

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Управління організаційно-економічним потенціалом підприємства»
(за матеріалами Виробничої комерційної фірми «Укрпромстач-95 ЛТД»,
Київ. обл., Переяслав-Хмельницький р-н., село Пристроми)

Студента 2 курсу 6 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
спеціалізації
«Менеджмент організацій»

Слюсара
Вадима Олександровича

Науковий керівник:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність та структура організаційно-економічного потенціалу підприємства	6
1.2. Процес формування та розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємства	8
Висновки до розділу 1	11
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ФІРМИ «УКРПРОМПОСТАЧ-95 ЛТД»	13
2.1. Аналітичний огляд ринку м'ясопереробної промисловості	13
2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства	19
2.3. Дослідження стану розвитку складових організаційно-економічного потенціалу підприємства	22
Висновки до розділу 2	37
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ФІРМИ «УКРПРОМПОСТАЧ-95 ЛТД»	39
3.1. Розробка програми модернізації організаційно-економічного потенціалу підприємства	39
3.2. Прогнозна оцінка розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємства	42
Висновки до розділу 3	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
ДОДАТКИ	57

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогодні в Україні є актуальним питання формування та ефективного управління організаційно-економічним потенціалу на підприємствах. Реалізація організаційно-економічного потенціалу є метою і завданням стратегічного управління підприємства, виявом першості серед конкурентів.

В науковій літературі на даний час не існує визначення поняття «організаційно-економічний потенціал». Проте, саме розуміння даного поняття дасть повне уявлення про те, в чому полягають приховані резерви та нереалізовані можливості організації, чим і визначається актуальність теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженнями теоретичних засад організаційно-економічного потенціалу та потенціалу підприємства в цілому, проблемами та аспектами його управління займалися такі вітчизняні вчені, як: Анісімова О.М., Бельтюков Є.А., Брутман А.Б., Герасименко І.М., Загорна Т.О., Карапейчик І.М., Орлов О.О., Ревуцький Л.Д. та багато інших. Із зарубіжних вчених проблеми управління потенціалом розглядаються у роботах: Авдєєнко В.Н., Котлова В.А., Попова Є.В., Старовойтова М.К., Фоміна П.А. й інших. Вивчення праць даних дослідників дає змогу отримати загальне уявлення про теоретико-методичні засади розвитку організаційно-економічного потенціалу.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування пропозицій щодо вдосконалення організаційно-економічного потенціалу підприємства з урахуванням результатів теоретичних та практичних досліджень обраної проблеми та особливостей діяльності підприємства.

Завдання дослідження:

– проаналізувати сутність та структуру організаційно-економічного потенціалу підприємства;

- розглянути методичні підходи до управління організаційно-економічним потенціалом підприємства;
- провести аналітичний огляд ринку м'ясопереробної промисловості;
- надати організаційно-економічну характеристику досліджуваного підприємства;
- дослідити стан розвитку складових організаційно-економічного потенціалу підприємства;
- розробити програму модернізації організаційно-економічного потенціалу досліджуваного підприємства;
- дати прогнозну оцінку розвитку організаційно-економічного потенціалу досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є організаційно-економічний потенціал підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління організаційно-економічним потенціалом підприємства.

Роботу виконано на матеріалах Виробничої комерційної фірми «Укрпромпостач-95 ЛТД», що є підприємством м'ясопереробної галузі. Виробничі потужності знаходяться за адресою: Київська обл., Переяслав-Хмельницький р-н., с. Пристроми, вул. 30-річчя Перемоги, буд. 8/1. Підприємство займається виробництвом м'ясних продуктів та напівфабрикатів.

Інформаційною базою дослідження служили роботи вітчизняних та іноземних вчених, офіційні матеріали Державного комітету статистики України, фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства за останні 3 роки, періодична література, інформаційні ресурси світової комп'ютерної інформаційної мережі Internet.

Методи дослідження. У процесі дослідження використовувались загальнонаукові методи: абстракції, аналізу та синтезу, порівняння, метод групувань, вибіркового метод; діалектичний метод і системний підхід; економіко-статистичні, графічні методи тощо. Обробку даних здійснено за

допомогою персонального комп'ютера з використанням програмного продукту MS Excel та MS Word.

Наукова новизна полягає в тому, що у випускній кваліфікаційній роботі досліджено сутність й сформульовано визначення поняття «організаційно-економічного потенціалу підприємства» та його складових.

Апробацію результатів випускної кваліфікаційної роботи. Результати роботи висвітлено в одноосібній статті у науковому фаховому виданні (Додаток А): Слюсар В.О. Сутність та структура організаційно-економічного потенціалу підприємства / В.О. Слюсар // Управління і адміністрування : зб. Наук. Студ. Ден. Форми навч. / відп. Ред. С.І. Бай. – Київ : Київ. Нац. Торг.-екон. Ун-т, 2018. – Ч. 2. – С. 72–77.

Практична значущість одержаних результатів полягає у практичному вирішенні комплексу проблемних організаційно-методичних положень, пов'язаних з вдосконаленням управління організаційно-економічним потенціалом підприємства.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 17 таблиць, 5 рисунків. Список використаних джерел містить 50 найменувань, викладених на 6 сторінках. Робота містить 9 додатків, викладених на 16 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та структура організаційно-економічного потенціалу підприємства

Єдиного визначення терміну «організаційно-економічний потенціал підприємства» серед науковців не існує. Це певною мірою сукупність елементів організаційного та економічного потенціалів. Тому, щоб визначити дане поняття, перш за все необхідно окремо розглянути сутність та структуру як організаційного, так і економічного потенціалів.

Організаційний потенціал — комплекс доступних засобів, необхідних для нових якісних змін у межах певної організації, таких як ефект синергії. Елементами організаційного потенціалу є: 1) ресурси, які можна використовувати ефективніше (матеріальні, трудові, фінансові та інші); 2) нові можливості для вдосконалення організаційної структури підприємства та виконуваних ним функцій (див. рис. 1.1.).

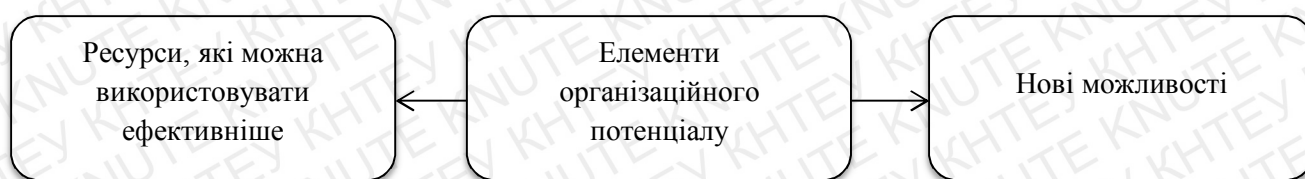


Рис. 1.1. Елементи організаційного потенціалу

Джерело: складено автором за [11].

Отже, організаційний потенціал — це сукупність можливостей організаційної структури та наявних ресурсів підвищити ефект від виконання основних функцій для досягнення цілей підприємства.

У процесі дослідження економічного потенціалу було виявлено, що є значні розходження у визначеннях його поняття, які наводяться в сучасній науковій літературі (Додаток Б). У визначеннях потенціалу робиться акцент або на матеріальній (ресурсній) складовій, або ж на нових можливостях чи прихованих резервах. У цьому прослідковується схожість із елементами організаційного потенціалу.

Економічний потенціал – це сукупність усіх наявних ресурсів, невикористовуваних можливостей та прихованих резервів, що сприяють зростанню ефективності від господарської діяльності.

Проаналізувавши організаційний та економічний потенціали підприємства та знайшовши їхні спільні риси, об'єднаємо отримані результати для визначення сутності та структури поняття «організаційно-економічний потенціал». Отже, організаційно-економічний потенціал підприємства – це сукупність можливостей організаційної структури, прихованих резервів та усіх наявних ресурсів, поєднання яких підвищує ефект від виконання основних функцій підприємства і сприяє досягненню його цілей.

За результатами дослідження можна скласти схему структури організаційно-економічного потенціалу підприємства (див. рис. 1.2).



Рис. 1.2 Структура організаційно-економічного потенціалу підприємства

Джерело: складено автором за [10–11].

1.2. Процес формування та розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємства

Процес формування організаційно-економічного потенціалу – це процес визначення та формування сукупності можливостей підприємства, їх компонування та формування нових організаційних форм для результативного відтворення та сталого розвитку [20, с. 15].

Процес формування організаційно-економічного потенціалу являє собою один із напрямків економічної стратегії підприємства і передбачає створення й організацію системи компетенцій і ресурсів в такий спосіб, щоб ефект їх взаємодії став фактором успіху у виконанні оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства. Формування організаційно-економічного потенціалу проходить у кілька етапів:

Перший етап — визначення цілей розвитку організації (поточні, тактичні, стратегічні; загальних для підприємства, окремих для підрозділів тощо).

Другий етап — визначення відповідних видів ресурсів для кожної цілі: даний етап необхідно узгодити з першим.

Третій етап — оскільки для реалізації тих самих цілей можлива наявність кількох варіантів комбінацій ресурсів, то потрібно оцінити їх альтернативні набори, а вже потім зробити кінцевий висновок.

Четвертий етап — враховуючи те, що організація не володіє в однаковій мірі всіма видами ресурсів, необхідно раціонально розподілити наявні ресурси, розрахувати, куди варто їх спрямувати, для забезпечення високого рівня конкурентоздатності організаційно-економічного потенціалу.

П'ятий етап — після завершення попередніх етапів проводиться оцінка отриманих результатів [13].

Організаційно-економічний потенціал підприємства має два напрями розвитку, виходячи з його структури:

– якісний – полягає в активному використанні складових потенціалу та вихід на якісно новий рівень функціонування підприємства (як результат – здобуття конкурентних переваг на тривалий період часу);

– кількісний – спрямований на збільшення ефективності використання та розширення економічного потенціалу підприємства (як результат – збільшення обсягів виробництва та реалізації товарів) [12].

У відповідності до напрямку розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємства потрібно провести розподіл факторів розвитку для подальшого їх регулювання (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Фактори економічного розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємства [12]

Кількісні	Фактори, вплив яких можна оцінити кількісно лише частково	Якісні
<ul style="list-style-type: none"> - загальний фінансовий результат; - період окупності; - норма фондоддачі; - обсяг виробничих потужностей; - рівень рентабельності 	<ul style="list-style-type: none"> - параметри державного регулювання; - параметри маркетингового середовища; - параметри витоків фінансування; - параметри ризику інновацій 	<ul style="list-style-type: none"> - відповідність цілям, стратегії, а також тактиці підприємства; - параметри системи управління потенціалом; - параметри комплексу взаємопов'язаних факторів

Стосовно кількісного напрямку розвитку організаційно-економічного потенціалу доцільними є традиційні напрями інтенсивного (зменшення ресурсомісткості, зростання продуктивності праці тощо) та екстенсивного (створення нових підрозділів, зростання виробничих потужностей) розвитку.

Обидва напрями розвитку потенціалу залишаються актуальними і по цей день. Проте, кількісний напрям за умов ринкової економіки є виключно допоміжним, а ефективним може бути лише в короткостроковому періоді.

Процес розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємства має бути направленим на виконання поставлених для нього та його складових завдань, і формуватися у відповідності до певних принципів, як будь-яка складна система.

Процес управління організаційно-економічним потенціалом підприємства варто охарактеризувати, як процес впливу, що спрямований на центри формування та складові потенціалу (організацію, її структурні підрозділи, персонал та окремо взятих працівників) з ціллю сформувати та в подальшому розвивати спроможність виявляти та реалізовувати приховані можливості та резерви організації для досягнення поставлених задач та прискорення розвитку підприємства [26, с. 202].

Ефективність організаційно-економічного потенціалу підприємства проявляється у здатності відповідати на активні зміни стану внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також, адаптуватися для успішного досягнення поставлених довгострокових цілей. Отже, внутрішня інфраструктура організації має бути гнучкою та мобільною для забезпечення необхідної швидкості поширення та реалізації управлінських рішень. Все це залежить від того, наскільки оптимальною є організаційна структура господарюючого суб'єкта, наскільки кваліфікований менеджмент та компетентний персонал.

В основі управління організаційно-економічним потенціалом підприємства за нормальних умов має лежати самоврядування. Суттєва різниця між самоврядуванням та самоорганізацією полягає у тому, що процеси самоврядування залишаються ефективними і в звичайних умовах діяльності підприємницьких структур. Їхній зміст полягає в делегуванні відповідальності та повноважень на нижчі рівні управління, самостійному вирішенні проблем, що виникають. Процеси самоорганізації стають актуальними у надзвичайних ситуаціях, коли загальноприйняті методи та форми управління втрачають ефективність і необхідно застосувати інші, котрі забезпечать розвиток і підвищення ефективності організаційно-економічного потенціалу підприємства [18, с. 112].

Також, процес управління організаційно-економічним потенціалом підприємства включає в себе планування, розробку та реалізацію організаційних рішень, котрі спрямовані на раціоналізацію процесів,

пов'язаних з формуванням, використанням та накопиченням ресурсів та можливостей організації на кожному етапі свого життєвого циклу.

Процес управління потенціалом полягає в реалізації програм та методів розвитку, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування системи у необхідному стані [7, с. 107].

Управління організаційно-економічним потенціалом складається з таких завдань:

- встановлення бажаної поведінки або стану системи;
- стабілізація системи – підтримання існуючого стану системи в умовах негативного впливу ззовні;
- оптимізація системи – підтримка або зміна стану характеристик системи на екстремальні значення при сталих умовах та обмеженнях;
- забезпечення програми розвитку – перехід системи в бажаний стан в умовах зміни значень керованих показників відповідно визначеним законам [40].

На даний час існує достатньо великий набір методичних інструментів для управління організаційно-економічним потенціалом підприємства. Усіх їх можна згрупувати у кілька підходів: функціональний, системний, ситуаційний, інтеграційний, структурний, процесний, цільовий та фрактальний (Додаток В).

Дані підходи до управління організаційно-економічним потенціалом підприємства в цілому сконцентровані на створенні організаційних механізмів, котрі повинні формувати конкурентні переваги та конкурентоспроможність організації в довгостроковій періоді, і котрі відповідатимуть вимогам євроінтеграції.

Висновки до розділу 1

В ході проведеного дослідження було сформульовано визначення організаційно-економічного потенціалу підприємства, як сукупності можливостей організаційної структури, прихованих резервів та усіх наявних

ресурсів, поєднання яких підвищує ефект від виконання основних функцій підприємства і сприяє досягненню його цілей.

Процес формування організаційно-економічного потенціалу – це один з напрямків економічної стратегії підприємства, котрий передбачає формування й організацію системи компетенцій і ресурсів так, щоб ефект їх взаємодії став фактором успіху у виконанні оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства.

Розвиток організаційно-економічного потенціалу підприємства повинен мати якісний характер. Проте, аналіз сучасної теорії та практики управління організаціями показав, що ставка в більшості робиться на кількісні параметри розвитку потенціалу підприємства. Організаційно-економічний потенціал підприємства розвивається у двох напрямках: якісному (активне використання складових потенціалу та вихід на якісно новий рівень функціонування підприємства) та кількісному (ґрунтується на збільшенні ефективності використання та розширення економічного потенціалу).

Ефективне управління організаційно-економічним потенціалом підприємства проявляється у здатності відповідати на активні зміни стану внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також, адаптуватися для успішного досягнення поставлених довгострокових цілей. Процес управління організаційно-економічним потенціалом підприємства включає в себе планування, розробку та реалізацію організаційних рішень, котрі спрямовані на раціоналізацію процесів, пов'язаних з формуванням, використанням та накопиченням ресурсів та можливостей організації на кожному етапі свого життєвого циклу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИРОБНИЧОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ФІРМИ «УКРПРОМПОСТАЧ-95 ЛТД»

2.1. Аналітичний огляд ринку м'ясопереробної промисловості

М'ясопереробна промисловість займає важливе місце серед продовольчих галузей, забезпечуючи населення м'ясом, ковбасами, копченостями, напівфабрикатами та іншими субпродуктами, а її розвиток має стратегічне значення для країни. М'ясопереробна промисловість є базисом продовольчого комплексу нашої держави, але на сьогодні перебуває непростих умовах. Гостро стоїть питання недовиробництва та дефіциту м'ясної продукції, але на фоні низької купівельної спроможності населення існує видимість її надлишку. Низький рівень попиту на м'ясну продукцію визначає нормальний попит на сировину, виробництво якої увесь час знижується, оскільки досить збиткове останні роки [23, с. 125].

За даними статистика (див. табл. 2.1), з 2013 року спостерігається зменшення обсягів виробництва м'яса майже за всіма видами. Виробництво яловичини та телятини за досліджуваний період стрімко падає і в 2017 році у порівнянні з 2013 роком обсяги виробництва зменшилися на 65 тис. т. Виробництво свинини також зазнало спаду, хоча у 2015 році і був стрибок, але в наступному році показник зменшився до рівня 2013 року і продовжив далі падати. Що стосується виробництва баранини і козлятини, м'яса кролів та конини, то з 2013 року цей показник стабільно зменшується. Збільшення загального обсягу виробництва м'яса вітчизняними виробниками за період 2010-2014 років відбулося за рахунок м'яса птиці, обсяги виробництва якого зростають. Інша ситуація спостерігається із виробництвом м'яса птиці. До 2015 року обсяги його виробництва поступово зменшувалися, але у 2016 році

спостерігається різке збільшення цього показника до рівня 2013 року і подальше зростання у наступному році. Птахівництво чи не єдина галузь, яка демонструє стабільний розвиток в останні роки. Виробництво м'яса птиці зростає, збільшується експорт та розширюється його географія. Зростає також попит на курятину в середині країни за рахунок найнижчої ціни у порівнянні зі свининою та яловичиною. У 2017 році в Україні було вироблено 1,185 млн. тонн м'яса птиці, що на 3,5% більше ніж у попередньому році. Споживання курятини також щороку зростає [38].

Таблиця 2.1

**Виробництво м'яса за видами у 2013 – 2017 роках, у забійній масі,
тис. т. [36]**

Види	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.
М'ясо всіх видів	2389	2360	2323	2324	2318
Яловичина і телятина	428	413	384	376	363
Свинина	748	743	760	748	736
Баранина і козлятина	19	14	14	13	14
М'ясо птиці	1168	1165	1144	1167	1185
М'ясо кролів	14	13	13	12	12
Конина	12	12	8	8	8

Останні роки для м'ясопереробної промисловості були складними, оскільки закриття російських ринків для вітчизняних виробників спровокувало значне зниження обсягів експорту та надлишкову пропозицію на внутрішньому ринку.

Переважає більшість м'ясної сировини спрямована на виробництво ковбасних виробів, і вагома частина – на м'ясні консерви, заморожені та охолоджені напівфабрикати.

Головними сучасними проблемами м'ясної та м'ясопереробної галузей, котрі не дають їм нормально розвиватися, є:

- відсутність комплексної державної підтримки товаровиробників;
- недостатній рівень забезпеченості матеріально-технічними ресурсами;
- неефективний захист внутрішнього ринку від поширення імпортової продукції.

Дослідження показують, що вітчизняний ринок м'ясної сировини досить нестабільний. Його характерними рисами є: скорочення обсягів виробництва основних видів м'ясної продукції та збільшення частки дешевших видів м'яса (птиці); нестабільна цінова політика [38].

Консалтингове агентство Pro-Consulting зазначає, що переважну частку у структурі виробництва ковбасних виробів займають варені ковбаси, у т. ч. сосиски та сардельки – майже 70% всього ринку, на чие виробництво задіяно 20% м'ясопереробних потужностей всієї країни. Перш за все, високий рівень попиту на них обумовлений тим, що сосиски і сардельки є продуктами швидкого приготування, на відміну від м'ясних продуктів. Тіньовий сектор на ринку м'ясопереробної продукції, за оцінками експертів, сягає 30%. Він представлений в основному дрібними виробниками, які переважно працюють в західних регіонах, а також контрабандою з Польщі та Італії.

Найбільшою популярністю серед українських споживачів користуються варені та напівкопчені ковбаси. Їхня частка в загальному обсязі виробництва становить 69,2% і 17,3% відповідно. Найменша частка на ринку належить копчено-печеним м'ясним виробам (див. рис. 2.1).

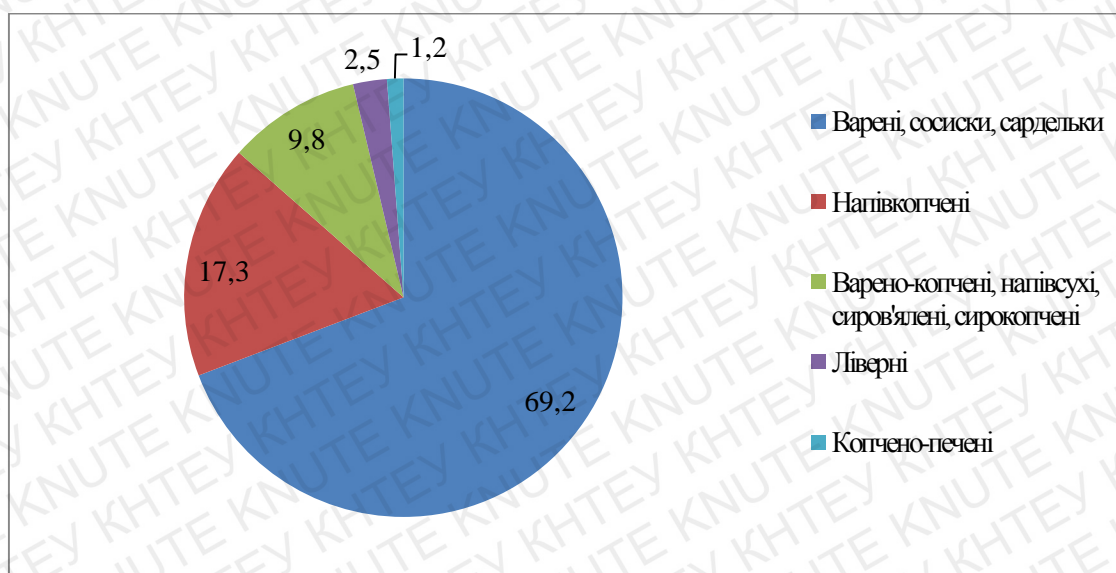


Рис. 2.1 Структура виробництва ковбасних виробів в Україні в 2017 році в натуральному вираженні

Джерело: за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Криза 2014 року не оминула і ковбасну галузь. Як наслідок, обсяги виробництва ковбас зменшувалися протягом 2015 і 2016 років. Тільки минулого року тенденція змінилася і почалося зростання. Загальний тренд не оминув і сегмент напівкопчених ковбас.

Обсяги виробництва напівкопчених ковбас у минулому році показали незначний ріст (див. рис. 2.2). Експорт даної продукції у 2015 році впав, у зв'язку з припиненням поставок в Росію. Проте, у 2017 році його обсяги виросли у порівнянні з попереднім роком на 130%. Напівкопчені ковбаси в Україну не імпортуються, лише минулого року було імпортовано 90 кг з Іспанії.

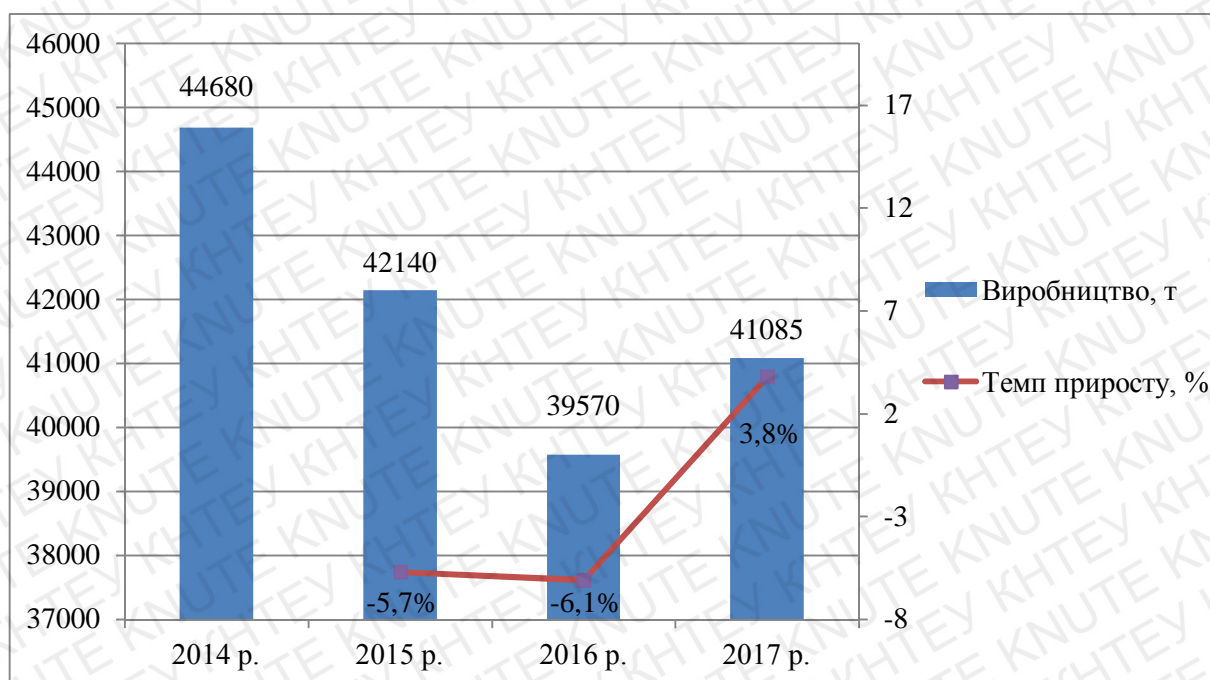


Рис. 2.2 Динаміка виробництва напівкопчених ковбас в Україні в 2014 – 2017 рр. в натуральному вираженні, т.

Джерело: за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Варено-копчену ковбасу в Україні виробляють в обсязі, що в 5 разів менший у порівнянні з напівкопченою. У 2017 році в порівнянні з 2016 роком приріст виробництва продукції даного типу у відсотковому співвідношенні був такий, як і в напівкопчених ковбас. Обсяг експорту варено-копчених ковбас

продовжує зростати з кожним роком, проте, їх частка залишається дуже низька. Імпорт у 2015 році зменшився більш ніж у 6 разів по відношенню до попереднього року, але потім почав щорічно зростати.

Частка копченостей на ринку м'ясних виробів складає близько 20-25% від загального обсягу. Для ринку копченостей характерними є: наявність великої кількості виробників, різноманіття представлених видів продукції, переважання виробів місцевих виробників та орієнтація в основному на внутрішній ринок.

Для українського ринку м'ясних копченостей характерним є те, що він визначається обсягами виробництва. Це пов'язано з тим, що частки експорту та імпорту досить незначні і майже не впливають на ємність ринку. Тому, зі спадом виробництва м'ясних копченостей у 2014-2016 рр. зменшувався й об'єм цього ринку до 2017 року, після чого почалося його зростання (див. рис. 2.3).

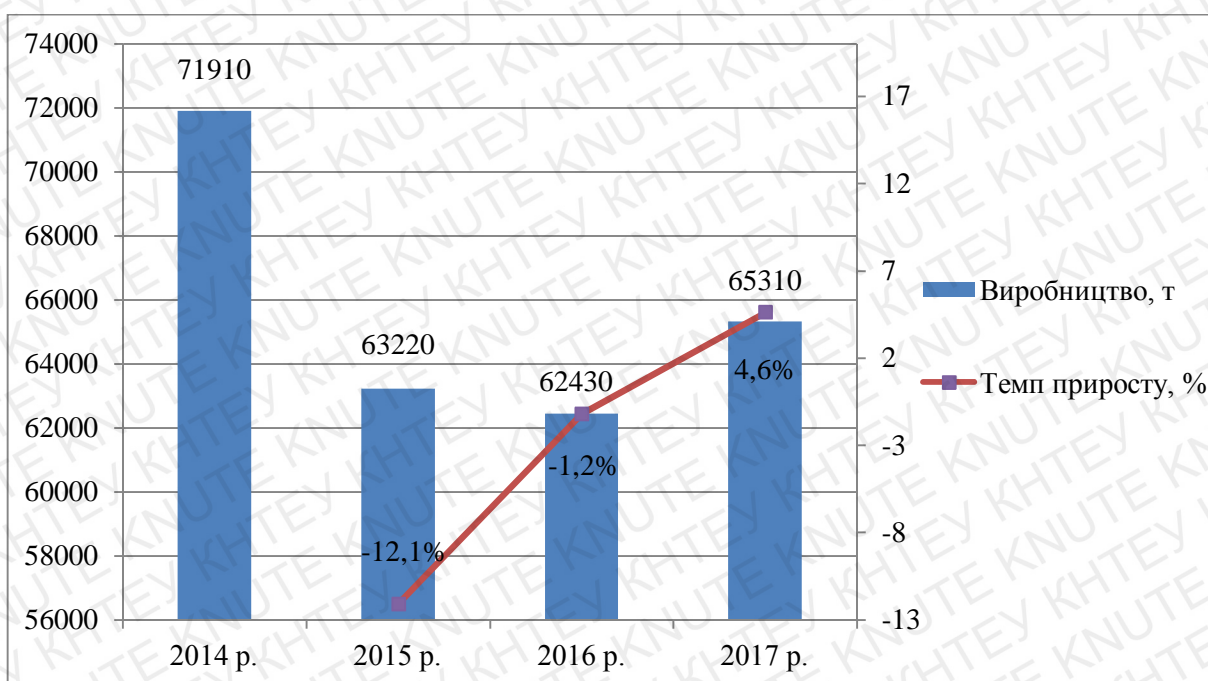


Рис. 2.3 Динаміка виробництва м'ясних копченостей в Україні за 2014 – 2017 рр., в натуральному вираженні, т.

Джерело: за даними Державної служби статистики України, оцінка Pro-Consulting

Низькі доходи та девальвація гривні призводять до того, що населення стало купувати менше ковбасних виробів. У зв'язку з частими хворобами та

епідеміями зменшується поголів'я худоби. Хоч ковбасна галузь і показала зростання у 2017 році, поки що рано говорити про її вихід із довгої кризи [30].

Лідером по обсягах виробництва та чистому доходу в м'ясопереробній промисловості залишається ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат», дані наведені в таблиці 2.2. Його найближчими конкурентами є ТОВ «МФ «Фаворит плюс» та ПАТ «АПК-Інвест». Але з точки зору чистого прибутку, беззаперечним лідером є ПАТ «АПК-Інвест». У 2016 році його чистий прибуток склав 252 млн. грн., що більш ніж утричі більше, ніж у другої найприбутковішої компанії в галузі.

Таблиця 2.2

Найбільші компанії м'ясопереробної промисловості у 2016 році в Україні [1]

№ п/п	Компанія	Чистий дохід			Чистий прибуток	
		2015 р. млн. грн.	2016 р. млн. грн.	Приріст, %	2015 р. млн. грн.	2016 р. млн. грн.
1	ТОВ «Глобинський м'ясокомбінат»	1936	2064	6,61	-78	-38
2	ТОВ «МФ «Фаворит плюс»	1736	1993	14,80	2	33
3	ПАТ «АПК-Інвест»	1845	1932	4,72	65	252
4	ПрАТ «Український бекон»	1093	1506	37,79	9	-3
5	ТОВ «Даноша»	1234	1045	-15,32	-44	-10
6	ТДВ «М'ясокомбінат «Ятрань»	931	1023	9,88	10	26
7	СП ТОВ «Нива Переяславщини»	1034	930	-10,06	-290	-7
8	ТОВ «Наукове виробниче п-во «Глобинський свинокомплекс»	875	894	2,17	67	71
9	ТОВ «Житомирський м'ясокомбінат»	798	893	11,90	-62	4
10	ТОВ МК «Ювілейний»	684	873	27,63	-6	11

Отже, ринок м'ясопереробної промисловості характеризується скороченням обсягів виробництва та дефіцитом м'ясної продукції, але на фоні низької купівельної спроможності населення існує видимість її надлишку. Через низький попит продавці не мають змоги підвищувати ціни на свою продукцію. Прослідковується тенденція по збільшенню виробництва та споживання м'яса птиці, оскільки воно є більш дешевим. У структурі виробництва ковбасних виробів переважають варені та напівкопчені ковбаси,

бо користуються найбільшою популярністю серед споживачів. У 2017 році ковбасна галузь показала зростання, але говорити про її вихід із кризи ще рано.

2.2. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Виробнича комерційна фірма «Укрпромпостач-95 ЛТД» була заснована у 1995 році в селі Пристроми, Переяслав-Хмельницького району Київської області. Підприємство є регіональним і його продукція представлена переважно на території Київської області. Основними видами діяльності по КВЕД є виробництво м'ясних продуктів, а також, вирощування зернових та технічних культур. Із зернових та технічних культур виробляються комбікорми, на яких вирощується худоба для забою.

В асортименті м'ясних продуктів є: свіжа свинина та яловичина, сосиски та сардельки, варені, варено-копчені, напівкопчені, копчено-запечені, сиров'ялені ковбаси та інші ковбасні вироби, також м'ясні делікатеси, вироби з курятини та запечені вироби. Сьогодні в компанії працює понад 400 працівників (враховуючи фірмові магазини). «Укрпромпостач-95» активно розвиває мережу фірмових магазинів, яких налічується 10 у місті Києві та 2 у місті Переяславі-Хмельницькому.

На сьогодні «Укрпромпостач-95» є одним з елітних брендів ковбасних виробів. Підприємство входить у двадцятку найкращих у м'ясопереробній галузі України.

Організаційна структура компанії є матричного типу (Додаток Г). На чолі стоїть директор, котрий визначає стратегічний напрямок розвитку діяльності організації, обговоривши стратегію з директорами та начальниками всіх підрозділів, що входять у компанію. Директору безпосередньо підпорядковуються: головний бухгалтер, директори з виробництва та будівництва, комерційний директор, головний технолог, завідувач лабораторії та начальник відділу персоналу.

До сфери відповідальності директора з виробництва входять всі об'єкти з виробництва м'ясної продукції, такі, як: цех, дільниця по забою, дільниця по обробці м'яса та варочно-коптильна дільниця.

Комерційний директор відповідає за постачання продукції, її збут, а також управляє фінансовим відділом.

Директор з будівництва є відповідальним за розбудову виробничого комплексу та фірмових магазинів компанії.

До сфери відповідальності головного технолога входить контроль за посівними полями, на яких вирощуються зернові та технічні культури, і за зерносховищем, де вони зберігаються.

Лабораторія займається контролем всієї сировини, що надходить на виробництво, і всієї продукції, що виробляється. Головним в лабораторії є її завідувач.

Окрім основних, на підприємстві діють і допоміжні служби, такі, як: їдальня, планово-технічний, адміністративно-транспортний відділи та допоміжний персонал (ветлікарі, прибиральники, охоронці тощо).

Розглянемо виробництво в «Укрпромпостач-95». Із додатку Г ми бачимо, що виробництво є вертикально-інтегрованим із замкнутим технологічним циклом. Підприємство обробляє 2400 гектарів полів та має власні зерносховища, в яких зберігаються сільськогосподарські культури. Частина їх без особливої переробки використовується як корм, але більшість відправляється на завод по виробництву комбікормів, котрий цілорічно працює на компанію і виробляє комбікорми для відгодовування свиней.

На території підприємства знаходиться власний свинокомплекс, який налічує майже 12 тис. голів. Але, для виробництва продукції власної сировини не вистачає, тому щорічно укладаються контракти з фермерськими господарствами на постачання м'яса птиці та яловичини, котре постачається у живій вазі (див. табл. 2.3). Атестована вимірювальна лабораторія, яка контролює технологічні процеси виготовлення продукції, методом відбору проб для лабораторних досліджень. Ретельно контролюється кожен з етапів: від

забою худоби до реалізації готової продукції. Компанія постійно інвестує кошти у найсучасніше високотехнологічне обладнання за європейськими зразками.

Таблиця 2.3

Постачальники Виробничої комерційної фірми «Укрпромстач-95 ЛТД» за видами сировини

Основна сировина (тварини живою вагою)	Допоміжна сировина і матеріали	Оболонка
Борзнянська філія ТОВ «УМК»	ТОВ «Матімекс-Україна»	ДП «Атлантик-Пак Україна»
ПСП «Пісківське»	ТОВ «ВКП «Світ прянощів»	ТОВ «Агро-Вектор ЛТД»
ПСП «Плешкані»	ТОВ «Торговий Дім «Гармонія-Лубни»	ПП «Мілекс»
СП ТОВ «Нива Переяславщини»	ТОВ «Альянс-Холдинг»	ПрАТ «ПентоПак»
СТОВ «Агросвіт»	ТОВ «КМОТОРС»	
ТОВ «НВП «Глобинський м'ясомолочний комплекс»	ТОВ «ІНКОМ ЛІНКС»	
ТОВ «Стейкагро»		
ПАТ «Миронівський хлібопродукт»		
ПрАТ «Володимир-Волинська птахофабрика»		

Джерело: складено автором

Перевагою «Укрпромстач-95» є те, що на одній території розташовані: забій, обкачування, виробничий цех, виробництво сиров'ялених ковбас, лабораторія та адміністративно-транспортний відділ по доставці продукції, звідки готові ковбасні вироби потрапляють в національні торгові мережі та у фірмові магазини.

Основними покупцями продукції «Укрпромстач-95» є: ДП «Рітейл Центр», ПП «Білла-Україна», ПП «Таврія Плюс», ПП «Укрпромстач-95» (власна мережа фірмових магазинів), ПП «Ратище», ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», ТОВ «Гловер 2018», ТОВ «Джуна», ТОВ «ЕКО», ТОВ «ЛАБР», ТОВ «Левайс», ТОВ «Метро Кеш енд Керрі Україна», ТОВ «Новус Україна», ТОВ «ОМЕГА», ТОВ «Сільпо-Фуд», ТОВ «Фора», ТОВ «Фудком». Доставка здійснюється від виробництва прямо в магазини, окрім ТОВ «Ашан Україна Гіпермаркет», там продукція доставляється в логістичний центр, звідки потрапляє вже до гіпермаркетів.

Для розкриття економічної характеристики досліджуваного підприємства наведемо основні показники його діяльності (Додатки Г,Д). У 2015 році чистий дохід від реалізації продукції становив 267392 тис. грн., а чистий прибуток – 6093 тис. грн. У 2017 році чистий дохід від реалізації продукції виріс до 396335 тис. грн., при цьому, чистий прибуток після стрибка у 2016 році до 11253 тис. грн. різко упав, і в 2017 році становив 4334 тис. грн.

Підсумовуючи можна сказати, що Виробнича комерційна фірма "Укрпромстач-95 ЛТД" є організацією з вертикально-інтегрованим виробництвом із замкнутим технологічним циклом, котра виробляє елітні сорти ковбасних виробів. Підприємство має матричну структуру управління. Свою продукцію поширює через більшість національних торговельних мереж та через власні фірмові магазини.

2.3. Дослідження стану розвитку складових організаційно-економічного потенціалу підприємства

Як уже було зазначено, структура організаційно-економічного потенціалу підприємства складається із організаційної та економічної складових.

Першим елементом організаційної складової є можливість підвищення ефективності операційної діяльності на Виробничій комерційній фірмі «Укрпромстач-95 ЛТД». Цього можна досягнути шляхом:

- збільшення обсягу інвестицій на впровадження інновацій, таких як: екологічно чиста оболонка для ковбасних виробів, високотехнологічні європейські технології виробництва, розвиток власної лабораторії по контролю якості продукції тощо;
- підвищення рівня кваліфікації персоналу з використанням прогресивних управлінських методів;
- періодичне оновлення обладнання та устаткування в м'ясних цехах на більш продуктивне та енергозберігаюче;

- удосконалення комунікаційних систем в організації;
- підвищення ефективності основних фондів;
- зміна маркетингової політики, що сформує передумови збільшення обсягів реалізації м'ясної продукції на ринку.

Оцінити те, наскільки ефективною є операційна діяльність, можна лише оцінивши ділову активність «Укрпромпостач-95» наведену в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

**Аналіз ділової активності Виробничої комерційної фірми
«Укрпромпостач-95 ЛТД» за 2015-2017 роки**

Показники	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна
1. Період обороту, днів				
1.1. всіх оборотних активів	70,89	71,84	66,36	-4,53
1.2. запасів	14,34	15,58	13,93	-0,41
1.3. грошей та їх еквівалентів	4,22	2,62	2,57	-1,65
1.4. дебіторської заборгованості	44,69	43,52	41,26	-3,43
1.5. кредиторської заборгованості	8,11	6,16	6,58	-1,53
2. Коефіцієнт оборотності, разів				
2.1. всіх оборотних активів	5,08	5,01	5,43	0,35
2.2. запасів	25,10	23,11	25,84	0,74
2.3. грошей та їх еквівалентів	85,31	137,4	140,08	54,77
2.4. дебіторської заборгованості	8,06	8,27	8,73	0,67
2.5. кредиторської заборгованості	44,41	58,46	54,68	10,27
3. Тривалість операційного циклу, днів	63,25	61,72	57,76	-5,59

Джерело: складено автором

Проаналізувавши ділову активність «Укрпромпостач-95» ми бачимо, що період обороту всіх оборотних активів зменшився на 4,53 дня у 2017 році порівняно з 2015 роком і становив 66,36 дня, тобто, оборотність збільшилася. Розглядаючи окремо елементи оборотних активів спостерігаємо наступне: оборотність запасів (виробничих запасів, незавершеного виробництва та готової продукції) в сумі прискорилося на 0,41 дня, грошей та їх еквівалентів на 1,65 дня, дебіторської заборгованості на 3,43 дня, це свідчить про покращення ефективності використання оборотних активів, тобто вкладені кошти в оборотні активи знову приймуть грошову форму на 5 з половиною днів швидше ніж у 2015 році. Період обороту кредиторської заборгованості також

зменшився, і в 2017 році він становить 6 з половиною днів (на півтора дні менше у порівнянні з 2015 роком).

Коефіцієнт оборотності всіх оборотних активів збільшився на 0,35. Це означає, що повний цикл виробництва й обігу прискорилися, що приносить відповідний ефект у вигляді прибутку, або що збільшилася кількість одиниць реалізованої продукції, на одиницю активів. Зростання коефіцієнта оборотності по всіх показниках оборотних активів означає, що «Укрпромпостач-95» раціонально і ефективно використовує ці ресурси.

Збільшення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості у 2017 році порівняно з 2015 роком характеризується позитивною тенденцією, оскільки збільшилася швидкість оплати заборгованості підприємством.

Тривалість операційного циклу «Укрпромпостач-95» у 2015 році становила 63,25 дня, у 2017 році вона скоротилася до 57,76 дня (на півтора дні). Це означає, що скоротився проміжок часу між придбанням виробничих запасів і отриманням грошових коштів від реалізації виробленої з них продукції.

В цілому, операційна діяльність як елемент організаційної складової потенціалу є досить ефективною, про що свідчить той факт, що динаміка показників ділової активності є позитивною – період обороту збільшуються, а коефіцієнти оборотності зменшуються. Відносно невелика тривалість операційного циклу і тенденція його щорічного зменшення є позитивним фактором виробничої діяльності, оскільки чим менша тривалість операційного циклу – тим швидше обертаються ресурси, повертаючи свою вартість разом з прибутком.

Другим елементом є ефективність організаційної структури «Укрпромпостач-95». На даному етапі функціонування у підприємства матрична організаційна структура, як уже було сказано. В цьому є як переваги, так і недоліки. До переваг належать: кожному стратегічному пріоритету приділяється достатньо уваги; існує можливість впроваджувати одночасно різні типи стратегій; заохочується координування та кооперування споріднених

видів діяльності; підвищується активність керівництва та працівників апарату управління; гнучкість та своєчасність у маневруванні ресурсами при одночасному виконанні кількох задач тощо.

Недоліки організаційної структури «Укрпромпостач-95»: складність підтримки рівноваги між кількома лініями влади; внутрішньоорганізаційні конфлікти через обмежені ресурси; дублювання управлінських функцій та повноважень і як наслідок – виникнення конфліктних ситуацій; складність комунікаційного процесу; існування можливості нерационального витрачання часу на комунікації.

Ефективність організаційної структури «Укрпромпостач-95», залежить від діяльності управлінського персоналу та їхнього впливу на операційну та фінансову діяльність підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Аналіз показників ефективності організаційної структури
Виробничої комерційної фірми «Укрпромпостач-95 ЛТД» за 2015-2017
роки**

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік
Чистий прибуток, тис. грн.	6093	11253	4334
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	267392	322968	396335
Операційний прибуток, тис. грн.	8154	13954	5750
Адміністративні витрати, тис. грн.	3688	5360	5806
Чисельність управлінського персоналу, осіб	35	37	41
Загальні операційні витрати, тис. грн.	29786	45460	59874
Ефективність управління	1,65	2,10	0,75
Ефективність діяльності управлінського персоналу, тис. грн.	232,97	377,14	140,24
Коефіцієнт витрат на управління	0,12	0,12	0,10
Коефіцієнт ефективності витрат на управління	72,50	60,26	68,26
Продуктивність праці управлінського персоналу	7639,77	8728,86	9666,71

Джерело: складено автором

Як бачимо з таблиці 2.5, ефективність управління у 2017 році становить 0,75. Це означає, що одна гривня, витрачена на апарат управління «Укрпромпостач-95», минулого року принесла лише 75 копійок чистого прибутку, що є досить неефективним, враховуючи, що адміністративні витрати зросли, а прибуток зменшився. Ефективність діяльності управлінського

персоналу у 2017 році принесла 140,24 тис. грн. на одного працівника, а порівняно з 2016 роком – зменшилася біль ніж у два з половиною рази. Коефіцієнт витрат на управління показав, що у 2017 році частка адміністративних витрат у структурі загальних операційних витрат складає лише 10%, і в порівнянні з минулими роками зменшилася на 2%. Це означає, що управлінські витрати зростають меншими темпами, ніж операційні. Коефіцієнт ефективності витрат на управління у 2017 році становив 72,50, тобто, одна гривня, витрачена на апарат управління, принесла 72 гривні й 50 копійок чистого доходу від реалізації продукції. Цей показник більший, ніж у 2016 році, але менший, ніж у 2015 році. Продуктивність праці управлінського персоналу станом на 2017 рік складає 9666,71 тис. грн. на одну особу від чистого доходу, і значно зросла, у порівнянні з минулими роками.

Дослідження показало, що ефективність організаційної структури, як елементу організаційної складової потенціалу, є досить низькою. Незважаючи на достатньо високу продуктивність праці управлінського персоналу та відносно низькі адміністративні витрати в «Укрпромпостач-95», чистий прибуток залишається дуже малим, навіть меншим, ніж окремо взяті управлінські витрати. Отже, обрана організаційна структура є неефективною для даного підприємства.

Третім елементом виступають ресурси, котрі можна використовувати ефективніше, що пов'язано з пошуком дешевшої м'ясної сировини, шляхів скорочення витрат на її переробку і зберігання, а також, використання позикових коштів. Частково потребу у сировині підприємство задовольняє завдяки власному свинокомплексу, але курятину та яловичину доводиться закупляти у фермерських господарств. М'ясо закуповується живою вагою, що впливає на вартість його доставки а також на вартість обробки та підготовки до виробництва м'ясної продукції. Це позитивно впливає на якість, але негативно впливає на собівартість готової продукції.

Для оцінки ефективності ресурсів досліджуваного підприємства проаналізуємо рентабельність їх використання, наведену в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Аналіз показників рентабельності ресурсів Виробничої комерційної
фірми «Укрпромпостач-95 ЛТД» за 2015-2017 роки, %**

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
Рентабельність ресурсів за прибутком до оподаткування	8,07	13,80	5,08	-2,99	-37,01
Рентабельність ресурсів за чистим прибутком	6,55	11,26	4,02	-2,54	-38,71
Рентабельність власного капіталу	7,01	11,91	4,31	-2,70	-38,55
Рентабельність залучених коштів	101,20	203,69	59,80	-41,41	-40,92
Рентабельність виробничих фондів	11,34	21,27	8,72	-2,62	-23,10
Рентабельність реалізованої продукції	13,50	17,63	16,10	2,60	19,26
Рентабельність операційної діяльності	27,38	30,70	9,60	-17,77	-64,92

Джерело: складено автором

Аналіз рентабельності використання ресурсів на «Укрпромпостач-95» у 2017 році показав, що на 1 гривню середньорічної вартості активів підприємства припадає 5 копійок прибутку від звичайної діяльності, або 4 копійки чистого прибутку. За два роки цей показник зменшився на 37% і 38,7% за кожним видом прибутку відповідно. Рентабельність власного капіталу у 2017 році склала 4,31%, тобто, на 1 гривню власного капіталу припадає трохи більше 4 копійок чистого прибутку. Рентабельність залучених коштів у 2017 році показала, що 1 гривня позикового капіталу покривається майже на 60% чистим прибутком досліджуваного підприємства. У 2015 та 2016 роках «Укрпромпостач-95» міг повністю за рахунок чистого прибутку покрити свої зобов'язання. Рентабельність виробничих фондів склала 8,72% у 2017 році, це означає, що на 1 гривню середньорічної вартості виробничих фондів припадає лише близько 9 копійок чистого прибутку. Рентабельність реалізованої продукції у 2017 році склала 16,10%, тобто 1 гривня реалізованої продукції принесла 16 копійок прибутку після відрахування собівартості продукції, а рентабельність операційної діяльності у 2017 році склала лише 9,60%.

Загалом, ефективність використання ресурсів, як елементу організаційної складової потенціалу «Укрпромпостач-95» є досить низькою. У 2016 році спостерігалось зростання рентабельності використання ресурсів порівняно з

попереднім роком, але у 2017 році більшість показників впали нижче рівня 2015 року.

Першим елементом економічної складової потенціалу є трудові ресурси, що характеризуються продуктивністю праці та витратами на їх утримання. Це виробничий, адміністративний й управлінський персонал, котрий, по мірі своїх обов'язків і повноважень, впливає на кінцевий результат діяльності організації.

Для досліджуваного підприємства характерна закрита кадрова політика реактивного типу. Персонал залучається в основному з нижчого посадового рівня, а вакантні місця заміщаються за рахунок власних працівників, хоча іноді бувають виключення. Керівництво підприємства здійснює контроль та діагностику кадрової ситуації: контролює чисельність персоналу, продуктивність праці, намагається передбачити виникнення конфліктних ситуацій та шляхи їх вирішення.

Проаналізуємо ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві, наведених в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз показників ефективності трудових ресурсів Виробничої комерційної фірми «Укрпромстач-95 ЛТД» за 2015-2017 роки

Показник	2015 рік	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту, %
1	2	3	4	5	6
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	267392	322968	396335	128943	48,22
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	231295	266013	332542	101247	43,77
Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	340	335	329	-11	-3,24
Витрати на оплату праці, тис. грн.	25176	33301	39534	14358	57,03
Продуктивність праці одного працівника, тис. грн.	786	964	1205	419	53,31
Виробіток за середньообліковою чисельністю персоналу, тис. грн	680,28	794,07	1010,77	330,49	48,58
Виробіток за витратами на оплату праці, грн.	9,19	7,99	8,41	-0,78	-8,44
Трудомісткість, грн.	0,11	0,13	0,12	0,01	9,22
Прибуток на одного робітника, тис. грн.	17,92	33,59	13,17	-4,75	-0,26

Продовження табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
Товарообіг на одну гривню, грн.	10,62	9,70	10,03	-0,60	-0,06
Прибуток на одну гривню, грн.	0,24	0,34	0,11	-0,13	-0,55

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.7, середньооблікова чисельність працівників з кожним роком зменшувалася, із 340 осіб у 2015 році до 329 осіб у 2017 році. При цьому, дохід від реалізації продукції з кожним роком зростає. Зі зменшенням середньооблікової чисельності працівників зростає їх продуктивність праці. У 2017 році на одного працівника за рік припадає 1205 тис. грн. доходу від реалізації, що на 419 тис. грн. (53,31%) більше, ніж у 2015 році. Це свідчить про зростання ефективності роботи персоналу. Виробіток продукції за середньообліковою чисельністю персоналу у 2017 році склав 1010,77 тис. гривень від загальної собівартості продукції на одну особу. Це досить великий показник. Впродовж двох років він зріс на 48,58% (на 330,49 тис. грн.) порівняно з 2015 роком. Виробіток продукції за витратами на оплату праці у 2017 році становив 8,41грн., тобто, на одну гривню, витрачену на оплату праці, було вироблено продукції на суму 8 гривень і 41 копійка. Даний показник зменшився на 8,44% у порівнянні з 2015 роком. Трудомісткість є оберненим показником до виробітку за витратами на оплату праці. У 2017 році цей показник складав 0,12 грн.. Іншими словами, для виробництва продукції на суму 1 гривня було витрачено 12 копійок на оплату праці. Прибуток на одного робітника у 2017 році склав 13,17 тис. грн., це на 4,75 тис. грн менше, ніж у 2015 році, і в 2 з половиною рази менше, ніж у 2016 році. На одну гривню фонду оплати праці у 2017 році припало 10,03 гривні доходу від реалізації. Чистий прибуток на одну гривню фонду оплати праці склав у 2017 році лише 11 копійок.

Отже, трудові ресурси, як елемент економічної складової потенціалу «Укрпромстач-95», використовуються в цілому ефективно, оскільки, зі зменшенням середньооблікової чисельності персоналу зростає продуктивність його праці. Проте, прибутковість за рахунок персоналу є дуже низькою.

Другим елементом економічної складової потенціалу є такі виробничі ресурси, як: потенціал основних засобів, нематеріальних та оборотних активів.

До основних засобів, вартість яких у 2017 році становила 35203 тис. грн. (Додаток Е), в «Укрпромпостач-95» належать: обладнання для виробництва м'ясних та ковбасних виробів (промислові м'ясорубки, варильні котли, камери для копчення тощо), транспортні засоби, тварини та земельні ділянки. До нематеріальних активів належать: права на користування земельними ділянками, що знаходяться у державній та комунальній власності, право спецводокористування, право на торговельну марку, програмне забезпечення тощо. Вартість нематеріальних активів у 2017 році становила 184 тис. грн. Серед оборотних активів підприємства основний обсяг складають: виробничі запаси (м'ясна сировина), дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги (заборгованість за продукцію «Укрпромпостач-95»), гроші та їх еквіваленти, рахунки в банках, а також, інша поточна дебіторська заборгованість. У 2017 році їх вартість складала 65403 тис. грн.

Для оцінки ефективності використання виробничих ресурсів «Укрпромпостач-95», як елемента економічної складової потенціалу, необхідно оцінити нематеріальні активи, основні засоби та оборотні активи, а також, загальну ефективність активів (див. табл. 2.8). Ефективність використання оборотних активів була оцінена в таблиці 2.4.

Таблиця 2.8

Аналіз показників ефективності активів Виробничої комерційної фірми «Укрпромпостач-95 ЛТД» за 2016-2017 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна
Обсяг реалізованої продукції, тис. грн.	322968	396335	73367
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,16	0,15	-0,1
Рентабельність активів, %	11,26	4,02	-7,24
Рентабельність оборотних активів, %	21,20	7,07	-14,13
Рентабельність необоротних активів, %	24,00	9,30	-14,70
Економічна рентабельність, %	13,80	5,08	-8,71
Абсолютне вивільнення, тис. грн.	X	8213,00	X
Відносне вивільнення, тис. грн.	X	3845,60	X

Джерело: складено автором

Розглянемо коефіцієнт завантаження, котрий характеризує участь оборотних коштів у кожній гривні реалізованої продукції. В «Укрпромстач-95» у 2017 році в 1 гривню реалізованої продукції вкладено 15 копійок, тоді як за планом передбачалось 16 копійок, що свідчить про підвищення ефективності витрат.

У цілому, за досліджуваний період результат діяльності «Укрпромстач-95» є позитивним. Це зумовлено отриманням позитивних значень показників рентабельності підприємства. Проте, присутня тенденція до зменшення показників рентабельності як оборотних з необоротними активів на 14,13% і на 14,70% відповідно, так і сукупного їх обсягу на 7,24%. Це може свідчити про нагромадження активів підприємства, особливо, дебіторської заборгованості. Слід відзначити, що економічна рентабельність підприємства зменшилася на 8,71% і в 2017 році становила 5,08%. На це вплинуло зменшення прибутку від звичайної діяльності до оподаткування.

Як видно з таблиці 2.10, показник абсолютного вивільнення є додатним і становить 8213 тис. грн. Відносне вивільнення становить 3845,6 тис. грн., тобто підприємство залучило нові кошти цим самим збільшивши обсяг реалізації продукції.

Розглянемо показники ефективності нематеріальних активів, наведені в таблиці 2.9:

Таблиця 2.9

Аналіз показників ефективності нематеріальних активів Виробничої комерційної фірми «Укрпромстач-95 ЛТД» за 2016-2017 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна	Темп приросту,%
Дохід від реалізації продукції, тис. грн.	322968	396335	73367,00	22,72
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	56955	63793	6838,00	12,01
Середня вартість нематеріальних активів, тис. грн.	46887	46601	-286,00	-0,61
Дохідність нематеріальних активів	1,21	1,37	0,15	12,69
Фондовіддача нематеріальних активів	6,89	8,50	1,62	23,47

Джерело: складено автором

Аналіз показників ефективності нематеріальних активів «Укрпромстач-95» показав, що у 2017 році їх середня вартість зменшилася на 286 тис. грн. (0,61%) у порівнянні з минулим роком і становила 46601 тис. грн.. При цьому, дохідність та фондовіддача нематеріальних активів зросли на 12,69% і 23,47% відповідно. У 2017 році дохідність складала 1,37, тобто одна гривня нематеріальних активів принесла 1,37 гривні прибутку від реалізації. Фондовіддача у 2017 році показала, що на 1 гривню нематеріальних активів припало 8,5 гривні доходу від реалізації. Основним чинником зростання дохідності є збільшення фондовіддачі нематеріальних активів.

Проведемо оцінку ефективності основних засобів, проаналізованих у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз показників ефективності основних засобів Виробничої комерційної фірми «Укрпромстач-95 ЛТД» за 2016-2017 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна
1	2	3	4
Наявність ОЗ на початок року, тис. грн.	44338	38464	-5874
Надійшло за рік, тис. грн.	7622	7612	-10
Вибуло за рік, тис. грн.	13387	10844	-2543
Введено за рік, тис. грн.	7513	7583	70
Наявність ОЗ на кінець року	38464	35203	-3261
Фондоємність	0,13	0,09	-0,04
Коефіцієнт реальної вартості ОЗ у майні підприємства	0,46	0,37	-0,9
Коефіцієнт зносу ОЗ	0,48	0,56	0,08
Коефіцієнт придатності ОЗ	0,52	0,44	-0,08
Коефіцієнт оновлення ОЗ	0,20	0,22	0,02
Коефіцієнт вибуття ОЗ	0,30	0,28	-0,02
Коефіцієнт приросту ОЗ	-0,13	-0,08	0,05
Фондовіддача	7,80	10,76	2,96
Фондоозброєність, тис. грн.	123,59	111,96	-11,63
Рентабельність ОЗ, %	27,18	11,77	-15,41

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 2.10, наявність ОЗ на початок року у 2017 році становить 38464 тис. грн., це на 5874 тис. грн. менше ніж у 2016 році. Це наслідок великого розмір зносу основних засобів. Показники руху основних

засобів мають тенденцію коливатися. Фондоємність основних засобів зменшилася на 0,04 і становить 0,09. Це означає, що рівень середньорічної вартості основних засобів на одиницю вартості виробленої продукції зменшився. Що стосується коефіцієнта реальної вартості основних засобів у майні підприємства, то цей показник знаходиться в межах норми, але має тенденцію зменшуватися.

Розглядаючи коефіцієнти зносу та придатності основних засобів слід відзначити, що рівень зносу зростає, а придатних основних засобів стає менше.

Коефіцієнт оновлення зріс за минулий рік і становив 0,22, проте, збільшення було незначним, це свідчить про слабку інтенсивність введення в дію нових основних засобів. Коефіцієнт вибуття зменшився, і в 2017 році становив 0,28. Коефіцієнт приросту хоч і збільшився, але все-одно має негативне значення – це свідчить про те, що вибуває основних засобів більше, ніж надходить.

Варто відзначити збільшення фондovіддачі на 2,96. У 2017 році вона становила 10,76. Це означає, що на одиницю середньорічної вартості основних засобів припадає 10,76 товарної продукції у вартісному вираженні.

Фондоозброєність у 2017 році зменшилася на 11,63 тис. грн. і становила 111,96 тис. грн. на одного робітника, що є негативним фактором.

Рентабельність основних засобів у досліджуваній період зменшилася на 15,41% і становить 11,77% у 2017 році. Цей стрибок зумовлений різким зменшенням загального прибутку і зменшенням суми основних засобів за звітний період.

В цілому, динаміка показників ефективності основних засобів «Укрпромстач-95» є дуже низькою. Головною причиною цього є високий рівень зносу і низький рівень оновлення основних засобів. У майбутньому підприємству необхідно приділити увагу вирішенню цього питання, щоб збільшити ефективність своєї діяльності.

Отже, виробничі ресурси, як елемент економічної складової потенціалу досліджуваного підприємства, в цілому використовуються неефективно.

Рентабельність активів у 2017 році скоротилася більш ніж удвічі в порівнянні з попереднім роком, вартість основних засобів зменшується, придатних залишається все менше. Позитивна тенденція характерна лише для оборотних та нематеріальних активів, але, накопичення дебіторської заборгованості є негативним фактором, що гальмує розвиток виробничих ресурсів загалом.

Третім елементом економічної складової потенціалу є науково-технічні ресурси. В «Укрпромстач-95» вони представлені:

- замкнутим технологічним циклом виробництва, де кожен етап надходження та переробки сировини ретельно контролюється;
- власною атестованою лабораторією, котра здійснює контроль кожного технологічного процесу виробництва, користуючись методом відбору проб для аналізу, а контроль вхідної сировини забезпечують уповноважені ветеринарні лікарі регіональної Державної лабораторії ветеринарної медицини;
- впровадженою системою контролю якості ДСТУ ISO 9001:2009 та системою управління безпекою харчових продуктів ДСТУ ISO 22000:2007, що створена на базі концепції ХАССП;
- найсучаснішими автоматизованими технологіями в цехах та на свинокомплексі, тощо.

Четвертим елементом економічної складової потенціалу є інформаційні ресурси. В «Укрпромстач-95» вони являють собою: пакет офісних комп'ютерних програм «Apache Open Office», програму для формування звітності в усі контролюючі державні органи та для обміну електронними документами з контрагентами «М.Е.Дос», систему програм «1С:Підприємство» для автоматизації діяльності організації, а також, власний програмний продукт – «АІС М'ясопереробне підприємство», призначений для управління виробничим процесом, в якому формуються заявки на виробництво, обвалку, упаковку, формуються партії продукції, створюються видаткові та транспортні накладні, різні акти тощо.

До інформаційних ресурсів також належить база контрагентів «Укрпромстач-95» в якій зібрані контакти всіх фізичних та юридичних осіб,

котрі постачальниками сировини, а також, покупцями продукції, і з якими підприємство укладає нові угоди. Сюди входить і комерційна інформація про попит на м'ясну продукцію, тенденції ринку, про діяльність конкурентів тощо. В «Укрпромпостач-95» також складаються тижневі, місячні та квартальні плани по виробництву, на підставі внутрішньої інформації про рівні продажу, та на підставі інформації із зовнішніх джерел про зростання попиту на ті чи інші види продукції.

Науково-технічні та інформаційні ресурси, як елементи економічної складової потенціалу «Укрпромпостач-95» оцінити складно. Ефективність їх використання відображається у фінансових, операційних та інших показниках діяльності підприємства. Вони також впливають на рівень ділової активності та фінансовий результат діяльності підприємства. Тому, для оцінки ефективності використання науково-технічних та інформаційних ресурсів необхідно оцінити всі складові організаційно-економічного потенціалу «Укрпромпостач-95», оскільки без них було б неможливо організувати та забезпечувати виробничий процес.

Останнім, але не менш важливим елементом економічної складової потенціалу є фінансові ресурси. В «Укрпромпостач-95» фінансові ресурси складаються зі статутного капіталу, сума якого у 2017 році становила 102403 тис. грн., та поточних зобов'язань у розмірі 9689 тис. грн. на 2017 рік. Довгострокових та інших зобов'язань підприємство не має (Додаток Е).

Власні фінансові ресурси досліджуваного підприємства формуються за рахунок прибутку від основної діяльності, та, незначною мірою, від інших операційних доходів, а накопичуються після освоєння у резервному капіталі, розмір якого у 2017 році склав 101930 тис. грн. Його частка у структурі власного капіталу більше 99%. Залучені ресурси «Укрпромпостач-95» формуються, в основному, з поточної кредиторської заборгованості за сировину, розрахунки з бюджетом, зі страхування та з оплати праці, а також – з інших поточних зобов'язань. Сума чистого прибутку у 2017 році становила 4334 тис. грн. (Додаток Ж).

Ефективність використання фінансових ресурсів «Укрпромстач-95» можна оцінити за допомогою коефіцієнтів маневреності, фінансування, автономії, забезпечення запасів власними коштами тощо, наведених у таблиці 2.11. Дані коефіцієнти показують співвідношення фінансових ресурсів у структурі балансу, а також те, наскільки ефективно вони використовуються.

Таблиця 2.11

Аналіз показників ефективності фінансових ресурсів Виробничої комерційної фірми «Укрпромстач-95 ЛТД» за 2016-2017 роки

Показники	2016 рік	2017 рік	Абсолютна зміна
Коефіцієнт забезпечення запасів власними коштами	4,13	4,20	0,07
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,50	0,54	0,04
Коефіцієнт автономії	0,94	0,93	-0,01
Коефіцієнт фінансування	0,06	0,07	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,94	0,93	-0,01
Коефіцієнт фінансової автономії	17,10	13,89	-3,21
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	0,90	0,88	-0,02
Коефіцієнт оборотності балансу	3,23	3,67	0,44
Тривалість фінансового циклу, днів	55,56	51,18	-4,38

Джерело: складено автором

Як показав аналіз, вартість запасів «Укрпромстач-95» повністю покривається власними коштами, а даний коефіцієнт у 2017 році становить 4,20, що на 0,07 більше, ніж у попередньому році. Коефіцієнт маневреності власного капіталу показав, що у 2017 році 54% власного капіталу знаходиться в обігу, що є позитивним значенням. Коефіцієнт автономії у 2017 році становить 0,93, це означає, що об'єм використовуваних активів на 93% сформований за рахунок власного капіталу. Для даної галузі це надзвичайно високий показник. Коефіцієнт фінансової стійкості у випадку досліджуваного підприємства дорівнює коефіцієнту автономії, оскільки в «Укрпромстач-95» немає довгострокових зобов'язань. Коефіцієнт фінансування у 2017 році показує, що на 1 гривню власного капіталу припадає 7 копійок залучених коштів, тому, за необхідності підприємство без проблем зможе погасити свою заборгованість. Коефіцієнт фінансової автономії є оберненим до коефіцієнта фінансування. Тобто, у 2017 році на 1 гривню позикових коштів припадає 13,89 гривні

власних коштів. У порівнянні з 2016 роком цей показник зменшився на 3,21, але все ще знаходиться на високому рівні. Коефіцієнт забезпеченості власними коштами у 2017 році становив 0,88, це означає, що оборотні активи на 88% фінансуються із власного оборотного капіталу. Коефіцієнт оборотності балансу у 2017 році збільшився на 0,44, у порівнянні з 2016 роком, і становив 3,67. Іншими словами, капітал здійснює 3,67 оберти за рік. Тривалість фінансового циклу у 2017 році склала 51,18 дня, що на 4,38 дні менше, ніж у попередньому році.

Отже, фінансові ресурси, як елемент економічної складової потенціалу «Укрпромстач-95» використовуються ефективно, оскільки підприємство фінансує свою діяльність в основному за рахунок власних коштів, а більша частина власного капіталу знаходиться в обігу.

Аналіз та дослідження організаційно-економічного потенціалу «Укрпромстач-95» показали, що потенціал має свої сильні та слабкі сторони.

До сильних сторін організаційно-економічного потенціалу належать: ефективна операційна діяльність; ефективне використання трудових та фінансових ресурсів.

До слабких сторін відноситься: неефективна організаційна структура; низька ефективність використання ресурсів (як елементу організаційної складової); неефективне управління дебіторською заборгованістю; нагромадження резервного капіталу; неефективне використання виробничих ресурсів. І, як наслідок, зменшення суми чистого прибутку.

Висновки до розділу 2

Ринок м'ясопереробної промисловості характеризується скороченням обсягів виробництва та дефіцитом м'ясної продукції, але на фоні низької купівельної спроможності населення існує видимість її надлишку. Через низький попит продавці не мають змоги підвищувати ціни на свою продукцію. Прослідковується тенденція по збільшенню виробництва та споживання м'яса

птиці, оскільки воно є більш дешевим. У структурі виробництва ковбасних виробів переважають варені та напівкопчені ковбаси, бо користуються найбільшою популярністю серед споживачів.

Виробнича комерційна фірма "Укрпромстач-95 ЛТД" є організацією з вертикально-інтегрованим виробництвом із замкнутим технологічним циклом, котра виробляє елітні сорти ковбасних виробів. Підприємство має матричну структуру управління. Свою продукцію поширює через більшість національних торговельних мереж та через власні фірмові магазини.

Аналіз та дослідження організаційно-економічного потенціалу «Укрпромстач-95» показали, що потенціал має свої сильні та слабкі сторони.

Сильними сторонами організаційно-економічного потенціалу є: операційна діяльність, трудові та фінансові ресурси.

До слабких сторін належать: організаційна структура, низька ефективність використання ресурсів (як елементу організаційної складової); неефективне управління дебіторською заборгованістю; нагромадження резервного капіталу; неефективне використання виробничих ресурсів. І, як результат – зменшення суми чистого прибутку.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ВИРОБНИЧОЇ КОМЕРЦІЙНОЇ ФІРМИ «УКРПРОМПОСТАЧ-95 ЛТД»

3.1. Розробка програми модернізації організаційно-економічного потенціалу підприємства

Програма модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромпочтач-95» передбачає реалізацію заходів організаційного, управлінського та технологічного характеру. Для покращення показників ефективності досліджуваного підприємства необхідно провести ряд заходів, до яких відносяться:

1) Вдосконалення організаційної структури управління. Дослідження показало, що організаційна структура матричного типу є неефективною для «Укрпромпочтач-95». Незважаючи на достатньо високу продуктивність праці управлінського персоналу та відносно низькі адміністративні витрати, чистий прибуток залишається дуже малим, навіть меншим, ніж окремо взяті управлінські витрати. Виходячи з існуючого типу організаційної структури управління «Укрпромпочтач-95», найбільш прийнятною для даного підприємства буде лінійно-функціональна структура управління (Додаток І).

Перевагами організаційної структури нового типу є: детальніша розробка стратегічних рішень; лінійні менеджери звільняються від вирішення більшості питань, що пов'язані з фінансовими розрахунками, матеріально-технічним забезпеченням тощо; формуються ієрархічні зв'язки керівників з підлеглими за принципом підпорядкованості працівника одному конкретному керівнику та інші.

Оскільки не існує ідеальних типів організаційних структур, то присутні недоліки і в лінійно-функціональній структурі: кожна ланка є вузькоспеціалізованою; відсутній чіткий розподіл відповідальності; існує тенденція високої централізації цілей [49, с. 280].

Застосування нової організаційної структури в «Укрпромпостач-95» допоможе:

- Зменшити об'єм щоденної рутинної роботи директора;
- Покращити якість та оперативність ухвалених рішень;
- Підвищити конкурентоспроможність та адаптивність до змін зовнішнього середовища;
- Залучити всі підрозділи до розширення масштабів діяльності підприємства.

У результаті зміни типу організаційної структури, чисельність управлінського персоналу зменшиться на 3 особи.

2) Оптимізація розмірів та структури дебіторської заборгованості. В «Укрпромпостач-95» неефективно працює система обліку розрахунків із покупцями та замовниками, що призвело до накопичення більше 45 млн. грн. дебіторської заборгованості на балансі підприємства станом на кінець 2017 року (Додаток Е).

Для вдосконалення системи контролю за дебіторською заборгованістю необхідно:

- Проводити постійний моніторинг потенційних дебіторів (оцінювати платоспроможність, фінансовий стан, ділову репутацію та імідж контрагентів).
- Сформуванню резерв сумнівних боргів та розробити методику його визначення.
- Проводити своєчасний контроль за співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості, оскільки суттєве переважання фактичної дебіторської заборгованості є загрозою фінансовій стабільності підприємства.

– Здійснювати управління лімітуванням дебіторської заборгованості як в масштабах всього підприємства, так і з розрахунку на одного дебітора, а також, періодично перераховувати граничні суми.

– Періодично проводити інвентаризацію дебіторської заборгованості.

Щоб дебіторська заборгованість об'єктивно та достовірно відображалася як актив, «Укрпромпостач-95» необхідно звертати увагу на терміни її погашення та здійснювати розрахунок резерву сумнівних та безнадійних боргів.

В результаті оптимізації розмірів та структури дебіторської заборгованості «Укрпромпостач-95» отримає додатковий дохід і за рахунок цього доходу зможе компенсувати додаткові поточні витрати, що пов'язані із кредитною політикою підприємства. І, як наслідок, забезпечить максимізацію прибутку.

3) Оновлення основних засобів. Аналіз показав, що динаміка показників ефективності основних засобів «Укрпромпостач-95» є дуже низькою. Головною причиною цього є високий рівень зносу і низький рівень оновлення основних засобів. Лише за 2017 рік їхня вартість зменшилася на 3261 тис. грн.

Підвищення ефективності основних засобів на досліджуваному підприємстві слід здійснювати у двох напрямках: інтенсивному та екстенсивному.

Інтенсивний напрямок включає в себе:

- вдосконалення структури ОЗ;
- технічне переоснащення підприємства;
- оновлення складу ОЗ;
- доведення структури виробничого обладнання до оптимальної;
- оптимізація процесу виробництва;
- максимальне завантаження виробничих потужностей.

Екстенсивний напрямок підвищення ефективності використання основних засобів включає:

- скорочення часу простою устаткування та обладнання, підвищивши якість його обслуговування та ремонту;

- налагодження своєчасного забезпечення виробничого процесу кваліфікованими трудовими ресурсами, сировиною та напівфабрикатами;
- підвищення коефіцієнта змінності роботи устаткування, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва та ефективнішому використанню ОЗ;
- ліквідація непрацюючого обладнання тощо.

Оновлення основних засобів «Укрпромпостач-95» забезпечить підвищення ефективності їх використання, що в свою чергу призведе до збільшення обсягів виробництва продукції, зниження її собівартості та зростання рентабельності виробництва.

4) Трансформація структури резервного капіталу. У структурі власного капіталу «Укрпромпостач-95» резервний капітал займає більше 99%. На кінець 2017 року його сума складала 101930 тис. грн. Законодавством України не встановлено мінімальної суми резервного капіталу, але, товариствам з обмеженою відповідальністю необхідно відраховувати щороку 5% від суми чистого прибутку. Призначення в цих коштів є лише одне – за допомогою резервного капіталу підприємство створює «подушку безпеки» для покриття збиткових років. Але, з іншого боку, такий розподіл обмежує використання підприємством власних коштів за наявності успішних інвестиційних проектів і в результаті веде до зростання середньозваженої вартості капіталу.

Для реалізації програми модернізації організаційно-економічного потенціалу необхідні значні інвестиції. Унаслідок оптимізації розмірів та структури дебіторської заборгованості та трансформації структури резервного капіталу можна вивільнити кошти, достатні для реалізації цієї програми.

3.2. Прогнозна оцінка розвитку організаційно-економічного потенціалу підприємства

Після реалізації програми модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромпостач-95» очікується зростання фінансових показників

діяльності підприємства, наведених у табл. 3.1, і, як результат – збільшення прибутковості у майбутньому періоді.

Таблиця 3.1

**Фінансові показники діяльності Виробничої комерційної фірми
«Укрпромстач-95 ЛТД» після впровадження програми модернізації, тис.
грн.**

Показник	Значення до впровадження програми	Значення після впровадження програми	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Чистий дохід від реалізації	396335	486303	89968	22,70
Собівартість реалізованої продукції	332542	395312	62770	18,88
Чистий прибуток	4334	14688	10354	238,90

Джерело: складено автором

У результаті впровадження програми модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромстач-95» очікується зростання доходу від реалізації продукції на 89968 тис. грн. (22,70%). Його сума складе 486303 тис. грн. Відповідно, зросте й собівартість реалізованої продукції, її сума становитиме 395312 тис. грн. – на 18,88% більше, ніж до впровадження програми. Загалом, чистий прибуток підприємства очікується у розмірі 14688 тис. грн., це на 10354 тис. грн. більше, ніж в останньому періоді.

Оптимізація розмірів дебіторської заборгованості «Укрпромстач-95» позитивно вплине на показники ділової активності, наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2

**Показники ділової активності Виробничої комерційної фірми
«Укрпромстач-95 ЛТД» після впровадження програми модернізації**

Показник	Значення до впровадження програми	Значення після впровадження програми	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Середня вартість дебіторської заборгованості, тис. грн.	45420,5	40965	-4455,50	-9,81
Коефіцієнт обороту дебіторської заборгованості, разів	8,73	11,87	3,14	35,98
Період обороту ДЗ, днів	41,26	30,33	-10,93	-26,50

Джерело: складено автором

Унаслідок оптимізації розмірів дебіторської заборгованості очікується зменшення її середньої вартості на 4455,5 тис. грн. (9,81%). Це дасть змогу вивільнити кошти для фінансування змін організаційно-економічного потенціалу на «Укрпромстач-95».

Після зменшення вартості дебіторської заборгованості коефіцієнт обороту збільшиться майже на 36% і становитиме 11,87 раза, тобто повний цикл виробництва й обігу прискорилися, що принесе відповідний ефект у вигляді прибутку. Період обороту навпаки – зменшиться, і становитиме трохи більше 30 днів. Це означає, що кошти, які знаходяться у формі дебіторської заборгованості, знову приймуть грошову форму на 11 днів швидше ніж до впровадження програми. В свою чергу, зі зменшенням періоду обороту дебіторської заборгованості відповідно зменшиться і тривалість операційного циклу.

Трансформація резервного капіталу також сприятиме вивільненню коштів на фінансування змін організаційно-економічного потенціалу «Укрпромстач-95». Очікується зменшення його середньої вартості на 3246 тис. грн (3,24%), і, в результаті, обсяг становитиме 96930 тис. грн.

Вдосконалення організаційної структури і зміна її типу підвищать ефективність показників діяльності трудових ресурсів «Укрпромстач-95», наведених у табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Показники ефективності трудових ресурсів Виробничої комерційної фірми «Укрпромстач-95 ЛТД» після впровадження програми модернізації

Показник	Значення до впровадження програми	Значення після впровадження програми	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
1	2	3	4	5
Операційний прибуток, тис. грн.	5750	18593	12843	223,36
Адміністративні витрати, тис. грн.	5806	6102	296	5,10
Чисельність управлінського персоналу, осіб	41	38	-3,00	-7,32
Витрати на оплату праці, тис. грн.	39534	46927	7393	18,70

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4	5
Ефективність діяльності управлінського персоналу, тис. грн.	140,24	489,29	349,05	248,89
Прибуток на одного працівника, тис. грн.	13,17	45,76	32,59	247,46
Товарообіг на одну гривню, грн.	10,03	10,36	0,33	3,29
Прибуток на одну гривню, грн.	0,11	0,31	0,2	181,82

Джерело: складено автором

Зміна типу організаційної структури призведе до зменшення чисельності управлінського персоналу до 38 осіб. При цьому, очікується підвищення ефективності його діяльності більш як утричі. Цей показник становитиме 489,29 тис. грн. на одного працівника. Очікується також зменшення середньооблікової чисельності персоналу на 8 осіб. Зросте продуктивність праці одного працівника на 25,73% і становитиме 1515 тис. грн. доходу від реалізації на одну особу. Збільшиться й обсяг прибутку на одного працівника. У майбутньому періоді він становитиме 45,76 тис. грн. на одну особу. Товарообіг на одну гривню збільшиться лише на 33 копійки, але прибуток на одну гривню витрат з оплати праці зросте і становитиме вже 31 копійку.

Оновлення основних засобів позитивно вплине на показники ефективності їх використання, наведені у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники ефективності основних засобів Виробничої комерційної фірми «Укрпромстач-95 ЛТД» після впровадження програми модернізації

Показник	Значення до впровадження програми	Значення після впровадження програми	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Середня вартість основних засобів, тис. грн.	36833,5	40203	3369,5	9,15
Фондовіддача	10,76	12,10	1,34	12,42
Фондоємність	0,09	0,08	-0,01	-8,14
Фондоозброєність, тис. грн.	111,96	125,24	13,28	11,86
Рентабельність основних засобів, %	11,77	36,53	24,76	210,37

Джерело: складено автором

Частина вивільнених коштів від оптимізації дебіторської заборгованості буде спрямована на оновлення основних засобів. Після впровадження програми їх середня вартість зросте на 3369,5 тис. грн. і становитиме 40203 тис. грн. Як результат, зросте фондівдача на 12,42% і становитиме 12 гривень і 10 копійок товарної продукції на одиницю середньорічної вартості основних засобів. Фондоємність відповідно зменшиться і складатиме 0,08. Тобто, рівень середньорічної вартості основних засобів на одиницю вартості виробленої продукції зменшиться. Очікується зростання фондоозброєності на 11,86%. Цей показник становитиме 125,24 тис. грн. Як результат, збільшиться рентабельність основних засобів з 11,77% до 36,53% після впровадження програми модернізації.

Загалом, впровадження програми модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпрмпостач-95» підвищить показники рентабельності реалізації продукції та операційної діяльності, наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

**Показники рентабельності діяльності Виробничої комерційної фірми
«Укрпрмпостач-95 ЛТД» після впровадження програми модернізації**

Показник	Значення до впровадження програми	Значення після впровадження програми	Абсолютне відхилення	Темп росту, %
Прибуток від реалізації продукції, тис. грн.	63793	90991	27198	42,63
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн.	5750	18593	12843	223,36
Операційні витрати, тис. грн.	59874	72398	12524	20,92
Рентабельність реалізації продукції, %	16,10	18,71	2,61	16,21
Рентабельність операційної діяльності, %	9,60	25,68	16,08	167,50

Джерело: складено автором

Як видно з табл. 3.5, очікується збільшення рентабельності реалізації продукції та рентабельності операційної діяльності до 18,71% (на 2,61%) та до 25,68% (на 16,08%) відповідно. Тобто 1 гривня реалізованої продукції принесе майже 19 копійок прибутку після відрахування собівартості продукції.

Отже, впровадження програми модернізації на «Укрпромпостач-95» дасть змогу підвищити як ефективність використання окремих елементів управлінської, операційної та фінансової діяльності, так й організаційно-економічного потенціалу підприємства в цілому.

Висновки до розділу 3

Програма модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромпостач-95» передбачає реалізацію заходів організаційного, управлінського та технологічного характеру, до яких відносяться:

- 1) Вдосконалення організаційної структури управління – перехід з матричного типу на лінійно-функціональний тип структури;
- 2) Оптимізація розмірів та структури дебіторської заборгованості;
- 3) Оновлення основних засобів;
- 4) Трансформація структури резервного капіталу.

Щоб реалізувати програму модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромпостач-95» необхідні значні інвестиції. Але, в наслідок оптимізації розмірів та структури дебіторської заборгованості та трансформації структури резервного капіталу можна вивільнити кошти, достатні для реалізації програми модернізації.

Результатом впровадження програми модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромпостач-95» очікується зростання доходу від реалізації продукції на 89968 тис. грн. (22,70%). Його сума складе 486303 тис. грн. Відповідно, зросте й розмір чистого прибутку. Він становитиме 14688 тис. грн., це на 10354 тис. грн. більше, ніж в останньому досліджуваному періоді. Також очікується підвищення ефективності трудових ресурсів, основних засобів, фінансової діяльності, ділової активності та показників рентабельності операційної діяльності й реалізації продукції.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У результаті проведеного дослідження було сформульовано визначення організаційно-економічного потенціалу підприємства, як сукупності можливостей організаційної структури, прихованих резервів та усіх наявних ресурсів, поєднання яких підвищує ефект від виконання основних функцій підприємства і сприяє досягненню його цілей.

Процес формування організаційно-економічного потенціалу – це один з напрямків економічної стратегії підприємства, котрий передбачає формування й організацію системи компетенцій і ресурсів так, щоб ефект їх взаємодії став фактором успіху у виконанні оперативних, тактичних і стратегічних цілей діяльності підприємства.

Розвиток організаційно-економічного потенціалу підприємства повинен мати якісний характер. Проте, аналіз сучасної теорії та практики управління організаціями показав, що ставка в більшості робиться на кількісні параметри розвитку потенціалу підприємства. Організаційно-економічний потенціал підприємства розвивається у двох напрямках: якісному (активне використання складових потенціалу та вихід на якісно новий рівень функціонування підприємства) та кількісному (ґрунтується на збільшенні ефективності використання та розширення економічного потенціалу).

Ефективне управління організаційно-економічним потенціалом підприємства проявляється у здатності відповідати на активні зміни стану внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також, адаптуватися для успішного досягнення поставлених довгострокових цілей. Процес управління організаційно-економічним потенціалом підприємства включає в себе планування, розробку та реалізацію організаційних рішень, котрі спрямовані на раціоналізацію процесів, пов'язаних з формуванням, використанням та накопиченням ресурсів та можливостей організації на кожному етапі свого життєвого циклу.

Аналіз показав, що ринок м'ясопереробної промисловості характеризується скороченням обсягів виробництва та дефіцитом м'ясної продукції, але на фоні низької купівельної спроможності населення існує видимість її надлишку. Через низький попит продавці не мають змоги підвищувати ціни на свою продукцію. Прослідковується тенденція по збільшенню виробництва та споживання м'яса птиці, оскільки воно є більш дешевим. У структурі виробництва ковбасних виробів переважають варені та напівкопчені ковбаси, бо користуються найбільшою популярністю серед споживачів. У 2017 році ковбасна галузь показала зростання, але говорити про її вихід із кризи ще рано.

Виробнича комерційна фірма "Укрпромстач-95 ЛТД" є організацією з вертикально-інтегрованим виробництвом із замкнутим технологічним циклом, котра виробляє елітні сорти ковбасних виробів. Підприємство має матричну структуру управління. Свою продукцію поширює через більшість національних торговельних мереж та через власні фірмові магазини.

Аналіз та дослідження організаційно-економічного потенціалу «Укрпромстач-95» показали, що потенціал має свої сильні та слабкі сторони. В розрізі його складових є слабкі місця, з якими потрібно працювати і які потрібно вдосконалювати.

Сильними сторонами організаційно-економічного потенціалу є: операційна діяльність, трудові та фінансові ресурси.

До слабких сторін належать: організаційна структура, низька ефективність використання ресурсів (як елементу організаційної складової); неефективне управління дебіторською заборгованістю; нагромадження резервного капіталу; неефективне використання виробничих ресурсів. І, як результат – зменшення суми чистого прибутку.

Програма модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромстач-95» передбачає реалізацію заходів організаційного, управлінського та технологічного характеру, до яких відносяться:

- 1) Вдосконалення організаційної структури управління – перехід з матричного типу на лінійно-функціональний тип структури;
- 2) Оптимізація розмірів та структури дебіторської заборгованості;
- 3) Оновлення основних засобів;
- 4) Трансформація структури резервного капіталу.

Щоб реалізувати програму модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромполітех-95» необхідні значні інвестиції. Але, в наслідок оптимізації розмірів та структури дебіторської заборгованості та трансформації структури резервного капіталу можна вивільнити кошти, достатні для реалізації програми модернізації.

Результатом впровадження програми модернізації організаційно-економічного потенціалу «Укрпромполітех-95» очікується зростання доходу від реалізації продукції на 89968 тис. грн. (22,70%). Його сума складе 486303 тис. грн. Відповідно, зросте й розмір чистого прибутку. Він становитиме 14688 тис. грн., це на 10354 тис. грн. більше, ніж в останньому досліджуваному періоді. Також очікується підвищення ефективності трудових ресурсів, основних засобів, фінансової діяльності, ділової активності та показників рентабельності операційної діяльності й реалізації продукції.

Отже, впровадження програми модернізації на «Укрпромполітех-95» дасть змогу підвищити як ефективність використання окремих елементів управлінської, операційної та фінансової діяльності, так й організаційно-економічного потенціалу підприємства в цілому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрне інформаційне агентство «Agravery» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://agravery.com/uk/posts/show/top-10-virobnikiv-kovbas-v-ukraini>
2. *Бова В.А.* Сутність фінансового потенціалу підприємства / *В.А. Бова, О.С. Хринюк* // Збірник наукових праць молодих вчених факультету менеджменту та маркетингу КПІ ім. І. Сікорського «Актуальні проблеми економіки та управління». – 2017 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102585/97661>
3. *Гавва В.Н.* Потенціал підприємства: формування та оцінювання: навч. посібник / *В.Н. Гавва, Е.А. Божко*. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. – 224 с.
4. *Галан О.Є.* Методика оцінки трудового потенціалу промислових підприємств / *О.Є. Галан* // Економіка та держава. – 2014. – № 1. – С. 76–78.
5. *Гарват О.А.* Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом підприємств / *О.А. Гарват, І. М. Кравець* // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. – 2013. – № 1. – С. 153–158.
6. *Гармідер Л.Д.* Фактори розвитку кадрового потенціалу торговельного підприємства. / *Л.Д. Гармідер* // Сталий розвиток економіки. – 2013. – № 1 [18]. – С. 92–96.
7. *Григораши О.В.* Концептуальний підхід до управління економічним потенціалом торговельних підприємств / *О.В. Григораши* // Економіка і організація управління. – 2012. – № 2(12). – С. 105–112.
8. *Грицино О.М.* Управління резервним капіталом на підприємствах України / *О.М. Грицино* // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». – № 13. – 2015. – С. 124–127.

9. *Дашко І.М.* Кадровий потенціал: сутність та фактори його розвитку / *І.М. Дашко* // Економіка та держава. – 2017. – № 1. – С. 65–68.
10. Економіка і фінанси підприємства : підручник / *Й.М. Петрович, Л.М. Прокopiшин-Рашкевич.* – Львів: Магнолія 2006, 2014. – 406 с.
11. Економічний енциклопедичний словник. – Режим доступу: <http://subject.com.ua/economic/slovník/5045.html>
12. *Касьянова Н.В.* Потенціал підприємства: формування та використання. 2-ге вид. перероб. та доп.: підручник / *Н.В. Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морева, О.В. Белякова, О.Б. Балакай* – К.: "Центр учбової літератури", 2013. – 248 с.
13. *Каширська О.М.* Методичні та організаційно-економічні засади формування потенціалу підприємства / *О.М. Каширська* // Матеріали V Міжнар. Наук.-практ. конф. «Науковий простір Європи – 2009». – Економічні науки: Przemysl (Польща) – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/10_NPE_2009/Economics/44142.doc.htm
14. *Кирпиченко К.С.* Аналіз основних принципів і методів управління підприємством / *К.С. Кирпиченко* // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – № 36. – С. 345–347.
15. *Коюда В.О.* Інтелектуальний потенціал підприємства: монографія / *В.О. Коюда, В.В. Волюков.* – Х.: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. – 336 с.
16. *Краснокутська Н.В.* Інноваційний менеджмент / *Н.В. Краснокутська.* – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.
17. *Краснокутська Н.С.* Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.
18. *Краснокутська Н.С.* Управління потенціалом торговельного підприємства: монографія / *Н.С. Краснокутська.* – Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, – 2012. – 322 с.
19. *Круш П.В.* Виробничий потенціал підприємства та підходи до його оцінки / *П.В. Круш, Т.О. Бойко* // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – 2015. – № 16. – С. 266–271.

20. *Кузнєцова Т.В.* Управління потенціалом підприємства: Навчальний посібник. / *Т.В. Кузнєцова, Ю.В. Красовська, О.М. Подлевська.* – Рівне: НУВГП, 2016. – 195 с.
21. *Кузьменко О.В.* Обґрунтування методичних підходів до оцінки ресурсного потенціалу підприємства // *Економічний нобелівський вісник.* – 2014. – № 1 (7). – С. 280–286.
22. *Ланін Є.В.* *Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління* : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. – Харків : НТУ "Харківський політехнічний ін-т", 2006. – 37 с.
23. *Логоша Р.В.* Стан та тенденції розвитку підприємств м'ясопереробної галузі України / *Р.В. Логоша* // *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки* –2012 –№3 (69) – С. 125-129.
24. *Максименко Д.В.* Аналіз організаційного потенціалу підприємства / *Д.В. Максименко* // *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* – 2016. – Вип. 6(2). – С. 70–73.
25. *Маршук Л.М.* Принципи формування фінансово-ресурсного потенціалу підприємства / *Л.М. Маршук* // *Вісник ХДУ. Серія : Економічні науки.* – 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ej.kherson.ua/index.php/arkhiv-vidannya/2014?id=56>
26. *Маслак О.І.* Управління інноваційним потенціалом підприємства в умовах циклічності / *О.І. Маслак, О.О. Безручко, М.В. Маслак.* // *Економіка і організація управління.* – 2014. – Вип. 1–2. – С. 201–212.
27. *Одношевна О.О.* Шляхи вдосконалення процесу управління дебіторською заборгованістю / *О.О. Одношевна* // *Електронне наукове видання «Глобальні та національні проблеми економіки» Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського.* – Випуск №10. – Квітень 2016. – С. 946–949.
28. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>

29. Офіційний сайт компанії «Укрпромпостач-95» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ukrprompostach.ua/about-company/>
30. Офіційний сайт компанії Pro-Consulting [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/investment-digest>
31. *Плікус І.Й.* Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація / *І.Й. Плікус* // *Фінанси України.* – 2012. – №4. – С. 91–105.
32. *Плотницька С.І.* Ресурсний потенціал підприємства як фактор побудови ефективної стратегії конкурентоспроможності / *С.І. Плотницька* // *Ефективна економіка: Електронне наукове фахове видання.* – 2015. – №4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4478>
33. *П'ятницька Г.Т.* Стратегічне управління : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / *Г.Т. П'ятницька, Л.В. Лукашова, Н.В. Ракша* ; за ред. *Г.Т. П'ятницької.* – К. : Київ. нац. торг.-ек. ун-т, 2013. – 408 с.
34. *Саух І.В.* Фінансовий потенціал підприємства: принципи та особливості його формування / *І.В. Саух* // *Бізнес-Інформ : науковий журнал.* – 2015. – № 1 (444). – С. 258–262.
35. *Сокиринська І.Г.* Вплив стадії життєвого циклу на стан динамічної рівноваги підприємства / *І.Г. Сокиринська* // *Економіка и управление.* – 2011. – № 4. – С. 68–74.
36. Статистичний щорічник України за 2017р. / За ред. І. Є. Вернера. – Державна служба статистики України. – К., 2018. – 240 с.
37. *Стец І.І.* Адаптивне управління потенціалом підприємства / *І.І. Стец* // *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє: Щорічник.* – Випуск 18 / За заг. ред. *М.В. Лазаровича.* – Тернопіль: ТНЕУ, 2013. – С. 154–161.
38. Український клуб аграрного бізнесу [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://ucab.ua/ua/doing_agribusiness/agrarni_rinki/myaso
39. *Шандрівська О.Є.* Підходи до управління потенціалом підприємства та його стратегічним розвитком / *О.Є. Шандрівська, В.В. Кузяк, О.М. Бек* //

Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2013. – № 776. – С. 442–448.

40. *Штерн Г.Ю.* Управління потенціалом розвитку промислових підприємств Харківського регіону [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/32565/1/96.pdf>

41. *Шурпенкова Р.К.* Суть виробничого потенціалу підприємства та характеристика його основних елементів / *Р.К. Шурпенкова, І.І. Демко* // Збірник наукових праць Львівської комерційної академії : Торгівля, комерція, підприємство. – 2014. – Вип. 16. – С. 222–224.

42. *Яненко І.Г.* Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія / *І.Г. Яненко.* – Миколаїв: Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 380 с.

43. *Ансофф И.* Стратегическое управление / *И. Ансофф*; сокр. пер. с англ.; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.

44. *Богатырев М.Р.* Организационная культура предприятия / *М.Р. Богатырев* // Проблемы теории и практики управления – 2010. – № 1. – С. 104–110.

45. *Виханский О.С.* Менеджмент / *О.С. Виханский, А.И. Наумов.* – М.: Економист, 2009. – 670 с.

46. *Жариков В.Д.* Механизм планирования и оценки экономического потенциала промышленного предприятия / *В.Д. Жариков, С.Ю. Воевокин* // Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – № 4(42). – С. 193–199.

47. *Клейнер Г.Б.* Предприятия в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / *Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.М. Качалов.* – М.: Экономика, 1997. – 425 с.

48. *Тихомирова О.Г.* Обеспечение устойчивого развития предпринимательских структур на основе организации открытых инновационных сетей / *О.Г. Тихомирова* // Креативная экономика. – 2012. – № 2. – С. 43–48.

49. *Фатхутдинов Р.А.* Производственный менеджмент: учебник для вузов / *Р.А. Фатхутдинов.* – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 491 с.

50. *Шлычков В.В.* Теоретико-методологические аспекты управления ресурсным потенциалом региона / *В.В. Шлычков, А.Д. Арзамасцев, Е.П. Фадеева.* – Йошкар-Ола: Марийский гос. тех. ун-т, 2007. – С. 15.

ДОДАТКИ

Додаток А

Київський національний торговельно-економічний
університет
Факультет економіки, менеджменту і психології
Кафедра менеджменту, кафедра економічної теорії
та конкурентної політики, кафедра економіки та фінансів
підприємства

УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

**Збірник наукових статей студентів денної форми
навчання, які здобувають освітній ступінь
магістра за спеціальностями 073 «Менеджмент»
(спеціалізації «Менеджмент організацій»,
«Торговельний менеджмент», «Менеджмент
персоналу», «Менеджмент інноваційної
діяльності», «Менеджмент інвестиційної
діяльності», «Управління в сфері економічної
конкуренції») та 281 «Публічне управління
та адміністрування»**

Частина 2

Київ 2018

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
АТРАК І. Сутність та складові управління бізнес-процесами на підприємстві торгівлі.....	9
ВАСЬКО А. Система категорійного менеджменту підприємства торгівлі.....	16
BEREZIN V. The enterprise's strategic potential: the essence and scientific approaches to assessment.....	23
ВЛАСЕНКО М. Система стратегічного управління підприємством.....	27
ІВАНОВ І. Формування системи якості менеджменту підприємства.....	33
KADUK A. Commodity policy of the enterprise.....	38
KARAISENLİ M. Quantitate and qualitative indicators to assess product range of the enterprise.....	43
KLIUIEV D. Methodology of development of information management systems at the enterprise.....	49
KUN M. Analysis the methods of efficiency assessment of management of production and trading activity of the enterprise.....	56
МАРІЄВСЬКА К. Методи та моделі прийняття управлінських рішень на підприємстві.....	61
НЕПОМ'ЯЩА І. Підприємницькі мережеві структури: різновиди та причини формування.....	66
СЛЮСАР В. Сутність та структура організаційно-економічного потенціалу підприємства.....	72
ТОМАШУК Т. Управління продажами підприємства торгівлі.....	78
СОЦІАЛЬНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
БЕРДНІК Б. Методичні основи формування корпоративної культури підприємства.....	83
ГЕРАСИМЧУК І. Теоретичні підходи формування мотиваційного механізму управління персоналом підприємства.....	86

3. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 76–81.
4. Шведок О. Визначення мережевої структури як сучасної форми координації економічної діяльності // Актуальні проблеми економіки. – 2010. – № 5 (107). – С. 22–29.
5. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності // Наукова доповідь. – 2015. – С. 5–10.
6. Рюгг-Штюмм Й. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость? // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 6.
7. Котлер Ф. Маркетинг в условиях сетевой экономики // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2000. – № 2 – С. 385.
8. Зибер П. Управление сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 3 – С. 320.
9. Райсс М. Границы «безграничных» предприятий: перспективы сетевых организаций // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 1 – С. 274.
10. Третьяк О. А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена // Российский журнал менеджмента. – 2003. – № 2 – С. 9–17.
11. Майлз Р. Організація в області знань: дослідження клітинної форми // Академія управління виконавчої влади. – 1992. - №3. – С. 7–20.
12. Шульц Л. С., Кіт Л. З. Мережеві бізнес-структури: концептуалізація понять та засад функціонування // Регіональна економіка. – 2013. – № 2. – С. 15–24.
13. Мазаракі А. А., Лагутін В. Д. Внутрішній ринок України в умовах дисбалансів між виробництвом і споживанням // Науковий журнал «Економіка України». – 2016. – № 4 (653). – С. 4–18.
14. Коваль В. В. Генезис мережевої взаємодії підприємницьких структур у вітчизняному інституціональному середовищі. // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2013. – № 3. – С. 282–286.
15. Зборовська О. М., Ніколаєнко Д. В. Стратегія розвитку підприємницьких мереж // Вісн. Одеського нац. ун-ту. – Серія: Економіка. – 2015. – № 5. – С. 115–118.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора П'ятницької Г. Т.

СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

СЛЮСАР В., Ім курс ФЕМП КНТЕУ,
спеціальність «Менеджмент»,
спеціалізація «Менеджмент організацій»

У статті проаналізовано основні поняття, які стосуються організаційно-економічного потенціалу підприємства, їх сутність та структура. Розкрито значення організаційно-економічного потенціалу для стабільного та ефективного функціонування підприємства у поточній та довгостроковій перспективах.

The article analyzes the basic concepts of organizational and economic potential of the enterprise, their essence and structure. The importance of the organizational and economic potential for the stable and efficient functioning of the enterprise in the current and long-term prospects is revealed.

Актуальність даної теми полягає в тому, що в умовах ринкової економіки зростає значення організаційно-економічного потенціалу підприємства. При ефективному управлінні та повному розкритті свого потенціалу, підприємство здатне досягти більшого економічного ефекту від своєї діяльності та краще протистояти нестабільності внутрішнього та зовнішнього середовища.

Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних підходів до оцінки організаційно-економічного потенціалу підприємства.

Для реалізації поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- Розглянути підходи до визначення понять організаційного та економічного потенціалів;
- Визначити сутність поняття організаційно-економічний потенціал;
- Виділити складові організаційно-економічного потенціалу підприємства.

Об'єктом дослідження є процес управління організаційно-економічним потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні аспекти організаційно-економічного потенціалу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження різних аспектів організаційно-економічного потенціалу в системі менеджменту підприємств ґрунтуються на працях таких вітчизняних і зарубіжних учених як: Р. Акофф, І. Ансофф, О. О. Бакунов, А. А. Богданов, М. Вебер, Г. Мінцберг, Й. М. Петрович, А. Файоль, Р. А. Фатхутдінов, В. В. Шличков та ін. Дослідження праць даних науковців дозволяє ґрунтовно підійти до вивчення сутності поставленого наукового питання, а також визначити поняття організаційно-економічного потенціалу в цілому.

В сучасних умовах розвитку ринкових відносин кожне підприємство зіштовхується з проблемою ефективного використання власних ресурсів та можливостей, намагається відкрити резерви для покращення економічного ефекту своєї діяльності. Для цього необхідно чітко уявляти яким є його організаційно-економічний потенціал.

Результати дослідження. Для початку необхідно визначити поняття потенціалу підприємства. Потенціал кожного суб'єкта господарювання, не залежно від галузі, прихованих у його ресурсах, як економічних (фінансових, виробничих тощо), так і організаційних – з точки зору управління операційною діяльністю. Проте, жоден із них не почне діяти самостійно, доки його не приведуть у дію цілеспрямовано та раціонально, у відповідності до місії та завдань організації.

Для кращого розуміння сутності потенціалу підприємства варто розглянути підходи до визначення його змісту (табл. 1).

Таблиця 1

Підходи до визначення змісту поняття «потенціал підприємства»

Підхід	Визначення
Ресурсний	Сукупність доступних організації ресурсів або таких, які можна залучити ззовні
Цільовий	Здатність підприємства забезпечити своє функціонування у довгостроковій перспективі та досягти поставлених стратегічних цілей за доступної кількості, якості та складу ресурсів
Структурно-функціональний	Комплекс елементів, кожен із яких має власні функції. Потенціал буде вищим, чим кращою буде структура об'єктів і чим вдаліше один одному відповідатимуть елементи та їхні функції
Результатний	Наявність ресурсів та їх спроможність у ході господарської діяльності давати певні результати (кількість виготовленої продукції, прибуток)
Конкурентний	Сукупність конкурентних переваг, що визначатимуть стабільний розвиток підприємства в довгостроковому періоді за наявності необхідних ресурсів.
Стратегічний	Розвиток організації, що спрямований на виконання стратегічних цілей та завдань

Джерело: [8].

Дослідження літератури показало, що до цього часу немає офіційно визначення поняття «потенціал підприємства» та його професійної класифікації, що є причиною наявності великої кількості підходів до його оцінки. В. Шличков вказує, що в сучасній економічній літературі приведено більше 30 видів потенціалу. Серед них частіше всього трапляються виробничо-господарський, фінансово-економічний, стратегічний, науково-технічний, управлінський, інформаційний, організаційно-структурний та ін. [9]. Виходячи з цього, одностороннє визначення потенціалу підприємства при проведенні дослідження є необхідним для класифікації та оцінки даного поняття. Визначальним підходом, що розкриває сутність різноманітних напрямів інтерпретації поняття «потенціал підприємства», є ресурсний. Саме цей підхід, з точки зору неподільності просторових і часових характеристик, об'єднує три рівні зв'язків і взаємовідношень: 1) представляє минуле – комплекс показників організації, котрі свідчать про здатність до функціонування та розвитку; 2) відображає сучасне – сукупність показників, що характеризують використання наявних можливостей і поточний стан фінансів; 3) спрямовує на майбутнє – увесь час змінюється та розвивається. Тому, визначаючи сутність, вид та склад потенціалу підприємства не є доцільним значне розширення даного поняття, тим паче, що аналіз окремих елементів потенціалу та розроблення заходів по їх зростанню не дадуть позитивного ефекту, якщо не вивчати й не обґрунтовувати взаємовплив цих складових, та їх вплив на потенціал підприємства в цілому [8].

Що стосується терміну «організаційно-економічний потенціал підприємства», то єдиного визначення даного поняття серед науковців не існує. Це певною мірою сукупність елементів організаційного та економічного потенціалів. Тому, щоб визначити дане поняття, перш за все необхідно окремо розглянути сутність та структуру як організаційного, так і економічного потенціалів.

М. Смірнова характеризує *організаційний потенціал підприємства* як сукупність механізмів та елементів, які підтримують ефективне використання, порядок та координування потенціалів з ресурсами, досягнення стабільності, забезпечення динаміки й цілей розвитку організації, використовуючи сучасні методи управління, разом з програмно-цільовим і системним підходами [10].

Організаційний потенціал – комплекс доступних засобів та можливостей, необхідних для нових якісних змін у межах певної організації, таких як ефект синергії. Елементами організаційного потенціалу є: 1) ресурси, які можна використовувати ефективніше (матеріальні, трудові, фінансові та інші); 2) нові можливості для вдосконалення організаційної структури підприємства та виконуваних ним функцій.

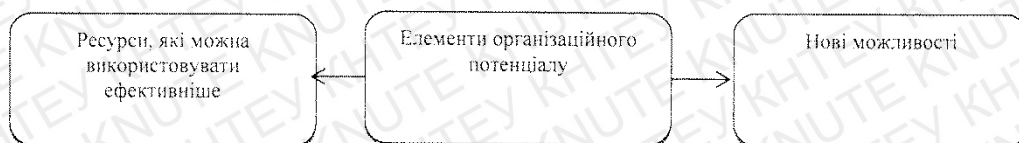


Рис. 1. Елементи організаційного потенціалу

Джерело: складено за [4].

Нові можливості включають в себе: появу нових елементів, вдосконалення зв'язків між існуючими та новими елементами, достатній рівень незалежності окремих елементів та їх частин, котрі не руйнують цілісність системи, поліпшення зв'язків (прямих і зворотних) між елементами та їх складовими, впровадження нововведень організаційного характеру, пов'язаних перш за все із консолідацією окремих відділів та підрозділів, усуненням недосконалих частин структури, зміна або вдосконалення показників тощо [4].

Організаційний потенціал – це не тільки сукупність можливостей організації, але й система пов'язаних між собою елементів. Організаційний потенціал з точки зору умов та можливостей для використання людського потенціалу відображений в організаційній структурі та культурі, базах даних, комп'ютерних мережах, контактах, тому на рівні підприємства для провадження виробничого процесу потрібно підтримувати його матеріально-технічне забезпечення і відповідну організацію – ефективне і результативне поєднання робочої сили із предметами та знаряддями праці.

Організація праці становить сукупність заходів, що спрямовані на найбільш ефективне використання трудових ресурсів у процесі господарської діяльності. Об'єднання учасників процесу трудової діяльності забезпечується різноманітними формами поділу праці та кооперації, встановленням оптимального режиму праці і відпочинку, організацією обслуговування робочих місць [7].

На початку 70-х років ХХ століття американський вчений Ігор Ансофф запропонував ряд нових ідей, котрі стосуються організаційних структур управління та підходів до їх розуміння. Вчений виділив два основні підходи до виникнення організаційних структур. Перший підхід – структурний, в основі якого лежить внутрішня будова фірми, розподіл функцій та оптимізація управління. Другий підхід – динамічний, акцент в якому робиться на аналізі зв'язків підприємства із середовищем, в якому воно функціонує, і з джерелами ресурсів [2].

Організаційна структура будь-якого підприємства, не залежно від сфери діяльності, відображає упорядковане розміщення елементів його управління, перетворюючи структуру, що діє на систему.

Організаційна структура підприємства – це виокремлення в межах підприємства окремих структурних підрозділів та служб (центрів відповідальності), що передбачають розмежування між ними функцій з вирішення завдань, котрі з'являються в ході господарської діяльності таким чином, щоб забезпечити досягнення поставленої перед підприємством мети в цілому [1].

Отже, *організаційний потенціал* – це сукупність можливостей організаційної структури підвищити ефект від виконання основних функцій для досягнення цілей підприємства.

Тепер розглянемо сутність та структуру економічного потенціалу підприємства.

Дослідження економічного потенціалу беруть свій початок в неокласичній школі економічної теорії, а саме, з побудови виробничих функцій її представниками. В основі даних досліджень лежав пошук оптимальних шляхів ефективного розподілу ресурсів, які підприємство використовує задля максимізації своєї цільової функції. Результати досліджень А. Беррі, здійснені ще в 1890 році, під час роботи з А. Маршаллом над додатком до його «Принципів економічної науки» є першою спробою розробки такої функції в історії.

Виходячи з визначення С. Лапіва, економічний потенціал підприємства – це спільні можливості підприємства формувати, визначати та найкращим чином у процесі ефективної взаємодії із зовнішнім та внутрішнім середовищами і оптимальним використанням ресурсів та можливостей задовольняти потреби споживачів [6].

У процесі аналізу було виявлено, що є значні розходження у визначеннях поняття «економічного потенціалу», які наводяться в сучасній науковій літературі (табл. 2).

Таблиця 2

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття «економічний потенціал»

Автори	Визначення	Недоліки
Б. Плишевський, П. Ігнатівський, А. Тодосейчук, А. Цигичко	Потенціал – це комплекс наявних у підприємства ресурсів, інвестицій, інвестиційних ресурсів тощо	У понятті «економічний потенціал» не виділяються значні відмінності від інших економічних понять, як наприклад: «ресурси», «багатство нації», «матеріально-технічна база»

Закінчення табл. 2

Автори	Визначення	Недоліки
В. Мосин, О. Бакунов, Д. Крук	Термін «потенціал» порівнюють зі здатністю підприємства виготовляти продукцію, надавати послуги, транспортувати вантажі тощо	Виділяється та оцінюється виключно виробнича складова економічного потенціалу
В. Герасимчук, Л. Самоукін	Потенціал виділяють як результат розвитку виробничих сил та економічних відносин, що склалися між суб'єктами підприємницької діяльності	Береться до уваги лише рівень результативності економічної діяльності, що був досягнений, в той час як економічний потенціал показує реальну здатність до продукування максимально можливого обсягу матеріальних благ враховуючи відповідні ресурсні обмеження
Е. Фігурнов, А. Залоя	Споріднення сутності понять «економічна потужність» та «економічний потенціал»	Неможливо виділити ознаки та елементи структури даних понять

Джерело: [3].

У визначеннях потенціалу, наведених у таблиці, робиться акцент або на матеріальній (ресурсній) складовій, або ж на нових можливостях чи прихованих резервах. У цьому прослідковується схожість із елементами організаційного потенціалу.

З точки зору матеріального (ресурсного) підходу, потенціал розглядається як об'єм накопичених ресурсів та стан, в якому вони у даний час перебувають. Ресурси, що використовуються підприємством, поділяються на: науково-технічні (наявність технологій, що динамічно розвиваються, наукових розробок, нових ідей тощо), виробничі (наявність необхідних матеріалів, обладнання), фінансові (структура активів, платоспроможність та ліквідність, можливість отримання кредитів), інформаційні (інформація про можливість внутрішнього середовища підприємства, своєчасність надходження інформації та її актуальність), кадрові (демографічний склад працівників, рівень їх кваліфікації, гнучкість до зміни умов середовища діяльності тощо). Отже, економічний потенціал поєднує в собі кадрові, виробничі, науково-технічні, інформаційні та фінансові ресурси.

З погляду підходу до економічного потенціалу як до нових можливостей чи прихованих резервів, це поняття трактується як здатність соціально-економічної чи господарської системи до відтворення. Так, деякі автори трактують економічний потенціал як здатність суб'єкта щось створювати чи функціонувати взагалі.

Таким чином, *економічний потенціал* – це сукупність усіх наявних ресурсів, невикористовуваних можливостей та прихованих резервів, що сприяють зростанню ефективності від господарської діяльності.

Проаналізувавши організаційний та економічний потенціали підприємства та знайшовши їхні спільні риси, об'єднаємо отримані результати для визначення сутності та структури поняття «організаційно-економічний потенціал». Отже, *організаційно-економічний потенціал підприємства* – це сукупність можливостей організаційної структури, прихованих резервів та усіх наявних ресурсів, поєднання яких підвищує ефект від виконання основних функцій підприємства і сприяє досягненню його цілей.

Характерними рисами організаційно-економічного потенціалу підприємства є:

Цілісність – наявність єдиної мети, котрій слугують всі елементи потенціалу. Цілісність забезпечується використанням та виконанням в процесі управління таких принципів, як: єдність і спільність основної функції для виробничого потенціалу та всіх його елементів, єдності критеріїв ефективності функціонування і розвитку потенціалу та його елементів в цілому.

Складність – відображається в наявності кількох складових елементів, кожний з яких в свою чергу поділяється на окремі частини.

Альтернативність – взаємозамінність елементів потенціалу.

Зв'язок та взаємодія елементів – кількісний та якісний взаємозв'язок, що виражається мірою співвідношення і відповідності особистих, матеріальних і нематеріальних факторів виробництва.

Здатність сприймати, як складова новітніх досягнень науково-технологічного прогресу.

Гнучкість – здатність переорієнтувати виробничу систему на виготовлення нової продукції, використовувати інші види матеріалів тощо, без значної зміни її матеріально-технічної бази.

Ієрархічний характер визначає структуру і масштаби потенціалу.

Потужність – кількісна оцінка продуктивної складової потенціалу підприємства [5].

Отже, організаційно-економічний потенціал підприємства поєднує в собі можливості вдосконалення організаційної структури, пошук нових шляхів ефективнішого використання ресурсів та відкриття нових резервів.

Висновки. Таким чином, для ефективного функціонування підприємства у поточній та довгостроковій перспективах, необхідною умовою є вдосконалення принципів формування та ефективного використання його організаційно-економічного потенціалу. Єдиного визначення поняття організаційно-економічного потенціалу серед науковців не існує. Це поєднання елементів двох потенціалів.

В ході проведеного дослідження було сформульовано визначення організаційно-економічного потенціалу підприємства, як сукупності можливостей організаційної структури, прихованих резервів та усіх наявних ресурсів, поєднання яких підвищує ефект від виконання основних функцій підприємства і сприяє досягненню його цілей. Його рисами є: цілісність, складність, взаємозамінність, взаємозв'язок і взаємодія елементів, гнучкість, класовий характер, потужність та здатність до сприйняття, як елемент новітніх досягнень науково-технічного прогресу.

Список використаних джерел

1. Богатырев М. Организационная культура предприятия / М. Богатырев // Проблемы теории и практики управления – 2010. – № 1. – С. 104–110.
2. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А.И. Наумов. – М. : Экономист, 2009. – 670 с.
3. Економіка і фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 406 с.
4. Економічний енциклопедичний словник. – Режим доступу : <http://subject.com.ua/economic/slovnik/5045.html>
5. Касьянова Н. В. Потенціал підприємства: формування та використання : підручник / Н. В. Касьянова, Д. В. Солоха, В. В. Морєва, О. В. Белякова, О. Б. Балакай. – 2-ге вид., переробл. та допов. – Київ : Центр навч. літ., 2013. – 248 с.
6. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємства промисловості: формування, оцінка, управління : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук. – Харків : НТУ «Харківський політехнічний ін-т», 2006. – 37 с.
7. Максименко Д. В. Аналіз організаційного потенціалу підприємства / Д. В. Максименко // Наук. вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2016.
8. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація / І. Й. Плікус // Фінанси України. – 2012. – № 4. – С. 91–105.
9. Шлычков В. Теоретико-методологические аспекты управления ресурсным потенциалом региона / В. Шлычков, А. Арзамасцев, Е. Фадеева. – Йошкар-Ола : Марийский гос. тех. ун-т, 2007. – С. 15.
10. Яненко І. Г. Організаційно-управлінські ресурси інноваційного розвитку економіки: методологія та практика : монографія / І. Г. Яненко. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ імені Петра Могили, 2012. – 380 с.

Робота виконана під науковим керівництвом д-ра екон. наук, професора ФЕДУЛОВОЇ І. В.

Додаток Б

Порівняльний аналіз теоретичних підходів до визначення сутності поняття "економічний потенціал" [10]

Автори	Визначення	Недоліки
<i>Плишевський Б.П., Ігнатівський П.А., Тодосейчук А.В., Цигичко А.Н.</i>	Потенціал – це комплекс наявних у підприємства ресурсів, інвестицій, інвестиційних ресурсів тощо	У понятті "економічний потенціал" не виділяються значні відмінності від інших економічних понять, як наприклад: "ресурси", "багатство нації", "матеріально-технічна база"
<i>Мосин В.Н., Бакунов О.О., Крук Д.М.</i>	Термін "потенціал" порівнюють зі здатністю підприємства виготовляти продукцію, надавати послуги, транспортувати вантажі тощо	Виділяється та оцінюється виключно виробнича складова економічного потенціалу
<i>Герасимчук В.Г., Самоукін Л.І.</i>	Потенціал виділяють як результат розвитку виробничих сил та економічних відносин, що склалися між суб'єктами підприємницької діяльності	Береться до уваги лише рівень результативності економічної діяльності, що був досягнений, в той час як економічний потенціал показує реальну здатність до продукування максимально можливого обсягу матеріальних благ, враховуючи обмеженість ресурсів
<i>Фігурнов Є.Б., Задоя А.А.</i>	Споріднення сутності понять "економічна потужність" та "економічний потенціал"	Неможливо виділити ознаки та елементи структури даних понять

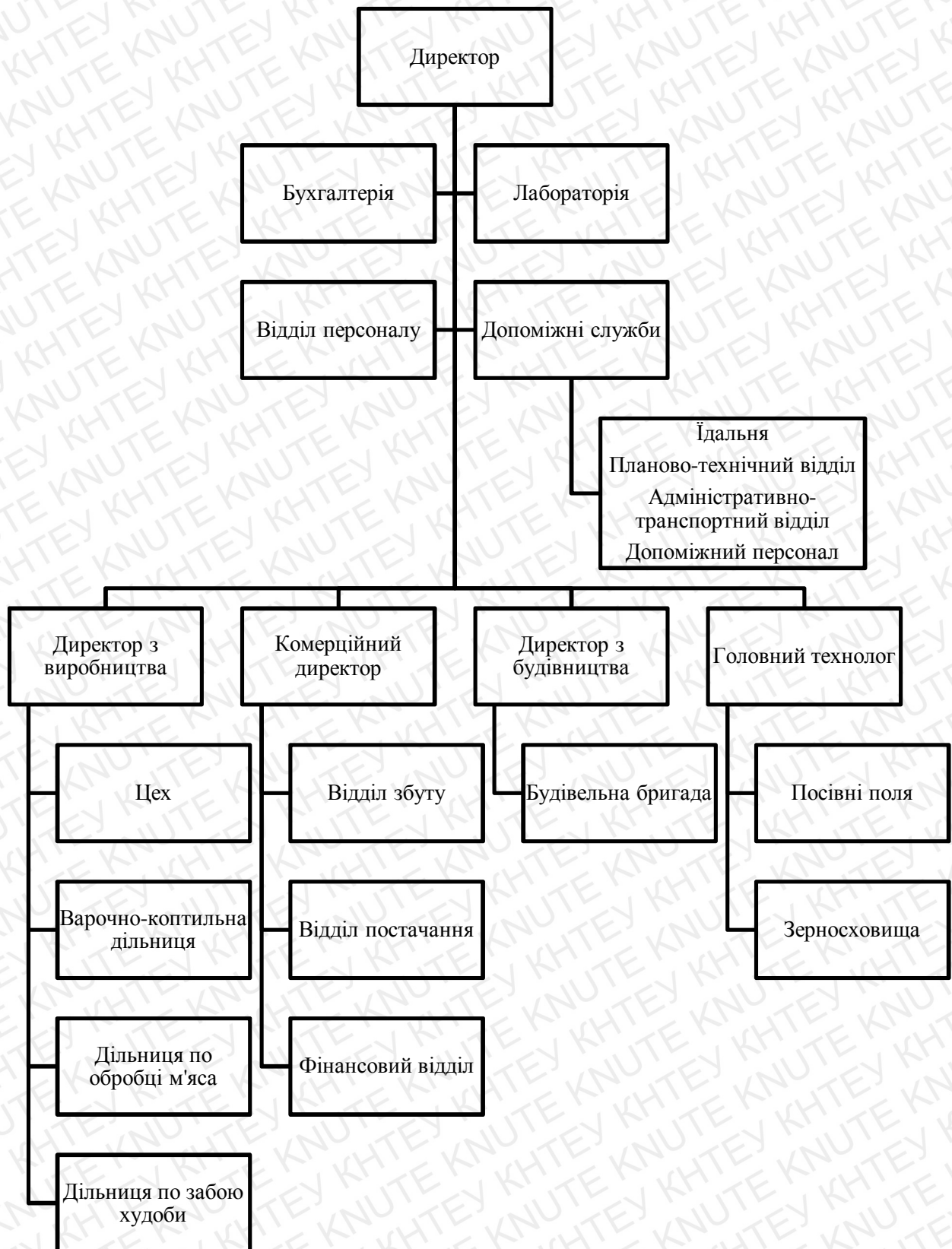
Додаток В

Сучасні підходи до управління організаційно-економічним потенціалом підприємства [14; 40]

Підхід	Сутність
Функціональний	Полягає у вивченні та формулюванні функцій, котрі необхідно реалізувати щоб забезпечити найефективніше управління організаційно-економічним потенціалом
Системний	Зосереджує увагу на структурних елементах системи, а саме, на принципах їх розвитку та взаємозв'язку, які дають змогу ефективніше їх використовувати
Ситуаційний	Спрямований на те, щоб забезпечити організаційно-економічному потенціалу здатність адаптуватися та максимальну гнучкість до зміни стану макросередовища
Інтеграційний	Полягає в ґрунтовному дослідженні взаємодії складових організаційно-економічного потенціалу підприємства та їх взаємозв'язків
Структурний	В основі лежить структуризація організаційно-економічного потенціалу і вибір основних напрямків розвитку його складових елементів, забезпечення між ними чіткого розподілу ресурсів та оптимального їх співвідношення
Процесний	Має на меті сформулювати мережу пов'язаних між собою процесів управління, котра теж являє собою процес
Фрактальний	Дає можливість врахувати процеси розвитку та самоорганізації організаційно-економічного потенціалу з точки зору економічної системи, і в той же час, досліджувати фрактальність і як процес і як систему
Цільовий	Визначає ефективність управлінської системи як спроможність реалізувати обрані цілі шляхом раціоналізації управління всіма елементами організаційно-економічного потенціалу

Додаток Г

Організаційна структура ВКФ «Укрпромстач-95 ЛТД»



Додаток Д

Технологічний цикл виробництва ВКФ «Укрпромстач-95 ЛТД»

ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНЕ ВИРОБНИЦТВО



Додаток Е

Консолідований баланс ВКФ «Укрпромстач-95 ЛТД» за 2015-2017 роки

Актив	Код рядка	На 31.12.15	На 31.12.16	На 31.12.17
1	2	3	4	5
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи:	1000	176	184	184
первісна вартість	1001	276	284	284
накопичена амортизація	1002	100	100	100
Незавершені капітальні інвестиції	1005	2316	7434	10871
Основні засоби:	1010	44338	38464	35203
первісна вартість	1011	85377	87103	90083
знос	1012	41039	48639	54880
Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	431	431	431
Усього за розділом I	1095	47261	46513	46689
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10219	12805	12936
Виробничі запаси	1101	10035	12805	12936
Товари	1104	184	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	32843	37108	45615
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130	-	-	-
з бюджетом	1135	1179	173	4
у тому числі з податку на прибуток	1136	1177	173	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	1688	5095	2846
Гроші та їх еквіваленти	1165	3048	1658	4002
Готівка	1166	11	36	104
Рахунки в банках	1167	3037	1621	3079
Інші оборотні активи	1190	-	350	-
Усього за розділом II	1195	48977	57189	65403
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-	-
Баланс	1300	96238	103702	112092

Продовження дод. Е

Пасив	Код рядка	На 31.12.15.	На 31.12.16	На 31.12.17
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	469	469	469
Додатковий капітал	1410	4	4	4
Резервний капітал	1415	89523	98422	101930
Усього за розділом I	1495	89996	98895	102403
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	2824	145	3629
за розрахунками з бюджетом	1620	1857	1518	3841
за у тому числі з податку на прибуток	1621	-	-	587
за розрахунками зі страхування	1625	564	422	460
за розрахунками з оплати праці	1630	997	1390	1555
Інші поточні зобов'язання	1690	-	1332	204
Усього за розділом III	1695	6242	4807	9689
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	-	-	-
V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду	1800	-	-	-
Баланс	1900	96238	103702	112092

Додаток Ж

Консолідований звіт про фінансові результати ВКФ «Укрпромстач-95 ЛТД»
за 2015-2017 роки

Стаття	Код рядка	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	267392	322968	396335
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(231295)	(266013)	(332542)
Валовий: прибуток	2090	36097	56955	63793
Інші операційні доходи	2120	1843	2459	1831
Адміністративні витрати	2130	(3688)	(5360)	(5806)
Витрати на збут	2150	(24643)	(35665)	(46267)
Інші операційні витрати	2180	(1455)	(4435)	(7801)
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	8154	13954	5750
Фінансові витрати	2250	(318)	(-)	(-)
Інші витрати	2270	(333)	(160)	(265)
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	7503	13794	5485
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	(1410)	(2541)	(1151)
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	6093	11253	4334

Додаток З

Елементи операційних витрат ВКФ «Укрпромстач-95 ЛТД» за 2015-2017 роки

Назва статті	Код рядка	2015 р.	2016 р.	2017 р.
Матеріальні затрати	2500	207093	213484	272230
Витрати на оплату праці	2505	25176	33301	39534
Відрахування на соціальні заходи	2510	9236	7237	8676
Амортизація	2515	5996	7606	6593
Інші операційні витрати	2520	13580	49845	65383
Разом	2550	261081	311473	392416

Додаток II

Нова організаційна структура ВКФ «Укрпромстач-95 ЛТД»

