**

№ П/п	Вид інформаційного матеріалу	Періодичність	Час розміщення	2018
1.	Медійна реклама	Постійно	січень 2018 - грудень 2018	3200
2.	Банерна реклама	Не постійно	червень 2018 - грудень 2018	2800
3.	Контекстна реклама	Не постійно	Серпень 2018 - грудень 2018	5100
4	Просування в соціальних мережах	Не постійно	Червень 2018 - грудень 2018	5800
5	Геоконтекстна реклама	Не постійно	квітень 2016 - грудень 2018	2600
6	Вірусна реклама	Не постійно	травень 2016 - грудень 2018	2700
7	Інші види реклами в Інтернеті	Постійно	січень 2018 - грудень 2018	2300
8	Медійно-контекстна реклама	Не постійно	червень 2018 - грудень 2018	0
9	Продакт-плейсмент в онлайн-іграх	Не постійно	жовтень 2018 - грудень 2018	0
10	Електронна пошта	Постійно	січень 2018 - грудень 2018	0
11	Вспливаючі (pop-up) вікна та spyware.	Не постійно	вересень 2018 - грудень 2018	5310
12	Електронна дошка оголошень	Не постійно	листопад 2018 - грудень 2018	0
Всього				29810

Професійна обробка корпоративного сайту надзвичайно рентабельна, оскільки сайт – один з найбільш ефективних способів реклами товарів і послуг. А при умілому використанні сайту і ефективний спосіб розвитку самого бізнесу шляхом стимулювання продажів.

Багато людей сьогодні вважають за краще робити покупки, замовляти послуги, знаходити партнерів по бізнесу з допомогою Інтернет. Але простий сайт стане таким, що продає лише при виконанні декількох умов. Інтернет-ресурс має бути зроблений якісно. Тобто мати привабливий дизайн, цікавий і

корисний для відвідувачів. Користувачі повинні знати про існування сайту. Це і є головним завданням з його просування.

Правильне і якісне розкручування сайту є запорукою успіху Інтернет-проекту. Розкручування сайту включає цілу низку заходів, метою яких є залучення користувачів на ресурс. У завдання просування сайту входить: аналіз конкурентів і цільової аудиторії сайту, пошукова оптимізація сайту під певні ключові запити, участь сайту в партнерських програмах.

Таким чином, на основі викладеної інформації сформулюємо основні проектні активності:

- створення сайту;
- оновлення змісту сайту;
- оновлення інтерфейсу, дизайну сайту;
- просування сайту в пошукових системах.

Виходячи з опису заходу, він матиме наступний ефект:

- збільшення кількості потенційних покупців;
- збільшення збутових показників підприємства;
- збільшення прибутку підприємства;
- підвищення привабливості товарів і послуг серед конкурентних;
- детальне інформування покупців про представлені товари і послуги;
- підвищення впізнаваності торгівельної марки і логотипу фірми;
- популяризація бренду.

Для досягнення поставлених цілей спершу необхідний спланувати витрати проведення робіт по оновленню і просуванню сайту. При плануванні створення і просування сайту підприємства ТОВ «КОВЧЕГ І КО» слід врахувати, що залежність прибутку, отримуваною за допомогою бізнес-сайту, від витрат на його створення досить проста. За інших рівних умов, чим більше сума вкладень в створення сайту і просування сайту, тим більший прибуток може принести сайт. Сукупні витрати на оновлення і просування сайту підприємства ТОВ «КОВЧЕГ І КО» наведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Витрат на проведення акції**

Вид діяльності	Вартість, грн.	% від загальної вартості
Створення сайту	6000	45,98
Наповнення вмісту сайту	1050	8,05
Створення інтерфейсу\дизайну	2250	17,24
Просування сайту	3750	28,74
Разом витрати	13050	100

Найбільший розмір витрат припадає на створення сайту.

Чим більше на сайті інформації, тим легше йому конкурувати з іншими сайтами, до того ж постійно оновлюваний сайт не лише цікавий користувачам, але і всім пошуковим системам – чим частіше оновлюється інформація на сайті, тим частіше пошукові роботи індексують його сторінки.

Таким чином, сумарні витрати на створення і просування сайту склали 13050 грн.

II. Удосконалення управління підприємством та скорочення витрат:

1. Вдосконалення управління кредиторською заборгованістю:

Тому необхідно постійно розробляти і впроваджувати заходи щодо удосконалення управління кредиторською заборгованістю, а саме:

1. Оптимізація величини кредиторської заборгованості підприємства.
2. Постійний контроль оборотності коштів у розрахунках.
3. Проведення відбору потенційних покупців і визначення умов і форм оплати товару, що передбачені в договорах і контрактах.
4. Здійснення відбору покупців за допомогою неформальних критеріїв: рівень поточної платоспроможності клієнта, дотримання платіжної дисципліни, прогностні фінансові можливості, фінансові та економічні можливості підприємства.

5. Застосування практики відвантаження товару в кредит постійним покупцям, при цьому можна передбачати надання незначної знижки при оплаті в перші дні терміну кредитування, а в разі несплати вчасно встановити фінансові санкції, величина якого буде зростати з кожним днем.

6. Проведення ранжирування кредиторської заборгованості за строками виникнення. При цьому необхідно забезпечити постійний контроль безнадійних боргів для своєчасного створення необхідного резерву.

7. Організація роботи з дебіторами з метою оптимізації дебіторської заборгованості і збільшення внаслідок чого власних коштів для фінансування діяльності підприємства, що сприятиме зменшенню частки кредиторської заборгованості.

8. Постійний аналіз рівня усіх видів заборгованості і визначення їх критичного рівня

9. Дотримання економічно обґрунтованого рівня співвідношення між кредиторською та дебіторською заборгованості.

10. Побудування аналітичного обліку з забезпеченням отримання даних про терміни погашення, про утворення прострочень, про наявність векселів, що дозволить не допускати виникнень необґрунтованої заборгованості.

11. Постійний контроль стану розрахунків за термінами.

12. Розширення системи авансових платежів (в умовах інфляції всяка відстрочка платежу призводить до того, що організація реально отримує лише частину вартості виконаних робіт);

13. Своєчасне виявлення недопустимих видів кредиторської заборгованості (прострочена заборгованість до бюджету та ін.)

Отже, впровадження ефективної системи управління заборгованістю дасть можливість підприємству контролювати кредиторську заборгованість, проводити її погашення в установлені строки та формувати кредитну політику. У такому випадку залучені кошти будуть виступати для підприємства додатковим та відносно дешевим джерелом його фінансування.

Вдосконалення управління кредиторською заборгованістю наведено в табл. 3.5.

### Вдосконалення управління кредиторською заборгованістю, грн.

Вид витрат	2018
Прийняття аналітика з кредиторської заборгованості (заробітна плата)	19200
Прийняття аналітика з кредиторської заборгованості (відрахування на соціальні заходи)	7296
Витрати всього	26496

Отже, основними шляхами підвищення оцінки виробничого потенціалу підприємства ТОВ «КОВЧЕГ І КО» в плановому періоді є провадження рекламної компанії, створення та супровід сайту компанії, прийняття аналітика з кредиторської заборгованості для оптимізації управління потенціалом підприємства.

### 3.2. Планування обсягів виробництва та його ресурсного забезпечення

Перш за все необхідно визначити середньорічний темп зростання доходу від реалізації продукції ТОВ «КОВЧЕГ І КО», що здійснено наступним шляхом:

$$Tr_{др} = \frac{\overline{ЧД}}{\overline{ЧД}} \quad (3.1)$$

ЧД - чистий дохід від реалізації товарів.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) є змінними витратами, отже зростає і зменшується прямо пропорційно збільшенню / зменшенню чистого доходу.

$$IОД2018 = IОД2017 * \frac{\overline{IОД2017}}{\overline{IОД2015}} \quad (3.2)$$

де,

IОД – інші операційні доходи(код рядка 2120 в Звіті про фінансові результати).

n – кількість років.

$$IOB2018 = IOB2017 * \textsuperscript{n} \frac{IOB2017}{IOB2015} \quad (3.3)$$

де,

IOB – інші операційні витрати,

n – кількість років.

Інші доходи, інші витрати – є постійними доходами та витратами, а отже на них не впливає зміна чистого доходу.

Темп приросту основних показників діяльності підприємства на 2018 - 2020 роки наведено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Темп приросту основних показників діяльності підприємства на 2018 - 2020 роки**

Показники	Темп приросту
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1,14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1,14
Інші операційні витрати	0,75

Прогнозі доходи та витрати ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Прогнозі доходи та витрати ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках, тис. грн.**

Показники	Факт	План			Відносне відхилення		
	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	18979,00	21644,01	24683,23	28149,22	14,04	14,04	14,04
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	17498,00	19955,05	22757,11	25952,64	14,04	14,04	14,04
Валовий:							
прибуток	1481,00	1688,96	1926,12	2196,59	14,04	14,04	14,04
Інші операційні витрати	214,00	159,55	118,95	88,68	-25,45	-25,45	-25,45

## Продовження табл. 3.7

Показники	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Фінансовий результат від операційної діяльності:							
прибуток	1267,00	1529,41	1807,17	2107,90	20,71	18,16	16,64
Інші витрати	162,00	162,00	162,00	162,00	0,00	0,00	0,00
Фінансовий результат до оподаткування:							
прибуток	1105,00	1367,41	1645,17	1945,90	23,75	20,31	18,28
Витрати (дохід) з податку на прибуток	199,00	246,13	296,13	350,26	23,69	20,31	18,28
Чистий фінансовий результат:							
прибуток	906,00	1121,28	1349,04	1595,64	23,76	20,31	18,28

Чистий прибуток зростає у 2018 році порівняно з 2017 роком зростає на 23,76%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 20,31%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає на 18,28%

Прогнозування оборотних активів на основі коефіцієнта оборотності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках наведено в таблиці 3.7.

$$\text{Оборотність активів} = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Середньорічний обсяг оборотних активів}} \quad (3.4)$$

Плановий коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства на 2018 - 2020 роки наведено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

**Плановий коефіцієнт оборотності оборотних активів підприємства на 2018 - 2020 роки**

Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2017 (факт)	2018 – 2020 рр. (план)
Запаси	7,34	8,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	3,49	4,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	421,76	430,00
Гроші та їх еквіваленти	191,71	192,00
Витрати майбутніх періодів	18979,00	19000,00
Усього за розділом II	2,32	x





Таблиця 3.9

**Прогнозування оборотних активів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 -  
2020 роках, тис. грн.**

Показники	Факт		План		Період обороту, дні	
	2017	2018	2019	2020	Факт	План
Запаси	2 587,00	2 705,50	3 085,40	3 518,65	49,07	45,00
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	5 443,00	5 411,00	6 170,81	7 037,31	103,24	90,00
Інша поточна дебіторська заборгованість	45,00	50,33	57,40	65,46	0,85	0,84
Гроші та їх еквіваленти	99,00	112,73	128,56	146,61	1,88	1,88
Витрати майбутніх періодів	1,00	1,14	1,30	1,48	0,02	0,02
Усього за розділом II	8 175,00	8 280,71	9 443,47	10 769,51		

Сума оборотних активів у 2018 році порівняно з 2017 роком зростає на 105,71 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком зростає на 1 162,77 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком на 1 326,04 тис. грн.

Прогнозування чистого доходу здійснено на основі темпу приросту ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках наведено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10

**Прогнозування обсягу чистого доходу ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 -  
2020 роках по товарних групах, тис. грн.**

Показники	План			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21644,01	24683,23	28149,22	2665,01	3039,23	3465,99	14,04	14,04	14,04
м'ясна продукція	3274,74	3735,40	4260,23	401,32	460,66	524,83	13,97	14,07	14,05
молочна продукція	3059,74	3489,94	3978,01	379,91	430,19	488,07	14,18	14,06	13,99
майонез	2364,25	2699,80	3076,81	289,84	335,55	377,02	13,97	14,19	13,96
соус	2866,39	3282,32	3740,20	338,39	415,93	457,88	13,39	14,51	13,95
хлібобулочні вироби	2585,74	2945,26	3362,79	315,85	359,52	417,53	13,91	13,90	14,18
кондитерські вироби	2647,06	3008,06	3437,65	327,83	361,00	429,58	14,14	13,64	14,28
риба	2613,15	2977,07	3393,34	329,98	363,92	416,26	14,45	13,93	13,98
морепродукти	2232,94	2545,39	2900,20	281,90	312,45	354,81	14,45	13,99	13,94

Отже, чистий дохід від реалізації м'ясної продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає на 14,05%, молочної продукції на 13,99%, майонезу – 13,96%, соусу – 13,95%, хлібобулочних виробів – 14,18%, кондитерських виробів – 14,28%, риби – 13,98%, морепродуктів – 13,94%.

Прогнозування запасів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках наведено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

**Прогнозування обсягу запасів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках, тис. грн.**

Показники	План			Абсолютне відхилення			Відносне відхилення		
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Запасів	2705,50	3085,40	3518,65	118,50	379,90	433,25	4,58	14,04	14,04
м'ясна продукція	411,37	472,03	539,58	10,37	60,66	67,55	2,59	14,75	14,31
молочна продукція	369,14	425,41	491,76	-5,86	56,26	66,35	-1,56	15,24	15,60
майонез	345,29	401,95	467,97	-19,71	56,66	66,02	-5,40	16,41	16,43
соус	393,26	452,24	518,31	5,26	58,98	66,07	1,36	15,00	14,61
хлібобулочні вироби	348,08	410,36	481,44	-36,92	62,29	71,08	-9,59	17,89	17,32
кондитерські вироби	269,52	298,67	346,90	12,52	29,14	48,23	4,87	10,81	16,15
риба	311,19	338,77	359,35	100,19	27,58	20,58	47,48	8,86	6,07
морепродукти	257,65	285,98	313,35	52,65	28,33	27,37	25,68	10,99	9,57

Отже, запаси м'ясної продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зростуть на 14,31%, молочної продукції на 15,60%, майонезу – 16,43%, соусу – 14,61%, хлібобулочних виробів – 17,32%, кондитерських виробів – 16,15%, риби – 6,07%, морепродуктів – 9,57%.

### 3.3. Обґрунтування планової потреби у виробничій потужності

Планування обсягів виробництва на 2018-2020 роки наведено в табл.

3.12.

Таблиця 3.12

**Планування обсягів виробництва на 2018-2020 роки, тис. грн.**

Показники	2018	2019	2020
<b>обсяги виробництва</b>	<b>21525,51</b>	<b>24303,33</b>	<b>27715,98</b>
м'ясна продукція	3264,37	3674,73	4192,68
молочна продукція	3065,60	3433,67	3911,65
майонез	2383,96	2643,14	3010,79
соус	2861,13	3223,34	3674,13
хлібобулочні вироби	2622,66	2882,97	3291,71
кондитерські вироби	2634,54	2978,92	3389,42
риба	2512,97	2949,49	3372,76
морепродукти	2180,29	2517,06	2872,83

Отже, обсяг виробництва на підприємстві із року в рік зростатиме та у 2020 році становитиме 27715 тис. грн. Планування обсягів виробництва в натуральному вимірнику на 2018-2020 роки наведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

**Планування обсягів виробництва на 2018-2020 роки, тис. кг.**

Показники	2018	2019	2020
<b>обсяги виробництва</b>	<b>551,82</b>	<b>545,83</b>	<b>561,62</b>
м'ясна продукція	14,84	15,98	17,47
молочна продукція	105,71	107,30	115,05
майонез	125,47	120,14	115,80
соус	81,75	82,65	87,48
хлібобулочні вироби	174,84	169,59	173,25
кондитерські вироби	23,73	23,83	24,92
риба	16,75	17,35	17,75
морепродукти	8,72	8,99	9,91

Отже, обсяг виробництва на підприємстві із року в рік зростатиме та у 2020 році становитиме 561,62 тис. кг. Прогнозування виробничої потужності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках наведено в таблиці 3.14.

Таблиця 3.14

**Прогнозування виробничої потужності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках, тис. кг.**

показники	План			абсолютне відхилення	
	2018	2019	2020	2019	2020
<b>обсяги виробництва</b>	<b>551,82</b>	<b>545,83</b>	<b>561,62</b>	<b>-5,99</b>	<b>15,80</b>

Продовження табл. 3.14

Показники	2018	2019	2020	2019	2020
м'ясна продукція	14,84	15,98	17,47	1,14	1,49
молочна продукція	105,71	107,30	115,05	1,59	7,75
майонез	125,47	120,14	115,80	-5,33	-4,34
соус	81,75	82,65	87,48	0,90	4,83
хлібобулочні вироби	174,84	169,59	173,25	-5,26	3,66
кондитерські вироби	23,73	23,83	24,92	0,10	1,09
риба	16,75	17,35	17,75	0,60	0,40
морепродукти	8,72	8,99	9,91	0,27	0,92
<b>виробнича потужність</b>	<b>591,00</b>	<b>582,00</b>	<b>593,00</b>	<b>-9,00</b>	<b>11,00</b>
м'ясна продукція	16,00	16,00	17,00	0,00	1,00
молочна продукція	110,00	110,00	130,00	0,00	20,00
майонез	130,00	130,00	120,00	0,00	-10,00
соус	90,00	90,00	90,00	0,00	0,00
хлібобулочні вироби	190,00	180,00	180,00	-10,00	0,00
кондитерські вироби	25,00	26,00	26,00	1,00	0,00
риба	20,00	20,00	20,00	0,00	0,00
морепродукти	10,00	10,00	10,00	0,00	0,00
<b>Рівень використання виробничої потужності</b>	<b>0,93</b>	<b>0,94</b>	<b>0,95</b>	<b>0,00</b>	<b>0,01</b>
м'ясна продукція	0,93	1,00	1,03	0,07	0,03
молочна продукція	0,96	0,98	0,89	0,01	-0,09
майонез	0,97	0,92	0,97	-0,04	0,04
соус	0,91	0,92	0,97	0,01	0,05
хлібобулочні вироби	0,92	0,94	0,96	0,02	0,02
кондитерські вироби	0,95	0,92	0,96	-0,03	0,04
риба	0,84	0,87	0,89	0,03	0,02
морепродукти	0,87	0,90	0,99	0,03	0,09

Отже, рівень використання виробничої потужності у 2019 році порівняно з 2018 роком зростає на 1%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає на 1%.

Прогнозування необоротних активів ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках наведено в табл. 3.15.

Таблиця 3.15

## Прогнозування необоротних активів у 2018 - 2020 роках, тис. грн.

Показники	Факт	План			абсолютне відхилення,			ланцюгові		
	2017	2018	2019	2020	тис. грн.			теми зростання, %		
					2018	2019	2020	2018	2019	2020
<b>I. Необоротні активи</b>										
Незавершені капітальні інвестиції	797	797	797	797	0	0	0	0,00	0,00	0,00

Продовження табл. 3.15

Показники	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Основні засоби	1735	1900	2082	2281	165	181	198	9,55	9,55	9,55
первісна вартість	8645	9470	10375	11366	825	904	991	9,55	9,55	9,55
знос	6910	7570	8293	9085	660	723	792	9,55	9,55	9,55
Довгострокові і фінансові інвестиції які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	399	399	399	399	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Усього за розділом I	2931	3096	3278	3477	165	181	198	5,66	5,86	6,07

Знос є змінною величиною, отже зростає і зменшується прямо пропорційно збільшенню / зменшенню первісної вартості основних засобів.

Сума необоротних активів у 2018 році порівняно з 2017 роком зростає на 165,75 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком зростає на 181,59 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком на 198,93 тис. грн.

Прогнозування чисельності персоналу ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках наведено в таблиці 3.16.

Планування трудових працівників здійснимо за допомогою трьох методів:

- факторно-аналітичним методом,
- нормативним методом,
- балансовим методом.

Таблиця 3.16

**Прогнозування чисельності персоналу ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у  
2018 - 2020 роках, тис. грн.**

Методи	2017	2018	2019	2020
Чистий дохід, тис. грн.	18979,00	21644,01	24683,23	28149,22

Продуктивність праці, тис. грн.	729,96	744,00	758,05	772,09
---------------------------------	--------	--------	--------	--------

Продовження табл. 3.16

Методи	2017	2018	2019	2020
<b>Чисельність працівників (факторно-аналітичним методом), чол.</b>	<b>26</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>36</b>
Повна трудомісткість, год.	2008,00	2289,96	2611,51	2978,22
Ефективний фонд робочого часу, год.	2231,11	2544,40	2901,68	3309,13
Коефіцієнт виконання норм виробітку, рази	0,90	0,90	0,90	0,90
<b>Чисельність працівників (нормативним методом), чол.</b>	<b>26</b>	<b>27</b>	<b>28</b>	<b>29</b>
Чистий дохід, тис. грн.	18979,00	21644,01	24683,23	28149,22
Продуктивність праці, тис. грн.	729,96	729,96	729,96	729,96
<b>Чисельність працівників (балансовим методом), чол.</b>	<b>26</b>	<b>30</b>	<b>34</b>	<b>39</b>

Отже, згідно факторно-аналітичного методу чисельність працівників у 2020 році буде становити 36 чол., згідно нормативного 29 чол., згідно балансового методу – 39 чол. Прогнозування ефективності управління персоналом ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у 2018 - 2020 роках наведено в табл. 3.17.

Таблиця 3.17

**Прогнозування чисельності персоналу ТОВ «КОВЧЕГ І КО» у  
2018 - 2020 роках, тис. грн.**

Показник	Факт	План			Абсолютний приріст			Темп приросту, %			
	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2018	2019	2020	
1. Чисельність працюючих, чол.	26,00	29,00	32,00	35,00	3,00	3,00	3,00	11,54	10,34	9,38	
2. Фонд оплати праці, тис. грн	2152,80	3186,21	4665,22	6770,73	1033,41	1479,01	2105,52	48,00	46,42	45,13	
3. Середньорічна зарплата 1 працюючого, тис. грн	6,90	9,16	12,15	16,12	2,26	2,99	3,97	32,69	32,69	32,69	
4. Продуктивність праці	729,96	746,35	771,35	804,26	16,38	25,01	32,91	2,24	3,35	4,27	
5. Трудомісткість праці	0,0014	0,0013	0,0013	0,0012	0,0000	0,0000	-0,0001	-2,20	-3,24	-4,09	
6. Прибуток на 1 працюючого	34,85	38,66	42,16	45,59	3,82	3,49	3,43	10,96	9,03	8,14	
7. Фондоозброєність	66,73	65,54	65,07	65,18	-1,19	-0,47	0,11	-1,78	-0,72	0,16	

Продуктивність праці у 2018 році порівняно з 2017 роком зростає на 16,38 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком зростає на 25,01 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає на 32,91 тис. грн.

Прибуток на одного працюючого у 2018 році порівняно з 2017 роком зростає на 3,82 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком зростає на 3,49 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає на 3,43 тис. грн.

На основі аналізу визначимо виробничий потенціал підприємства за прогнозований період з використанням методів детермінованої комплексної оцінки. Узагальнені результати наведемо в табл. 3.18 та 3.19.

Таблиця 3.18

**Вихідні дані для визначення виробничого потенціалу підприємства за у 2018 – 2020 рр. у порівнянні з фактичним 2017 роком, рази**

Показники	Роки				Бальна оцінка				Вагомість коефіцієнту
	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	
Фондовіддача	10,94	11,39	11,85	12,34	0,89	0,92	0,96	1,00	0,07
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,20	0,20	0,20	0,20	1,00	1,00	1,00	1,00	0,07
Коефіцієнт рентабельності активів	0,08	0,10	0,11	0,11	0,73	0,88	0,95	1,00	0,08
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,21	0,21	0,21	0,20	1,00	1,00	0,98	0,94	0,08
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,05	0,05	0,05	0,06	0,84	0,91	0,96	1,00	0,10
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,08	0,08	0,08	0,08	1,00	1,00	1,00	1,00	0,10
Коеф оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	3,46	3,96	3,96	3,96	0,87	1,00	1,00	1,00	0,07
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості (Ккз)	2,74	3,61	4,12	4,76	0,58	0,76	0,87	1,00	0,07

Коефіцієнт оборотності запасів (Кз)	6,76	7,38	7,38	7,38	0,92	1,00	1,00	1,00	0,07
-------------------------------------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

Продовження табл. 3.18

Показники	2017	2018	2019	2020	2017	2018	2019	2020	Коефіцієнт
Коефіцієнт фінансової автономії	0,43	0,51	0,57	0,62	0,69	0,83	0,92	1,00	0,09
Коефіцієнт покриття	1,28	1,50	1,71	1,97	0,65	0,76	0,87	1,00	0,06
Продуктивність праці	729,96	746,35	771,35	804,26	0,91	0,93	0,96	1,00	0,07
Рентабельність праці	34,85	38,66	42,16	45,59	0,76	0,85	0,92	1,00	0,07
Всього	x	x	x	x					

Таблиця 3.19

**Виробничий потенціал підприємства у 2018 – 2020 рр. у порівнянні з фактичним 2017 роком, рази**

Показники	Значення коефіцієнту конкурентоспроможності				зміна коефіцієнту		
	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Фондовіддача	0,062	0,065	0,067	0,070	0,003	0,003	0,003
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,070	0,070	0,070	0,070	0,000	0,000	0,000
Коефіцієнт рентабельності активів	0,058	0,070	0,076	0,080	0,012	0,005	0,004
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,080	0,080	0,078	0,075	0,000	-0,002	-0,003
Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,084	0,091	0,096	0,100	0,007	0,005	0,004
Коефіцієнт рентабельності продукції	0,100	0,100	0,100	0,100	0,000	0,000	0,000
Коеф оборотності дебіторської заборгованості (Кдз)	0,061	0,070	0,070	0,070	0,009	0,000	0,000
Коефіцієнт оборотності кредиторської	0,040	0,053	0,061	0,070	0,013	0,008	0,009



заборгованості (Ккз)							
-------------------------	--	--	--	--	--	--	--

Продовження табл. 3.19

Показники	2017	2018	2019	2020	2018	2019	2020
Коефіцієнт оборотності запасів (Кз)	0,064	0,070	0,070	0,070	0,006	0,000	0,000
Коефіцієнт фінансової автономії	0,062	0,075	0,082	0,090	0,013	0,008	0,008
Коефіцієнт покриття	0,039	0,046	0,052	0,060	0,007	0,006	0,008
Продуктивність праці	0,064	0,065	0,067	0,070	0,001	0,002	0,003
Рентабельність праці	0,054	0,059	0,065	0,070	0,006	0,005	0,005
Всього	0,838	0,914	0,954	0,995	0,076	0,040	0,041

Отже, виходячи із табл. 3.19, можна зазначити, що виробничий потенціал підприємства у 2018 році порівняно з 2017 роком зросте на 7,6%, та становитиме 91,40%, у 2019 році зросте порівняно з 2018 роком на 4,0%, та становитиме 95,40%, у 2020 році зросте порівняно з 2019 роком на 4,1%, та становитиме 99,50%, за рахунок зростання фондівіддачі, коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності діяльності, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнта фінансової автономії, коефіцієнта покриття, продуктивність праці, рентабельність праці.

## ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Виробничий потенціал є одним з основних компонентів загального потенціалу. Це один з основних компонентів економіки та допомагає забезпечити стабільність розвитку підприємства, її конкурентоспроможність. Сутність визначення "виробничого потенціалу" полягає в сукупності виробничих ресурсів, які є системою і знаходяться в взаємодії та взаємозв'язку. Структурна модель виробничого потенціалу містить об'єктивно-суб'єктивні компоненти, що у взаємозв'язку призводять до запуску максимальної кількості продукції. Необхідно провести аналіз ефективності використання та відновлення виробничого потенціалу на майбутнє в умовах невизначеності з урахуванням особливостей виробленої продукції та структури суб'єкта господарювання. На верхніх рівнях управління необхідно детально вивчити умови невизначеності та намагатися запобігти негативному впливу через програми подолання невизначеності на підприємствах із значною часткою виробничого потенціалу.

Аналіз факторів макросередовища поділяється на такі групи: економічні, політичні, правові, екологічні, науково-технічні, демографічні, соціокультурні. Крім того, пріоритет груп може відрізнятися залежно від сфери діяльності підприємства, галузевої орієнтації, наявності імпортно-експортних операцій, міждержавних відносин з країнами-партнерами у цій сфері бізнесу, стану ресурсного забезпечення підприємства і т.п. Аналіз безпосереднього середовища підприємства починається з аналізу параметрів попиту на продукцію та чинників, які безпосередньо взаємодіють з підприємством, тобто постачальниками та конкурентами, що є найбільш значущими для підприємства. У разі потреби іноземні споживачі, посередники, конкуренти та партнери можуть бути додані до внутрішніх чинників мікросередовища, а також можна вивчити ринок праці для трудомістких галузей.

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства - це

складна економічна категорія, яка потребує детального вивчення та постійного удосконалення, адже за правильного використання, підприємство може виявити резерви для покращення механізму управління виробничим потенціалом підприємства. Сутнісна характеристика елементів механізму управління виробничим потенціалом підприємства є доволі складною. Вона містить: функції, форми, методи, інструменти та важелі. Сучасні механізм управління об'єднує і традиційні методи, і новітні управлінські технології. У подальших дослідженнях необхідно поєднувати теоретичне опрацювання даного питання з практичними аспектами на прикладі використання цих підприємств, що функціонують на економічному ринку.

ТОВ «Ковчег і Ко» засноване в м. Києві, вул. Закревського, будинок 22 в 1995 році. Основним видом діяльності підприємства є: оптова торгівля іншими продуктами харчування, у тому числі рибою, ракоподібними та молюсками.

Найбільшу питому вагу в основних засобах становлять власні основні засоби виробничого призначення у 2016 році – 630 тис. грн., у 2017 році – 1210 тис. грн., із них будівлі та споруди у 2016 - 2017 рр. 420 тис. грн. та 850 тис. грн. відповідно. У 2017 році порівняно з 2016 роком фондоозброєність зросла на 68,58%, зменшення коефіцієнта зносу на 7,93%, що позитивно впливає на конкурентоспроможність підприємства. Факторний аналіз показав, у 2017 році порівняно з 2016 роком за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації на 466 тис. грн., фондоддача зменшилась на 0,49 грн., в той же час за рахунок збільшення балансової вартості основних засобів на 785 тис. грн., фондоддача зменшилась на 9,04 грн. Загальна зміна даного показника становить 9,53 грн. Факторний аналіз показав, у 2017 році порівняно з 2016 роком за рахунок збільшення чистого прибутку на 321 тис. грн., рентабельність основних засобів зросла на 34%, в той же час за рахунок збільшення балансової вартості основних засобів на 785 тис. грн., рентабельність основних засобів зменшилась на 43%. Загальна зміна даного показника становить 9%.

Основною проблемою мотивації персоналу досліджуваного підприємства є не досконала система мотивації робітників і службовців, а також відсутність іноді адекватної заробітної плати для цих категорій працівників, також важливою проблемою є плинність кадрів та низька заробітна плата. Факторний аналіз показав, у 2017 році порівняно з 2016 роком за рахунок зменшення чистого доходу від реалізації на 466 тис. грн., продуктивність праці зменшилась на 19,42 тис. грн., в той же час за рахунок збільшення чисельності працівників на 2 чол., продуктивність праці зменшилась на 60,83 тис. грн. Загальна зміна даного показника становить 80,25 тис. грн. Факторний аналіз показав, у 2017 році порівняно з 2016 роком за рахунок збільшення чистого прибутку на 321 тис. грн., рентабельність праці зросла на 1338%, в той же час за рахунок збільшення чисельності працівників на 2 чол., рентабельність праці зменшилась на 290%. Загальна зміна даного показника становить 1047%.

Найбільшу питому вагу у запасах займали у 2017 рр. м'ясна продукція – 401 тис. грн., соус – 388 тис. грн. Найбільшу питому вагу у запасах займали у 2017 рр. м'ясна продукція – 15,50%, соус – 15%. У структурі продукції у 2017 році найбільшу питому вагу займають м'ясна продукція – 2873 тис. грн., та молочна продукція – 2679 тис. грн. У структурі продукції у 2017 році найбільшу питому вагу займають м'ясна продукція – 15,14%, та молочна продукція – 14,12%. Оборотні активи 2017 році порівняно з 2016 роком зросли на 1975 тис. грн. або на 31,85%, за рахунок збільшення залишку дебіторської заборгованості за товари, роботи та послуги на 2932 тис. грн. або на 116,77%. Найбільшу питому вагу у структурі активів підприємства у 2015 - 2017 рр. займали оборотні активи 67,88%, 74,29% та 73,61% відповідно. Найбільшу питому вагу в оборотних активах займали запаси у 2015 році – 38,29%, у 2016 році – 41,41%, у 2017 році дебіторська заборгованість за товари, роботи та послуги – 49,01%. Рентабельність активів у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 1% та становила 8%, рентабельність оборотних активів у 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 2% та становила 11%, рентабельність запасів

у 2017 році порівняно з 2016 роком зростає на 18% та становила 35%, рентабельність дебіторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшилась на 6% та становила 17%, рентабельність грошей у 2017 році порівняно з 2016 роком зростає на 602% та становила 915%. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 54,54%, а період оборотності дебіторської заборгованості відповідно зріс на 119,98%, що свідчить про погіршення ефективності фінансової складової виробничого потенціалу ТОВ «КОВЧЕГ І КО». Коефіцієнт оборотності запасів у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 27,56%, що свідчить про покращення ефективності фінансової складової виробничого потенціалу ТОВ «КОВЧЕГ І КО». Період оборотності запасів у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 21,60%, що свідчить про покращення ефективності фінансової складової виробничого потенціалу ТОВ «КОВЧЕГ І КО». Коефіцієнт оборотності активів у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 26,65%, що свідчить про погіршення ефективності фінансової складової виробничого потенціалу підприємства. Коефіцієнт покриття дебіторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2016 роком зріс на 119,98%, що свідчить про погіршення ефективності фінансової складової виробничого потенціалу ТОВ «КОВЧЕГ І КО». Виходячи з загального коефіцієнта покриття, за допомогою своїх ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 161% у 2016 році, на 128% у 2017 році. За допомогою своїх швидко ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 71% у 2016 році, на 88% у 2017 році. Виходячи з коефіцієнта абсолютної ліквідності, за допомогою своїх найбільш ліквідних активів підприємство здатне розрахуватися по своїх поточних зобов'язаннях на 5% у 2016 році, на 2% у 2017 році. Чистий оборотний капітал у 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 549 тис. грн. або на 23,44%, що свідчить про погіршення фінансової складової виробничого потенціалу підприємства.

Виробничий потенціал підприємства у 2016 році порівняно з 2015 роком

зріс на 7%, та становила 82%, у 2017 році знизилась порівняно з 2016 роком на 4%, за рахунок зменшення фондівдачі, коефіцієнта рентабельності власного капіталу, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнта фінансової автономії, коефіцієнта покриття та продуктивність праці.

Розрахований загальний інтегральний показник досліджуваного підприємства потрапляє в інтервал від 0,70 до 0,85, це дозволяє нам зробити висновок про доцільність вибору стратегії змін „оптимізації" або „розвитку". За даний досліджуваний період, показники ефективності ТОВ «КОВЧЕГ І КО» є недостатньо високими, але потреби у кардинальних змінах у системі управління немає, тому потрібно використати стратегію „оптимізації".

Основними шляхами підвищення оцінки виробничого потенціалу підприємства ТОВ «КОВЧЕГ І КО» в плановому періоді є провадження рекламної компанії, створення та супровід сайту компанії, прийняття аналітика з кредиторської заборгованості для оптимізації управління потенціалом підприємства.

Чистий прибуток зростає у 2018 році порівняно з 2017 роком зростає на 23,76%, у 2019 році порівняно з 2018 роком на 20,31%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає на 18,28%. Сума оборотних активів у 2018 році порівняно з 2017 роком зростає на 105,71 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком зростає на 1 162,77 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком на 1326,04 тис. грн. Чистий дохід від реалізації м'ясної продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зростає на 14,05%, молочної продукції на 13,99%, майонезу – 13,96%, соусу – 13,95%, хлібобулочних виробів – 14,18%, кондитерських виробів – 14,28%, риби – 13,98%, морепродуктів – 13,94%. Запаси м'ясної продукції у 2020 році порівняно з 2019 роком зростуть на 14,31%, молочної продукції на 15,60%, майонезу – 16,43%, соусу – 14,61%, хлібобулочних виробів – 17,32%, кондитерських виробів – 16,15%, риби – 6,07%, морепродуктів – 9,57%.

Обсяг виробництва на підприємстві із року в рік зростатиме та у 2020 році становитиме 27715 тис. грн. Обсяг виробництва на підприємстві із року в

рік зростатиме та у 2020 році становитиме 561,62 тис. кг. Рівень використання виробничої потужності у 2019 році порівняно з 2018 роком зросте на 1%, у 2020 році порівняно з 2019 роком зросте на 1%. Сума необоротних активів у 2018 році порівняно з 2017 роком зросте на 165,75 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком зросте на 181,59 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком на 198,93 тис. грн. Згідно факторно – аналітичного методу чисельність працівників у 2020 році буде становити 36 чол., згідно нормативного 29 чол., згідно балансового методу – 39 чол. Продуктивність праці у 2018 році порівняно з 2017 роком зросте на 16,38 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком зросте на 25,01 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зросте на 32,91 тис. грн. Прибуток на одного працюючого у 2018 році порівняно з 2017 роком зросте на 3,82 тис. грн., у 2019 році порівняно з 2018 роком зросте на 3,49 тис. грн., у 2020 році порівняно з 2019 роком зросте на 3,43 тис. грн. Виробничий потенціал підприємства у 2018 році порівняно з 2017 роком зросте на 7,6%, та становитиме 91,40%, у 2019 році зросте порівняно з 2018 роком на 4,0%, та становитиме 95,40%, у 2020 році зросте порівняно з 2019 роком на 4,1%, та становитиме 99,50%, за рахунок зростання фондів віддачі, коефіцієнта рентабельності активів, коефіцієнта рентабельності діяльності, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, коефіцієнта фінансової автономії, коефіцієнта покриття, продуктивність праці, рентабельність праці.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Артюшок В. С. Стратегічний розвиток виробничого потенціалу лісогосподарського підприємства: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Артюшок Вікторія Станіславівна; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. - Рівне, 2010. - 247 арк.
2. Берегова В. В. Еколого-економічна оцінка виробничого потенціалу аграрних підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Берегова, Ю. М. Мацюта // Бізнес-навігатор. - 2013. - № 1. - С. 270-274. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2013\\_1\\_53](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2013_1_53)
3. Бойківська Г. М. Ефективність використання виробничого потенціалу підприємств переробної промисловості системи АПК : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бойківська Галина Миколаївна ; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця, 2011. - 20 с.
4. Браславська О. В. Оцінка виробничого потенціалу підприємств хімічної промисловості з позиції інноваційних можливостей [Електронний ресурс] / О. В. Браславська // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2016. - Т. 21, Вип. 9. - С. 45-49. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2016\\_21\\_9\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2016_21_9_11)
5. Бугайчук В. В. Відродження виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Бугайчук Віта Віталіївна; Житомир. нац. агрокол. ун-т. - Житомир, 2014. - 20 с.
6. Бугайчук В. В. Відродження виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Бугайчук // Економіка АПК. - 2014. - № 3. - С. 108-113. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2014\\_3\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2014_3_18)
7. Бугайчук В. В. Ефективність використання виробничого потенціалу у сільськогосподарських підприємствах [Електронний ресурс] / В. В. Бугайчук // Вісник Дніпропетровського університету. Сер. : Економіка. - 2013. - Т. 21,



вип. 7(1). - С. 104-108. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov\\_2013\\_21\\_7\(1\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vdumov_2013_21_7(1)_19)

8. Бугайчук В. В. Перспективи розвитку виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Бугайчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 1(3). - С. 42-51. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_1\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_3_7)

9. Бугайчук В. В. Прогноз відродження виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / В. В. Бугайчук // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 3. - С. 27-30. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_3_7)

10. Герасимчук З.В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування / З.В. Герасимчук, Л.Л. Ковальська. — Луцьк: ЛДТУ, 2003. — 242 с.

11. Гнатишин Л. Б. Бухгалтерське відображення відтворення виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Л. Б. Гнатишин // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]. Серія : Економіка. - 2015. - Т. 265, Вип. 253. - С. 58-64. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec\\_2015\\_265\\_253\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npchduec_2015_265_253_12)

12. Гончар В. В. Дослідження виробничого потенціалу підприємств чорної металургії в межах проведення стратегічних досліджень [Електронний ресурс] / В. В. Гончар. // Ефективна економіка. - 2014. - № 1. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_1_30)

13. Горяча О. Л. Формування виробничого потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / О. Л. Горяча // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. - 2016. - № 3. - С. 54-59. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb\\_2016\\_3\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vbumb_2016_3_13)

14. Гринчук Ю. С. Удосконалення формування та використання виробничого

ресурсного потенціалу аграрних підприємств : монографія / Гринчук Ю. С. - Біла Церква : [б. в.], 2014. - 391 с.

15. Гуцал Г. В. Аналіз ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Г. В. Гуцал // Управління розвитком. - 2013. - № 22. - С. 5-7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_22\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_22_4)

16. Дикань В. В. Теоретичні основи розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / В. В. Дикань, П. Ю. Кас // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. - 2015. - Вип. 2. - С. 72-85. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt\\_2015\\_2\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rmegt_2015_2_7)

17. Дуда С. Т. Методичні основи оцінювання виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / С. Т. Дуда, А. О. Танцюра // Науковий вісник НЛТУ України. - 2013. - Вип. 23.17. - С. 206-210. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2013\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2013_23)

18. Ємельянов О. Ю. Теоретичні засади формування та оцінювання виробничо-збутового потенціалу машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. Ю. Ємельянов, Л. І. Лесик, А. Л. Висоцький // Бізнес Інформ. - 2015. - № 1. - С. 124-130. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2015\\_1\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_1_20)

19. Єрмаков О. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств та інвестування його розвитку [Електронний ресурс] / О. Єрмаков, В. Нагорний, С. Єрмаков // Економіст. - 2013. - № 8. - С. 27-30. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ\\_2013\\_8\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2013_8_7)

20. Єрмаков О. Ю. Виробничий потенціал сільськогосподарських підприємств та напрями його розвитку [Електронний ресурс] / О. Ю. Єрмаков // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2013. - № 4. - С. 9-12. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_4_3)

21. Єрмаков О. Ю. До проблеми оптимізації використання виробничого

потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / О. Ю. Єрмаков, В. В. Нагорний // Агросвіт. - 2013. - № 16. - С. 3-8. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2013\\_16\\_2](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2013_16_2)

22. Жук Є. О. Виробничий потенціал як фактор розвитку підприємства за умов невизначеності [Електронний ресурс] / Є. О. Жук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 3(3). - С. 207-211. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2014\\_3\(3\)\\_46](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2014_3(3)_46)

23. Жук Є. О. Механізм управління виробничим потенціалом підприємства в умовах ризику : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Жук Єва Олексіївна ; Хмельниц. нац. ун-т. - Хмельницький, 2017. - 20 с.

24. Жук Є. О. Нейтралізація ризиків – шлях підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Жук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 4. - С. 100-105. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2016\\_4\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_4_15)

25. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Жук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. - 2016. - № 5. - С. 101-106. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2016\\_5\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2016_5_16)

26. Жук Є. О. Формування механізму управління виробничим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Є. О. Жук // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. - 2014. - № 811. - С. 133-136. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL\\_2014\\_811\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2014_811_21)

27. Зубенко В. О. Забезпечення ефективності використання виробничого потенціалу підприємств залізничного транспорту [Електронний ресурс] / В. О. Зубенко, І. Е. Кочухай // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 49. - С. 95-99. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_49\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_49_19)

28. Іванов І. О. Теоретичні аспекти формування та розвитку виробничого

потенціалу промислового підприємства [Електронний ресурс] / І. О. Іванов // Управління розвитком. - 2013. - № 12. - С. 148-150. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_12\\_67](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_12_67)

29. Ільчук В. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки [Електронний ресурс] / В. Ільчук, І. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2016. - № 4. - С. 7-15. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou\\_2016\\_4\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2016_4_3)

30. Ільчук В. П. Шляхи нарощування виробничого потенціалу транспортних підприємств [Електронний ресурс] / В. П. Ільчук, І. О. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2015. - № 4. - С. 120-127. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou\\_2015\\_4\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2015_4_17)

31. Ільчук В. П. Шляхи нарощування виробничого потенціалу транспортних підприємств [Електронний ресурс] / В. П. Ільчук, І. О. Хоменко // Проблеми і перспективи економіки та управління. - 2015. - № 3. - С. 92-99. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou\\_2015\\_3\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2015_3_14)

32. Квятковська Л. А. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Квятковська Любов Абрамівна ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х., 2011. - 20 с.

33. Квятковська Л. А. Економічна оцінка виробничого потенціалу машинобудівного підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Квятковська Любов Абрамівна ; Кременчуц. нац. ун-т ім. М. Остроградського. - Х., 2010. - 220 арк.

34. Коваленко О. В. Економіко-енергетична ефективність використання виробничого потенціалу сільських промислових підприємств : монографія / О. В. Коваленко, В. П. Славов. - К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2011. - 263 с.

35. Коваленко О. В. Ефективність використання виробничого потенціалу сільських цегельних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Коваленко Ольга Володимирівна ; ННЦ "Ін-т аграр. економіки" УААН. - К.,

2010. - 236, [7] арк.

36. Коломицева О. Формування методики оцінювання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств [Електронний ресурс] / О. Коломицева, Н. Васюк // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 36(2.2). - С. 135-141. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu\\_2014\\_36\(2\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpchdtu_2014_36(2))

37. Колос З. В. Ефективність використання виробничого потенціалу підприємств АПК [Електронний ресурс] / З. В. Колос // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). - 2014. - № 1. - С. 150-152. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2014_1_30)

38. Коновал В. В. Аналіз зовнішнього середовища виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / В. В. Коновал // Молодий вчений. - 2017. - № 6. - С. 449-452. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2017\\_6\\_104](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2017_6_104)

39. Коновал В. В. Проблеми інноваційного розвитку виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / В. В. Коновал. // Ефективна економіка. - 2013. - № 4. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_4\\_42](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_4_42)

40. Коновал В. В. Реструктуризація підприємств легкої промисловості як засіб забезпечення віддачі виробничого потенціалу [Електронний ресурс] / В. В. Коновал, В. В. Шарко // Регіональна бізнес-економіка та управління. - 2013. - № 1. - С. 57-61. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu\\_2013\\_1\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Rbetu_2013_1_17)

41. Корнійчук А. А. Стратегічна діагностика відповідності виробничого потенціалу підприємства сучасним умовам господарювання [Електронний ресурс] / А. А. Корнійчук // Молодий вчений. - 2015. - № 11(2). - С. 58-63. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2015\\_11\(2\)\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11(2)_15)

42. Кравець О. Ю. Інструментарій управління збалансованим функціонуванням паливно-енергетичного комплексу з урахуванням виробничого потенціалу вуглевидобувних підприємств України [Електронний

ресурс] / О. Ю. Кравець, С. В. Саллі, Г. В. Бондаренко // Економічний форум.  
- 2015. - № 2. - С. 203-209. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2015\\_2\\_34](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2015_2_34)

43. Кривончак О. В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Кривончак, Н. В. Фурман // Наука й економіка. - 2015. - Вип. 2. - С. 49-52. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie\\_2015\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nie_2015_2_11)

44. Круш П. В. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах [Електронний ресурс] / П. В. Круш, Т. О. Бойко // Підприємництво та інновації. - 2015. - Вип. 1. - С. 75-83. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2015\\_1\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2015_1_13)

45. Кузьменко Л. В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства [Електронний ресурс] / Л. В. Кузьменко // Актуальні проблеми економіки. - 2015. - № 2. - С. 205-211. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_2_28)

46. Липкань О. В. Управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Липкань Олена Вікторівна ; Білоцерк. нац. аграр. ун-т. - Біла Церква, 2014. - 22 с.

47. Макашутіна А. О. Декомпозиція виробничого потенціалу діяльності підприємства [Електронний ресурс] / А. О. Макашутіна // Управління розвитком. - 2013. - № 23. - С. 8-10. - Режим доступу:  
[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz\\_2013\\_23\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2013_23_5)

48. Македонська Ю. О. Методичні питання сутності та визначення ресурсного і виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Ю. О. Македонська // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2013. - Вип. 12. - С. 65-68. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2013\\_12\\_16](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2013_12_16)

49. Мартиненко В. П. Адаптація зарубіжного досвіду щодо оцінки виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. П.

Мартиненко, В. В. Усатюк // Підприємництво та інновації. - 2017. - Вип. 3. - С. 43-48. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2017\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2017_3_9)

50. Мартиненко В. П. Оцінка виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / В. П. Мартиненко, В. В. Усатюк // Підприємництво та інновації. - 2015. - Вип. 1. - С. 48-54. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov\\_2015\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinnov_2015_1_9)

51. Мацюра С. І. Основні проблеми збереження виробничого потенціалу вітчизняними гірничо-збагачувальними підприємствами в умовах економічної кризи та перспективні напрямки їх розв'язання [Електронний ресурс] / С. І. Мацюра // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. - 2014. - Вип. 6(3). - С. 33-35. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6\(3\)\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6(3)_10)

52. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств [Електронний ресурс] / Т. Г. Меліх // Причорноморські економічні студії. - 2016. - Вип. 12(2). - С. 6-13. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2016\\_12\(2\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_12(2)_3)

53. Меліх Т. Г. Механізми формування та використання виробничого потенціалу підприємств харчової промисловості : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Меліх Тарас Григорійович ; Одес. нац. акад. харч. технологій. - Одеса, 2017. - 21 с.

54. Михайловський В. І. Функціонування виробничого потенціалу та оцінювання економічного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / В. І. Михайловський, І. В. Михайловська // Науковий вісник НЛТУ України. - 2014. - Вип. 24.1. - С. 255-258. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2014\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2014_24)

55. Мрачковська Н. К. Концептуальні напрями формування і використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. [Електронний ресурс] / Н. К. Мрачковська // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Сер. : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2013. - Вип. 181(5). - С. 72-78. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2013\\_181\(5\)\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2013_181(5)_12)

56. Мрачковська Н. К. Методика формування та оцінки ефективності використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств [Електронний ресурс] / Н. К. Мрачковська // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. - 2014. - Вип. 200(3). - С. 115-122. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau\\_econ\\_2014\\_200\(3\)\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_econ_2014_200(3)_19)
57. Мрачковська Н. К. Формування та використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Мрачковська Надія Костянтинівна ; Житомир. нац. агрокол. ун-т. - Житомир, 2012. - 213, [3] арк.
58. Нагорний В. В. Формування економічно стійкого виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Нагорний Віталій Володимирович ; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця, 2013. - 20 с.
59. Остапенко Т. В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка [Електронний ресурс] / Т. В. Остапенко // Молодий вчений. - 2014. - № 4(07)(1). - С. 100-104. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv\\_2014\\_4\(07\)\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2014_4(07)_29)
60. Остапенко Т. В. Роль виробничого потенціалу у забезпеченні розвитку підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Остапенко // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. - 2014. - Т. 19, Вип. 2(4). - С. 8-11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2014\\_19\\_2\(4\)\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2014_19_2(4)_3)
61. Павловська Л. Д. Системний підхід до формування та використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств : монографія / Л. Д. Павловська, Н. К. Мрачковська. - Житомир : Полісся, 2013. - 271 с.
62. Петрович Й. М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств [Електронний ресурс] / Й. М. Петрович // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми



- розвитку. - 2015. - № 835. - С. 193-197. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2015\\_835\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2015_835_28)
63. Піддубна О. О. Моделювання динаміки виробничого потенціалу підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 / Піддубна Ольга Олександрівна ; Класич. приват. ун-т. - Запоріжжя, 2011. - 20 с.
64. Піддубна О. О. Моделювання динаміки виробничого потенціалу підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.11 / Піддубна Ольга Олександрівна ; Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. - Запоріжжя, 2011. - 172, [13] арк.
65. Піддубна О. О. Оптимізація використання виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / О. О. Піддубна. // Ефективна економіка. - 2013. - № 11. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_11\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_9)
66. Побережна Н. М. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Побережна Наталія Миколаївна ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х., 2012. - 20 с.
67. Побережна Н. М. Управління ефективністю використання виробничого потенціалу машинобудівних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Побережна Наталія Миколаївна ; Нац. техн. ун-т "Харк. політехн. ін-т". - Х., 2012. - 290 арк.
68. Побережна Н. М. Формування алгоритму оцінки виробничого потенціалу машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Побережна // Економічний вісник Донбасу. - 2013. - № 1. - С. 161-165. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd\\_2013\\_1\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2013_1_28)
69. Рзаєва Т. Г. Виробничий потенціал підприємства та аналітичне обґрунтування напрямів його дослідження [Електронний ресурс] / Т. Г. Рзаєва, Р. В. Римарчук // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2017. - № 4. - С. 226-231. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2017\\_4\\_45](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2017_4_45)
70. Россоха В. В. Формування і розвиток виробничого потенціалу аграрних

підприємств : монографія / В. В. Россоха. - К. : ННЦ "Інститут аграрної економіки", 2009. - 444 с.

71. Руденко С. В. Виробничий потенціал аграрного підприємства: економічна сутність та роль у формуванні економічного потенціалу [Електронний ресурс] / С. В. Руденко // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. - 2016. - Вип. 172. - С. 164-175. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2016\\_172\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_20)

72. Руденко С. В. Механізми розвитку виробничого потенціалу аграрних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Руденко Сергій Валентинович ; Харків. нац. техн. ун-т сіл. госп-ва ім. Петра Василенка. - Харків, 2016. - 20 с.

73. Руденко С. В. Структурні особливості комбінування ресурсів у розвитку виробничого потенціалу аграрних підприємств [Електронний ресурс] / С. В. Руденко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. - 2016. - Вип. 4. - С. 56-59. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna\\_ekon\\_2016\\_4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_4_13)

74. Рябоконт В. П. Управління виробничим потенціалом переробних підприємств : монографія / В. П. Рябоконт, В. М. Гончаров, Ю. П. Шаповалова ; Луган. нац. аграр. ун-т, ННЦ "Ін-т аграр. економіки". - Луганськ : Пресекспрес, 2014. - 149 с.

75. Рябоконт В. П. Формування і розвиток виробничого потенціалу м'ясопереробних підприємств [Електронний ресурс] / В. П. Рябоконт, Ю. П. Шаповалова // Економіка АПК. - 2013. - № 6. - С. 21-27. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/E\\_apk\\_2013\\_6\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2013_6_5)

76. Сейсебаєва Н. Г. Проблеми відновлення виробничого потенціалу підприємств машинобудування [Електронний ресурс] / Н. Г. Сейсебаєва // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 6. - С. 130-133. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2015\\_6\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2015_6_33)

77. Сергієнко Т. І. Вимірювання величини і рівня ефективності

використання виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т. І. Сергієнко // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. - 2013. - Вип. 52. - С. 107-114. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia\\_2013\\_52\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpvgvzdia_2013_52_13)

78. Скриньковський Р. М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / Р. М. Скриньковський // Проблеми економіки. - 2015. - № 2. - С. 186-193. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2015\\_2\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2015_2_28)

79. Сугоняко Д. О. Управління виробничим потенціалом підприємств переробної промисловості в умовах розвитку інтеграційних процесів [Електронний ресурс] / Д. О. Сугоняко, Т. В. Полковниченко. // Ефективна економіка. - 2014. - № 5. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2014\\_5\\_57](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2014_5_57)

80. Талах Т. А. Особливості методики аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Т. А. Талах // Економічний форум. - 2017. - № 1. - С. 173-178. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor\\_2017\\_1\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2017_1_27)

81. Тарабан К. С. Виробничий потенціал як фактор підвищення конкурентоздатності логістичної системи машинобудівного підприємства [Електронний ресурс] / К. С. Тарабан // Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія : Економічні науки. - 2014. - Вип. 28. - С. 190-194. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU\\_ek\\_2014\\_28\\_33](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VPDTU_ek_2014_28_33)

82. Тарасюк Г. М. Діагностика виробничого потенціалу вітчизняних хлібопекарських підприємств та визначення подальших напрямків їх розвитку [Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк, А. А. Корнійчук // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. - 2016. - № 2(2). - С. 89-94. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp\\_2016\\_2\(2\)\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2016_2(2)_18)

83. Тарасюк Г. М. Стратегічна діагностика виробничого потенціалу

підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області [Електронний ресурс] / Г. М. Тарасюк, А. А. Корнійчук // Економічний часопис-XXI. - 2016. - № 159. - С. 74-80. - Режим доступу:

[http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado\\_2016\\_159\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecchado_2016_159_17)

84. Толстова А. В. Теоретичні основи оцінювання виробничого потенціалу підприємств залізничного транспорту [Електронний ресурс] / А. В. Толстова, Ю. О. Борох // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2014. - Вип. 45. - С. 126-131. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2014\\_45\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2014_45_27)

85. Тюленєва Ю. В. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Ю. В. Тюленєва, О. Л. Сичков // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. - 2015. - Вип. 5. - С. 126-129. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2015\\_5\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_29)

86. Філіпішина Л. М. Особливості оцінки виробничого потенціалу промислових підприємств [Електронний ресурс] / Л. М. Філіпішина, І. О. Жувагіна // Вісник економічної науки України. - 2016. - № 1. - С. 146-149. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu\\_2016\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Venu_2016_1_26)

87. Черевко В. Д. Типологія та імплементація методичних підходів до оцінки виробничого потенціалу аграрних підприємств [Електронний ресурс] / В. Д. Черевко, О. В. Накісько, С. В. Руденко // Актуальні проблеми інноваційної економіки. - 2017. - № 1. - С. 28-33. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie\\_2017\\_1\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2017_1_7)

88. Чорноморченко Н. В. Розробка стратегії по підвищенню ефективності використання виробничого потенціалу підприємства в умовах економічної кризи [Електронний ресурс] / Н. В. Чорноморченко, Л. І. Жукова // Формування ринкових відносин в Україні. - 2013. - № 4. - С. 109-115. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu\\_2013\\_4\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2013_4_26)

89. Шаповалова Ю. П. Управління виробничим потенціалом м'ясопереробних підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Шаповалова Юлія Петрівна ; Луган. нац. аграр. ун-т. - Луганськ, 2013. - 20 с.

90. Шаріпова О. С. Формування підходу до оцінки стану виробничого потенціалу інтегрованого підприємства при виборі стратегії розвитку [Електронний ресурс] / О. С. Шаріпова // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2013. - № 3. - С. 51-56. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv\\_2013\\_3\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2013_3_8)
91. Шах Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління виробничим потенціалом підприємства [Електронний ресурс] / Л. Шах // Економіка і регіон. - 2015. - № 3. - С. 133-138. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig\\_2015\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2015_3_24)
92. Шашина М. В. Фактори впливу на розвиток виробничого потенціалу підприємств [Електронний ресурс] / М. В. Шашина, В. В. Старицька // Агросвіт. - 2014. - № 10. - С. 57-60. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2014\\_10\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2014_10_13)
93. Шурпенкова Р. К. Суть виробничого потенціалу підприємства та характеристика його основних елементів [Електронний ресурс] / Р. К. Шурпенкова, І. І. Демко // Торгівля, комерція, підприємництво. - 2014. - Вип. 16. - С. 222-224. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg\\_2014\\_16\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2014_16_52)
94. Щербакова Н. О. Оцінювання виробничого потенціалу вантажного автотранспортного підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Щербакова Надія Олександрівна ; Нац. трансп. ун-т. - К., 2013. - 18 с.
95. Ярема Я. Р. Розвиток потенціалу підприємств агропромислового виробництва : [монографія] / Я. Р. Ярема. - Харків : Щедра садиба плюс, 2015. - 265 с.

## ДОДАТКИ

Додаток А

Додаток 1  
до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

**1. Баланс**  
на 31.12. **20 16** р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	797	797
Основні засоби:	1010	1699	950
первісна вартість	1011	7203	7203
знос	1012	( 5504 )	(6253)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	399	399
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	2895	2146
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	3451	3456
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2458	2511
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	3	
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45	45
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		187
Витрати майбутніх періодів	1170	1	1
Інші оборотні активи	1190	160	
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	6118	6200
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	9013	8346

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4

<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	842	842
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	912	912
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1479	2064
Неоплачений капітал	1425	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	3233	3818
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
	<b>1595</b>	1414	670
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	4096	3692
розрахунками з бюджетом	1620	201	154
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625	18	
розрахунками з оплати праці	1630	51	12
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	4366	3858
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	9013	8346

## 2. Звіт про фінансові результати за рік 20 16 р.

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	19445	14593
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>19445</b>	<b>14593</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(18326)	( 13378 )
Інші операційні витрати	2180	(239)	(385)
Інші витрати	2270	(167)	(99)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>(18732)</b>	<b>(13862)</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	713	731
Податок на прибуток	2300	(128)	(132)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	585	599

Керівник

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Додаток 1

до Положення (стандарту) бухгалтерського обліку  
25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва»

**ФІНАНСОВИЙ ЗВІТ**  
суб'єкта малого підприємництва

1. Баланс  
на 31.12. 20 17 р.

Форма № 1-м

Код за ДКУД

1801006

Актив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	797	797
Основні засоби:	1010	950	1735
первісна вартість	1011	7203	8645
знос	1012	(6253)	(6910)
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	399	399
Інші необоротні активи	1090		
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	2146	2931
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	1100	3456	2587
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	2511	5443
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	45	45
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165	187	99
Витрати майбутніх періодів	1170	1	1
Інші оборотні активи	1190		
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	6200	8175
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	8346	11106

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	842	842
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415	912	912
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	2064	2970
Неоплачений капітал	1425	( )	( )



<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	3818	4724
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	<b>1595</b>	670	
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615	3692	6152
розрахунками з бюджетом	1620	154	230
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630	12	
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	3858	6382
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>		
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	8346	11106

**2. Звіт про фінансові результати  
за рік 20 17 р.**

Форма № 2-м  
Код за ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	18979	19445
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>18979</b>	<b>19445</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(17498)	( 13378 )
Інші операційні витрати	2180	(214)	(385)
Інші витрати	2270	(162)	(99)
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>(17874)</b>	<b>(13862)</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	1105	731
Податок на прибуток	2300	(199)	(132)
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>906</b>	<b>585</b>

Керівник

Головний бухгалтер

(підпис)

(підпис)

(ініціали, прізвище)

(ініціали, прізвище)