

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Пояснювальна записка

до магістерської кваліфікаційної роботи

на тему:

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

08-38.МКР.001.00.000 ПЗ

Виконав: студент 2 курсу, групи МЗД-19м
спеціальності 073 – «Менеджмент»
Абубакер Мохаммед А.Х. _____

Керівник: д.е.н., проф. каф. ММЕ
Карачина Н.П. _____
«9» грудня 2020 р.

Рецензент: к.е.н., доц. каф. ЕПВМ
Причепя І.В. _____
«9» грудня 2020 р.

Вінниця ВНТУ – 2020 рік

Вінницький національний технічний університет
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки

Спеціальність 073 – «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
завідувач кафедри ММЕ
д.е.н., професор Карачина Н.П.

«б» жовтня 2020 р.

З А В Д А Н Н Я
НА МАГІСТЕРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ

Абубакеру Мохаммеду А.Х.

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Управління виробничим потенціалом підприємства хлібопекарської промисловості (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)

керівник роботи Карачина Наталія Петрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «25» вересня 2020 року №214.

2. Строк подання студентом роботи: 20 листопада 2020 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2017-2019 рр. (додаток Б).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства; аналізування стану управління виробничим потенціалом підприємства хлібопекарської промисловості ПрТА «Концерн Хлібпром»; напрями удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства.

5. Перелік графічного матеріалу: порівняла оцінка трактування поняття «виробничий потенціал» науковцями; структурна модель формування потенціалу підприємства; елементи виробничого потенціалу; елементи управління виробничим потенціалом промислового підприємства; схематична відображення управління виробничим потенціалом підприємства; система оцінюючих показників для визначення рівня виробничого потенціалу підприємства; оцінювання ємності ринку хлібобулочних виробів 2012-2019 рр.; аналізування абсолютних показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2017-2019 роки; оцінювання відносних фінансових показників, які характеризують діяльність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»; значення показників, які характеризують кожен складову виробничого потенціалу

підприємства; система розподілу обов'язків між персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» щодо мотивації персоналу.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Спеціальна частина	Карачина Н.П., професор кафедри ММЕ		

7. Дата видачі завдання «б» жовтня 2020 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів магістерської кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Формування та затвердження теми магістерської кваліфікаційної роботи (МКР)	березень-квітень	
2	Виконання спеціальної частини МКР. Перший рубіжний контроль виконання МКР (1-й розділ МКР)	травень-червень	
3	Виконання спеціальної частини МКР. Другий рубіжний контроль виконання МКР (2-й розділ МКР)	вересень	
4	Виконання спеціальної частини МКР. Третій рубіжний контроль виконання МКР (3-й розділ МКР)	жовтень	
5	Нормоконтроль. Попередній захист МКР	листопад	
6	Рецензування МКР	листопад	
7	Захист МКР	грудень (за графіком)	

Студент

(підпис)

Абубакер Мохаммед А.Х.

Керівник роботи

(підпис)

Карачина Н.П.

ЗМІСТ

Вступ	4
1 Теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства	7
1.1 Економічна сутність категорії «виробничий потенціал»	7
1.2 Управління виробничим потенціалом підприємства	16
1.3 Методичне забезпечення оцінювання виробничого потенціалу підприємства	28
Висновки до першого розділу	46
2 Аналізування стану управління виробничим потенціалом підприємства хлібопекарської промисловості ПрТА «Концерн Хлібпром»	48
2.1 Оцінювання тенденцій, проблем та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості	48
2.2 Загальна фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»	61
2.3 Оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром»	73
Висновки до другого розділу	83
3 Напрями удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства	85
3.1 Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства засобами краудсорсингу	85
3.2 Підвищення ефективності кадрової складової виробничого потенціалу підприємства удосконаленими методами мотивації працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром»	89
3.3 Шляхи удосконалення інтегральної системи управління прибутком ПрАТ «Концерн Хлібпром» як результату ефективності використання виробничого потенціалу підприємства	97
Висновки до третього розділу	104
Висновки	106
Список використаних джерел	110
Додатки	115

ВСТУП

Актуальність теми. Основним завданням підприємств в умовах ринкової економіки є забезпечення конкурентоспроможності продукції. Як переконує практика, його найчастіше вирішують підприємства з високим виробничим потенціалом, що розглядається як потенційна здатність підприємства розробляти, виробляти та реалізувати конкурентоспроможну продукцію. Зауважимо, що при розгляді підприємства як виробничої системи в якості об'єкта стратегічного управління перш за все постає питання про те, які можливості воно має на поточний момент і матиме в перспективі, щоб забезпечити конкурентоспроможність своєї продукції. У такому разі мова повинна йти про стратегічний потенціал, який характеризує граничні можливості досягнення глобальної та локальної стратегічних цілей у відповідних зовнішніх умовах. Він є більш широкою категорією, ніж виробничий потенціал, оскільки характеризує не тільки граничні обсяги виробництва продукції за раціонального використання наявних ресурсів, а й здатність підприємства вивчати зовнішнє середовище, кон'юнктуру ринку та фактори виробництва, здатність адаптуватися до змін.

Окремі аспекти формування виробничого потенціалу й управління його використанням відображені у працях вітчизняних науковців: В. Андрійчука, Л. Анічина, Я. Білоуська, О. Біттера, О. Бугуцького, П. Гайдуцького, А. Гальчинського, В. Гончарова, А. Даниленка, М. Дем'яненка, В. Дієсперова, В. Добряка, О. Здоровцова, М. Єріна, Д. Крисанова, Б. Пасхавера, Г. Підлісецького, В. Трегобчука, О. Ульяновченка, М. Федорова, Г. Черевка, О. Шибаніної, О. Шпичака, А. Юзефовича, К. Якуби та ін. Разом із тим, незважаючи на значну кількість публікацій за визначеною тематикою, питання, пов'язані із підвищенням ефективності управління та використання виробничого потенціалу підприємств залишаються до теперішнього часу недостатньо вивченими. Як наслідок, виникає об'єктивна необхідність подальшого розвитку теорії та методики формування цілісної системи

ефективного управління виробничим потенціалом підприємств в умовах інноваційного розвитку, а також подальшого розроблення методичних підходів до оцінки виробничого потенціалу та рівня його використання.

Мета і задачі дослідження. Метою роботи є удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства та розробка заходів щодо підвищення його ефективності на підприємстві хлібопекарської промисловості ПрАТ «Концерн Хлібпром».

У процесі виконання роботи необхідно розв'язати наступні завдання:

- розкрити теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства;
- провести аналізування існуючих методів оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства;
- здійснити аналізування тенденцій, проблем та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості;
- надати загальну характеристику та провести оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- провести оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління стратегічним виробничим потенціалом підприємства.

Об'єкт дослідження – процес управління виробничим потенціалом підприємства.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні засади управління виробничим потенціалом підприємства хлібопекарської промисловості (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).

Методи дослідження. У процесі дослідження застосовувались такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років (протягом 2017-2019 років); групування – для оцінювання ефективності

виробничого потенціалу підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління виробничим потенціалом підприємства.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у теоретико-методичному та прикладному вирішенні проблеми управління виробничим потенціалом підприємства.

Основні положення магістерської кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову новизну:

дістало подальший розвиток:

– трактування категорії «виробничий потенціал» підприємства як сукупність виробничих ресурсів (наявних і прихованих можливостей підприємства), що являють собою систему та перебувають у взаємодії та взаємозв'язку, та в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва і призводять до випуску максимального обсягу продукції. На відміну від існуючих положень, це визначення розкриває виробничий потенціал не лише з позицій внутрішнього середовища, а й з позицій зовнішнього, адже існує зворотній вплив з боку зовнішнього середовища у вигляді ризиковості та невизначеності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розроблених прикладних положеннях щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства засобами краудсорсингу та запропонованих методах мотивування працівників для посилення кадрової складової виробничого потенціалу підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Особистий внесок магістранта. Магістерська кваліфікаційна робота є самостійною науковою працею. Усі результати, наведені у магістерській кваліфікаційній роботі, отримані безпосередньо магістром.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність категорії «виробничий потенціал»

Підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, яка діє в активному зовнішньому середовищі та вимушена пристосовуватися до зовнішніх перетворень. Надзвичайно високий рівень різноманіття й складності протиріч та проблем здійснення соціально-економічних трансформацій підприємства, невизначеність та непередбачуваність змін умов господарювання обумовлюють переважно стратегічний характер управлінських рішень щодо регулювання процесів його розвитку. Стратегічні альтернативи, тенденції, перспективи і пріоритети соціально-економічних трансформацій підприємства в значній мірі визначаються складним і мінливим сполученням різних складових його внутрішнього середовища, провідне місце серед яких закономірно належить виробничому потенціалу.

Виробничий потенціал (потенціал виробництва) характеризує виробничі можливості підприємства як основної виробничо-господарської ланки економіки. Матеріальну основу виробничого потенціалу підприємства складають фактори виробництва, такі як робоча сила, засоби праці і предмети праці. Отже, потужність виробництва як системи визначається, з одного боку, обсягами, якістю і структурою доступних підприємству матеріальних і трудових ресурсів виробництва (матеріально-речовинний аспект), а з іншого (трансформаційний аспект) – здатністю (потужністю) щодо здійснення ефективної трансформації (перетворювати) зазначених виробничих ресурсів на продукти і послуги з новою вартістю, необхідною для забезпечення широкого кола цілей учасників виробничо-господарського процесу (споживачів, виробників, суспільства у цілому та ін.) [1].

Должанський І. З. вважає, що поняття "виробничий потенціал" значно ширше, ніж поняття виробничої потужності. Воно характеризує можливості

підприємства щодо виготовлення продукції, виходячи з наявних у його розпорядженні основних фондів, трудових, сировинно-матеріальних та інформаційних ресурсів і технологій, а також умов, що визначають можливість інновацій [2].

Райзберг Б. А. розглядає виробничий потенціал як реальний обсяг продукції, який можна виробити при повному використанні ресурсів, які є у наявності; наявні та потенційні можливості виробництва, наявність факторів виробництва, забезпеченість його основними видами ресурсів [3].

На думку Ільїна М. С., виробничий потенціал – це система, що забезпечує створення і впровадження у виробничу і соціальну практику науково-технічної інформації, необхідної для підвищення економічної і соціальної ефективності всіх сфер людської діяльності у конкретних соціально- економічних і організаційних умовах [4].

Лузін А. дотримувався іншої думки щодо виробничого потенціалу організації. Науковець стверджував, що виробничий потенціал реалізує тільки завершальну стадію виробничого процесу та відрізняється від потенціалу підприємства, який бере на себе усі функції з реалізації повного виробничого циклу [5].

Виходячи з поглядів науковців, виробничий потенціал є сукупністю наявних у економічного суб'єкта факторів виробництва, раціональне використання яких при оптимальному їх співвідношенні дає максимальний корисний ефект, що виражається у досягненні поставлених стратегічних цілей, задоволенні потреб споживачів при найбільш сприятливій взаємодії із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства.

Вітчизняні науковці дають різні визначення виробничого потенціалу підприємства (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1 – Порівняла оцінка трактування поняття «виробничий потенціал» науковцями

Автор	Визначення терміна «виробничий потенціал»
Анчишкін О. І. [6]	...сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми і факторів виробництва
Іщук С. [7]	... складна, організована, динамічна система, яка формується з множин елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [8]	...наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції
Добикіна О.К. [9]	...здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва
Гаєвська Л.М., Чернова О.В. [10]	...являє собою систему, яка складається з елементів, які в процесі виготовлення продукції виконують різного роду функції, що притаманні будь якій системі
Кондратюк О.І. [11]	...формується основними виробничими фондами, до яких входять будівлі, споруди, трубопроводи, машини, устаткування тощо
Бабан Т.О. [12]	...сукупність виробничих ресурсів з урахуванням їх обсягу, структури, технічного рівня та якості
Лапін Є.В. [13]	...кількісний і якісний склад матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують отримання максимальної економічної вигоди при найбільш повному їхньому використанні за часом і продуктивністю
Перерва П.Г., Побережна Н.М. [14]	...розкриває сутність внутрішнього середовища та впливає на зовнішнє середовище. Результати його використання доцільно розглядати з позицій внутрішньої та зовнішньої ефективності економічних ресурсів за відповідними показниками

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

продукції. Варто зазначити, що визначення Кондратюка О.І. є досить неточним та вузьким, адже до виробничого потенціалу належать не лише основні виробничі фонди. На нашу думку, аналізуючи визначення Перерви П.Г. та Побережної Н.П. виробничий потенціал варто розглядати не лише з позицій внутрішнього середовища, а й з позицій зовнішнього, адже існує зворотній вплив з боку зовнішнього середовища у вигляді ризиковості та невизначеності.

Щодо структури виробничого потенціалу підприємства, то на теперішній час в економічній літературі немає єдиної точки зору. Існує думка Добикіна О.К. та Круша П.В. про те, що виробничий потенціал підприємства – це інтегрована складова, яка входить до об'єктивного потенціалу підприємства, а вся структурна модель потенціалу поділяється на об'єктивні та суб'єктивні складові, що можна зобразити на рис. 1.1 [16, 17].

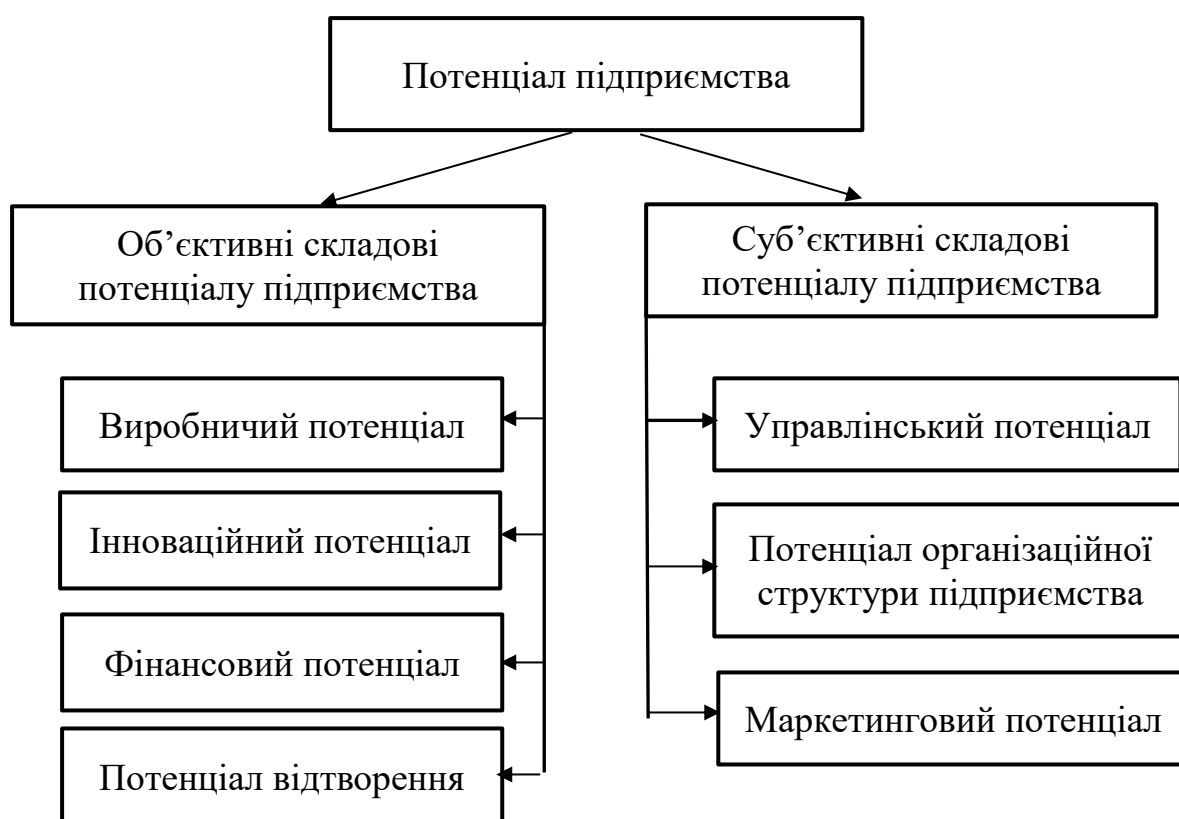


Рисунок 1.1 – Структурна модель формування потенціалу підприємства

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

матеріально-сировинні ресурси, інформаційні ресурси тощо), які виконують різні функції у процесі забезпечення випуску продукції та досягнення інших цілей розвитку підприємства (рис. 1.2) [18].



Рисунок 1.2 – Елементи виробничого потенціалу

Іщук С. [7] розглядає виробничий потенціал як дуже складну систему, яка містить наступні складові:

- матеріально-технічну;
- організаційну;
- кадрову;
- інформаційну.

Матеріально-технічна база підприємства є сукупністю усіх матеріально-речових елементів, які забезпечують виконання досліджень і розробок, виготовлення промислової продукції і надання послуг.

Організаційний потенціал характеризує єдність організаційних форм і організаційної цілісності підприємств в межах дії господарського механізму.

Особливе місце у системі виробничого потенціалу підприємства займає кадровий потенціал, котрий, окрім соціально-демографічної та професійно-кваліфікаційної структури, включає кадрову політику. Він передбачає динамічні пропорції співвідношень між робітниками, фахівцями і керівниками, а також певні співвідношення всередині цих категорій працівників.

На думку П. Фоміна та М. Старовойтова, виробничий потенціал підприємства представляється у вигляді поєднання виробничих ресурсів, що його характеризують [19].

До них слід віднести:

- основні фундації підприємства – це є вартісний вираз засобів праці. Головною визначальною ознакою основних фундацій виступає спосіб перенесення вартості на продукт – поступово: протягом ряду виробничих циклів; частинами: у міру зносу. Після реалізації продукції нарахований знос нагромаджується в особливій амортизаційній фундації, яка призначається для нових капітальних вкладень. Таким чином, одноразово авансована вартість в статутний капітал (фундація) в частині основного капіталу скоює постійний кругообіг, переходячи з грошової форми в натуральну, в товарну і знову в грошову;

- оборотні кошти підприємства (матеріальні ресурси) – це предмети праці, підготовлені для запуску у виробничий процес. В їх складі можна, у свою чергу, виділити такі елементи: сировина, основні і допоміжні матеріали, паливо, горюче, купувальні напівфабрикати і комплектуючі вироби, тара і тарні матеріали, запасні частини для поточного ремонту тощо;

- трудові ресурси підприємства. Характеризуючи трудові ресурси підприємства, від яких багато в чому залежить конкретний результат виробничої діяльності, автори пропонують розглядати поняття «інтелектуального капіталу» як внеску у виробничу діяльність, здійснюваного людиною за допомогою характеристик, що визначають якість працівника підприємства, що матеріалізується або виявляється в процесі праці, яка створює

товар, послуги в цілях їх відтворення на основі персоніфікованого економічного інтересу кожного суб'єкта і їх сукупності [19].

У роботі О. Федоніна, І. Репіної та О. Олексюка пропонується визначення структури виробничого потенціалу підприємства, згідно якого автори виокремлюють об'єктні та суб'єктні складові потенціалу підприємства. Його треба також сприймати як сукупність ресурсів, що функціонують і здатні виробляти певний обсяг продукції. Тому виробничий потенціал є поліструктурною системою. До його складу входять [20]:

- потенціал землі та природно-кліматичні умови – можливості підприємства використовувати сукупні природні багатства у господарській діяльності;

- фондовий потенціал – наявні та скриті можливості основних фондів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства;

- потенціал оборотних фондів – це частина виробничого капіталу підприємства у вигляді певної сукупності предметів праці (сировини, конструкційних металів, палива, енергії та різних допоміжних матеріалів), які перебувають у виробничих запасах, незавершеному виробництві, напівфабрикатах власного виготовлення і витратах майбутніх періодів;

- потенціал нематеріальних активів – сукупність можливостей підприємства використовувати права на нові чи наявні продукти інтелектуальної праці в господарському процесі з метою реалізації корпоративних інтересів на засаді задоволення суспільних потреб;

- потенціал технологічного персоналу – здатність робітників виробляти різні продукти, надавати послуги чи виконувати роботи.

О. Михайленко, Н. Скопенко розглядають виробничий потенціал як основну складову потенціалу підприємства, яка утворюється на виробничому рівні і представляє собою здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва [21]. Основними структурними елементами, які формують виробничий потенціал, автори вважають ресурсний

та науково-технічний потенціали. У свою чергу до ресурсного потенціалу відносять:

- фондовий потенціал (наявні та приховані можливості основних засобів, які формують техніко-технологічний базис виробничої потужності підприємства; частина виробничого капіталу у вигляді певної сукупності предметів праці; використання прав на продукти інтелектуальної праці в господарському процесі);

- трудовий потенціал (працівники, зайняті в суспільному виробництві; працівники, які не беруть участі у виробничому процесі, але мають можливості та відповідні навички; фінансове й організаційне забезпечення системи підготовки кадрів; професійно-кваліфікаційна структура; співвідношення попиту та пропозиції на окремі професії на ринку праці);

- енергетичний потенціал (наявність і стан енергетичних установок та обладнання; ефективність використання існуючих енергетичних установок та обладнання; можливість використання альтернативних видів палива й енергії; структура доступних джерел енергетичних ресурсів);

- інформаційний потенціал (доступність і якість інформації, що використовується; забезпеченість засобами прийняття, передачі, обробки та зберігання інформації; застосування інформаційних технологій і комп'ютерних систем в обслуговуванні виробничого процесу).

Науково-технічний потенціал включає в себе: накопичені знання (інформація) або тезаурус, кадри (які володіють певними знаннями), матеріально-технічну базу (як умова перетворення знань у продуктивну силу), інформаційне забезпечення та організаційні чинники.

Оптимальна структура виробничого потенціалу, яка насамперед враховує особливості господарювання, продукції й організаційної структури, дозволяє об'єктивно охарактеризувати стан та умови функціонування об'єкта в поточному періоді й побудувати достовірну модель очікуваних змін на майбутнє, глобалізувати конкуренцію, виробництво та кооперацію, посилити

роль управлінського чинника [20]. На думку науковців, оптимальною є структура виробничого потенціалу згідно системного підходу.

Формування потенціалу підприємства – це процес ідентифікації та створення спектра підприємницьких можливостей, його структуризації та побудови певних організаційних форм задля стабільного розвитку та ефективного відтворення; процес створення та організації системи ресурсів і компетенцій таким чином, щоб результат їхньої взаємодії був чинником успіху в досягненні стратегічних, тактичних і оперативних цілей діяльності підприємства.

Отже, розглянуті підходи до структуризації виробничого потенціалу підприємства дали змогу виявити основні джерела його формування:

- основні засоби – засоби праці, які діють протягом тривалого періоду та переносять свою вартість на готовий продукт частинами в процесі виробництва; це основа процесу виробництва на будь-якому підприємстві. Вони беруть безпосередню участь у процесі перетворення предмета праці в готову продукцію, слугують для створення нормальних умов здійснення виробничого процесу. Отже, відсутність основних засобів унеможливорює виробництво продукції (робіт, послуг);

- оборотні засоби – це вартісний вираз предметів праці, що споживаються протягом одного виробничого циклу і повністю переносять свою вартість на готовий продукт;

- трудові ресурси – відіграють провідну роль у розв'язанні науково-технічних, організаційних і економічних завдань щодо досягнення поставлених результатів господарювання.

Рівень забезпеченості підприємства робочою силою і її раціональне використання значною мірою визначає організаційно-технічний рівень виробництва, ступінь використання техніки та технології, предметів праці.

Отже, виробничий потенціал підприємства – це складна економічна система, від якості та оптимального складу структурних компонентів якої залежить успішність підприємницької діяльності.

Аналізуючи зображену інформацію на рис. 1.1 та 1.2 можна вказати на те, що між думками вчених є певні суперечності. На нашу думку, відокремлення об'єктивної і суб'єктивної складової дещо ускладнює аналіз виробничого потенціалу. Саме тому варто розглядати складові виробничого потенціалу без відокремлення об'єктивно-суб'єктивної сутності, що дасть цілісну основу для аналізу потенціалу, а це, в свою чергу, дозволить підвищити ефективність використання виробничого потенціалу.

1.2 Управління виробничим потенціалом підприємства

Управління потенціалом підприємства, в основі якого лежить системний підхід до забезпечення розвитку, набагато ефективніше одиничних заходів, спрямованих здебільшого на удосконалення організаційно-технічних відносин. З урахуванням вищевикладеного під управлінням виробничого потенціалу слід розуміти підготовку, прийняття і реалізацію рішень з оцінки потенціалу, рівня його використання і нарощування відповідно до цілей, стратегією підприємства, беручи до уваги вплив внутрішнього і зовнішнього середовища діяльності підприємства й використовуючи відповідні методи й функції управління.

До структури управління потенціалом входять елементи (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Елементи управління виробничим потенціалом промислового підприємства

Елемент	Значення
Об'єкт управління	Виробничий потенціал підприємства
Мета управління	Розвиток об'єкта управління
Критерії управління	Система показників, що забезпечують контроль стану і розвитку елементів досліджуваного потенціалу
Суб'єкти управління	Елементи виробничого потенціалу
Методи і напрями управління	Залучення, використання та збільшення виробничого потенціалу
Ресурси управління	Матеріальні ресурси, фінансові, організаційний потенціал

Механізм управління виробничим потенціалом є складовою повного процесу управління підприємством, це важлива управлінська підсистема, підпорядкована стратегічній меті управління і напрямлена на досягнення стратегічних цілей, на підвищення підсумкових результатів діяльності. Ефективність системи менеджменту підприємства визначає якість та результативність управління його формуванням та розвитком.

Виробничий потенціал є динамічним, змінним часу залежно від умов функціонування та становища підприємства, тому управління ним не має чітких часових рамок, воно має здійснюватися безперервно, під час усього існування підприємства, і так само безперервно має вдосконалюватися [22].

Управління виробничим потенціалом є процесом пошуку найбільш дієвих шляхів покращення його виробничої діяльності, доцільного використання ресурсів, що собою підвищить рівень конкурентного положення підприємства та допоможе йому завоювати вдале становище на ринку. Його основним завданням є можливість зменшити понесені витрати матеріальних, техніко-технологічних, трудових та фінансових ресурсів, вдосконалити використання інформаційних, що допоможе зменшити відходи від виробництва та спрямувати вивільнені кошти у розвиток підприємства. Цей процес обумовлюється не тільки наявністю ресурсів підприємства, але й їхнім розподілом, використанням та вчасним поповненням. Тому виробничий потенціал підприємства доцільно розглядати як об'єкт управління, метою якого є формування і спрацювання потенціалу, що забезпечує виробництво продукції.

Формування виробничого потенціалу повинно співпадати з характером діяльності підприємства і цілями, які поставлено перед ним. Оптимальною є така структура, в якій кожна складова забезпечує собою якісне функціонування й розвиток, реалізацію стратегій і досягнення цілей. Формування виробничого потенціалу показує, що його необхідно розглядати в такій послідовності: оцінка вже існуючого потенціалу підприємства; визначення обсягу можливого залучення фінансових коштів – поповнення фінансових ресурсів; перетворення фінансових ресурсів в активи; оцінка сформованого потенціалу.

Головна мета виробничого підприємства у наш час – це ведення максимально прибуткової діяльності для забезпечення стабільного розвитку, що неможливо без застосування ефективного управління потенціалом. Пошуки резервів для збільшення прибутковості підприємства та його розвитку, для забезпечення ефективної діяльності, є основною задачею діяльності керівництва.

Для вдосконалення використання виробничого потенціалу підприємства необхідно проаналізувати, оцінити, і в підсумку – вдосконалити кожен з його складових: фінансову, матеріальну, техніко-технологічну, трудову та інформаційну.

Першочерговим етапом в покращенні досліджуваного показника є пошук оптимального співвідношення власного і позикового капіталу, що забезпечило б максимальну рентабельність власного капіталу за мінімальних фінансових ризиків, аналіз собівартості продукції та її складових, аналіз попиту на продукцію з метою розширення ринку та усунення непопулярних товарів, а також дослідження дебіторської заборгованості з метою зменшення її розміру [23].

Також доцільним є створення та забезпечення функціонування раціональної збутової системи, підкріпленої впровадженням сучасних ERP систем, що допоможе управлінському складу слідкувати за перебігом виробничих операцій, поточним балансом ресурсів, виробленою продукцією та її кількістю, а також зорганізує допомогу при фінансовому менеджменті та управлінні трудовими ресурсами підприємства.

Одним з показників покращення виробничого потенціалу є впровадження у виробництво оновлених основних засобів, що сприятиме собою подальше збільшення обсягів та якості виготовленої продукції. Головними напрямками підвищення ефективності техніко-технологічних ресурсів є їх технологічне вдосконалення, автоматизація, механізація та своєчасне якісне оновлення, що відповідає технологіям сучасності. Це питання є дуже актуальним для багатьох підприємств України, адже нерідко стан їх машин та обладнання не відповідає

вимогам часу, та після їх заміни зможе давати значно продуктивніші результати роботи, допомагати економити час та залучені ресурси. Для якісної та ефективної виробничої діяльності підприємства слід мати накопичені кошти, які за потреби можна було б прямувати на забезпечення технічного вдосконалення.

Об'єктом управління є стан потенціалу підприємства, що охоплює широкий спектр питань його виробничої діяльності (рис. 1.3) [22].



Рисунок 1.3 – Схематична відображення управління виробничим потенціалом підприємства

Мета управління виробничим потенціалом підприємства полягає в забезпеченні його оптимального використання й планомірного розвитку. Органи управління покликані реалізувати цю мету за допомогою

систематичного здійснення заходів, що впливають на величину потенціалу та його використання відповідно до стратегії розвитку й цілей підприємства, керуючись нормативно-правовими документами як на рівні підприємства, так і в його підрозділах, службах, на робочих місцях.

Управління виробничим потенціалом має передбачатися посадовими обов'язками керівника будь-якого рангу. При цьому ефективність управлінської роботи визначається не тільки професіоналізмом, компетентністю, а й відповідальністю за реалізовані заходи, юридично обґрунтованим розподілом посадових обов'язків, які не повинні виходити за межі повноважень конкретного керівника. В остаточному варіанті посадові обов'язки з управління потенціалом підприємства слід оформляти у вигляді стандарту або наказом першого керівника підприємства. Здійснення процесу управління потенціалом передбачає попередній аналіз позитивних і негативних сторін управлінських дій менеджменту підприємства, які визначають можливості й загрози для суб'єктів господарювання [22].

Отже, зміст управління визначається складом методів і функцій, які здійснюються в ході підготовки та реалізації заходів. Методи управління потенціалом характеризуються сукупністю цілеспрямованого впливу органів управління на об'єкт управління з метою вирішення поставлених завдань. Вони поділяються на адміністративні (організаційно-розпорядчі), економічні, соціально-психологічні, ідеологічні. У нашому випадку в основному використовуються перші два методи, що охоплюють основний зміст управлінських дій.

Функції управління є управлінським інструментом, що дозволяє найбільш ефективно реалізувати заходи з урахуванням наявних можливостей і ресурсів. Це – особливі види управлінської діяльності, що відрізняються однорідністю змісту виконуваних робіт та їх цільовою спрямованістю. Виділимо основні предметні функції управління потенціалом, ґрунтуючись на функціях класичного управління: цілепокладання, планування, організація, облік і контроль, мотивація. Перераховані функції управління відображають зміст

основних етапів процесу управління потенціалом підприємства і виділяють предметні галузі управлінської діяльності на всіх ієрархічних рівнях.

Охарактеризуємо деякі функції управління потенціалом підприємства. Цілі його розвитку слід зорієнтувати в часі. Залежно від часового горизонту вони можуть бути довго-, середньо- і короткостроковими. Цілі мають бути досяжними, що залежить насамперед, від діяльності працівників підприємства, дій партнерів, зовнішнього середовища. При формуванні цілей потенціалу підприємства необхідно передбачити ймовірнісний характер їх досягнення і спочатку враховувати можливе відхилення бажаного від дійсного. Крім кінцевого результату при формулюванні мети, необхідно вказувати і спосіб її досягнення. Цілі мають бути взаємопов'язані й несуперечливі. Їх пріоритетність визначається на основі ранжирування за часом досягнення і наявністю ресурсів.

Результатом планування виробничого потенціалу є його величина і рівень використання у досліджуваному періоді. Наукова обґрунтованість плану виробничого потенціалу досягається дотриманням таких вимог: наявність та результативність функціонування маркетингової системи в областях стратегічного інтересу і спеціалізації підприємства; наявність та успішне функціонування системи прогнозування, яка використовується для обґрунтування перспективних напрямів розвитку науково-технічного потенціалу; наявності на підприємстві ефективної й динамічної інформаційної системи забезпечення маркетингових досліджень, прогнозування і планування технічного рівня виробництва, рівня організації виробництва й управління; використання системи ранжування та відбору пропозицій при формуванні портфеля заходів щодо розвитку і використання виробничого потенціалу, що базується на застосуванні об'єктивних множинних критеріїв; використання наукових методів оцінки й економічного обґрунтування пропозицій щодо розвитку та ефективного їх використання.

До основних принципів планування потенціалу підприємства належать: узгодженість стратегічного і поточного планів; соціальна спрямованість плану; ранжування об'єктів планування за їх важливістю; адекватність планових

показників; узгодженість плану з параметрами зовнішнього середовища складових виробничого потенціалу; варіантність плану, його збалансованість, обґрунтованість, гнучкість. Завдання управління потенціалом мають багатоплановий характер і диференціюються за такими напрямками: дослідження виробничого потенціалу підприємства, формування напрямів розвитку й підвищення рівня його використання, реалізація виробничого потенціалу в стратегічному управлінні підприємством, відтворення потенціалу.

Формування потенціалу розглядається як процес ідентифікації та створення підприємницьких можливостей, його структуризації й побудови певних організаційних форм для стабільного розвитку та ефективного відтворення. Формування потенціалу відбувається при створенні підприємства або при переході в інший стан (реструктуризація, реконструкція тощо).

На формування потенціалу підприємства впливають різноманітні фактори: сфера діяльності підприємства, його розмір, номенклатура й особливі характеристики продукції, що випускається, місцезоташування підприємства, цілі та стратегії розвитку тощо. Деякі науковці відносять до формування потенціалу підприємства і процес оптимізації його структури. На їхню думку, оптимізація структури потенціалу – це процес формування його структури, що відповідає виду, характеру діяльності підприємства і цілей які стоять перед ним. Оптимальною буде така структура потенціалу підприємства, в якій кожний елемент відповідає висунутим до нього вимогам, тобто має таку величину і якість, які необхідні для сталого функціонування й розвитку підприємства, реалізації обраних стратегій і досягнення поставлених цілей.

Підкреслимо, що поняття «оптимізація структури потенціалу підприємства» нетотожне поняттю «оптимізація використання ресурсів підприємства». Відмінність пов'язана з тим, що не завжди шляхом оптимізації використання ресурсів підприємства можна досягти оптимальної структури потенціалу. Процес її оптимізації передбачає дослідження, оцінку й аналіз існуючої структури потенціалу, величини та якості її елементів; встановлення вимог до величини та якісної характеристики елементів потенціалу (визначення

оптимальної структури); розробка заходів щодо оптимізації структури потенціалу.

Використання потенціалу – це процес реалізації сукупних можливостей діючого підприємства. Одним з основних завдань управління потенціалом підприємства є підвищення рівня його використання з досягненням оптимального значення. Останнє визначається вибраними цілями і стратегією розвитку підприємства.

Відтворення виробничого потенціалу підприємства пов'язане із процесом безперервного оновлення його складових. При цьому розрізняють просте відтворення потенціалу (оновлення спожитих факторів виробництва) і розширене відтворення (нарощування потенціалу за рахунок кількісного та якісного розвитку виробничих факторів і елементів потенціалу, що забезпечують вищу результативність діяльності підприємства).

Із розгляду завдань управління потенціалом підприємства випливає, що управління ним має стратегічний характер, адже тактичні завдання управління є логічним продовженням стратегічних і спрямовані на вирішення останніх. У зв'язку з цим управління потенціалом підприємства слід вважати складовою частиною процесу стратегічного управління підприємством. При цьому основні етапи управління потенціалом органічно вмонтовуються в етапи стратегічного управління підприємством. Процес стратегічного управління, побудований на основі врахування виробничого потенціалу підприємства, передбачає вісім етапів: визначення місії підприємства; визначення цілей підприємства; оцінка й аналіз зовнішнього середовища, можливостей та загроз; дослідження й оцінка виробничого потенціалу підприємства, ідентифікація сильних і слабких сторін; формування й аналіз стратегічних альтернатив на основі аналізу зовнішнього середовища, складових виробничого потенціалу й рівня їх використання; обґрунтування комплексної стратегії розвитку підприємства; реалізація стратегії; контроль та оцінка реалізації стратегії.

Докладніше розглянемо етапи, пов'язані з залученням виробничого потенціалу підприємства. На етапі управлінського обстеження сильних і

слабких сторін діяльності підприємства, крім аналізу фактичного стану підприємства і результатів його функціонування здійснюються дослідження й оцінка виробничого потенціалу елементів, що входять до його складу. Визначається фактичний рівень використання потенціалу підприємства. Оскільки можливості підприємства зазвичай взаємопов'язані, а іноді можуть бути взаємовиключними, тому необхідно оцінити виявлений альтернативний набір можливостей. Найкращий з точки зору цілей і результатів реалізації набір потенційних можливостей може розглядатися як виробничий потенціал підприємства.

На цьому етапі визначаються також вимоги до оптимальної структури потенціалу, перевіряється його фактична структура на оптимальність, з'ясовуються величини надлишкового, недостатнього, нереалізованого потенціалів і проблемні місця. На наступних, етапах на основі аналізу зовнішнього середовища, оцінки потенціалу й рівня його використання формуються та аналізуються стратегічні альтернативи розвитку підприємства. Розглядаються вибрані основні стратегії й обґрунтовується стратегія використання та розвитку потенціалу підприємства, яка включає в себе ряд допоміжних стратегій: підвищення рівня використання потенціалу, оптимізації структури потенціалу, нарощування потенціалу.

Розробка функціональних стратегій для всіх сфер діяльності здійснюється у межах стратегії використання й розвитку потенціалу підприємства, оскільки ці стратегії в такому випадку можна розглядати як стратегії використання й розвитку елементів потенціалу підприємства.

Зупинимось детальніше на розгляді одного з найважливіших стратегічних управлінських завдань – нарощування потенціалу підприємства. Зазвичай виділяють два основних напрями нарощування потенціалу підприємства: зовнішній – залучення ресурсів зі сторони та внутрішній, що передбачає пошук внутрішніх резервів.

Перший напрям нарощування потенціалу вимагає створення дієвого механізму управління інвестиційною активністю підприємств і пов'язаний з

їхніми інвестиційними можливостями, які в кожному плановому періоді значно нижче потреб. Реалізація сучасних, навіть відносно нескладних проектів, потребує значних коштів. Тому при плануванні інвестицій для нарощування потенціалу підприємства спочатку необхідно обґрунтувати напрями інвестування. Слід мати на увазі, що значні вкладення потрібні для підтримки на даному рівні виробничого апарату підприємства, забезпечення високої якості продукції та її конкурентоспроможності, підвищення рентабельності виробництва. Тому необхідно розробити систему пріоритетів, використання якої дозволить ранжувати передбачувані напрями інвестування на підприємстві.

Низький рівень рентабельності виробництва не дає змогу в належному обсязі здійснювати інвестиції за рахунок прибутку підприємства. Це стосується й іншого джерела інвестицій – банківських кредитів, які через високі відсоткові ставки майже не доступні для сільськогосподарських підприємств. Розміри амортизаційних фондів не відшкодовують потреби в коштах на просте відтворення елементів виробничого потенціалу.

Тому на сучасному етапі основний напрям нарощування виробничого потенціалу підприємства зосереджує увагу товаровиробників на внутрішніх чинниках і тісно пов'язаний з усуненням втрат, нераціональним використанням ресурсів, виявленням і задіянням потенційних резервів.

Одним із найважливіших завдань управління потенціалом підприємства є формування виробничих ресурсів, що характеризуються загальною сумою наявних ресурсів, а також ресурсів, які підприємство може залучити для досягнення своїх стратегічних цілей. Залучені ресурси підприємства у процесі формування потенціалу трансформуються в його необоротні та оборотні активи підприємства. Тому вартісна оцінка потенціалу тісно пов'язана з оцінкою вартості активів підприємства. Логіка формування виробничого потенціалу засвідчує, що цей процес доцільно розглядати в такій послідовності: оцінка існуючого потенціалу (вартість активів) підприємства; визначення можливого

обсягу залучення фінансових ресурсів; трансформація залучених фінансових ресурсів в активи підприємства; оцінка сформованого потенціалу підприємства. Зазначимо, що сформований виробничий потенціал підприємства, а також сукупність стратегічних цілей визначають його інвестиційну привабливість.

Здебільшого вітчизняні підприємства мають низьку інвестиційну привабливість через незадовільний рівень капіталізації. Їхня ринкова вартість базується на оцінці матеріальних активів і практично не включає в себе вартість інтелекту працівників (інтелектуальної власності).

З урахуванням цієї обставини, на нашу думку, схема формування потенціалу підприємства повинна бути такою, щоб в її основі були інноваційні розробки і, передусім, у сфері створення технологічних інновацій. Метою формування виробничого потенціалу є насамперед створення конкурентних переваг у зовнішньому середовищі, переважно за рахунок створення й використання технологічних інновацій.

На етапі розробки моделі стратегії формування виробничого потенціалу підприємства уточнюються дерево цілей і цільові функції ефективності, проектується оптимальна структура витрат і структура капіталу, розробляється модель управління витратами на основі методу беззбитковості [23]. Основним засобом забезпечення ефективного використання виробничого потенціалу є інформаційні технології. Створення інформаційної системи – складне завдання, розв'язання якого можливе шляхом використання системи CASE (Computer-Aided-Software System Engineering) – технологій, що дозволяють максимально автоматизувати всі етапи виконання інноваційних проектів [24]. Інформаційні технології ефективно використовуються для управління інноваційними перетвореннями на підприємствах провідних країн світу, які є атрибутом формування й управління використанням виробничого потенціалу кожного підприємства.

Отже, розв'язання перерахованих завдань з управління виробничим потенціалом вимагає реалізації численних заходів організаційного, технічного, соціально-економічного, правового й іншого характеру. Сучасна теорія і

практика виробничого менеджменту володіє великою різноманітністю форм і методів організації робіт з управління елементами виробничого потенціалу підприємства [25]. Передусім це стосується таких елементів виробничого потенціалу, як виробничі фонди, персонал підприємства, організація виробництва, праця й управління. Зазначимо, що ефективність управління виробничого потенціалу залежить від його інформаційного забезпечення, основним завданням якого є своєчасне надання органам управління необхідної за обсягом і достовірної інформації для прийняття виважених рішень. Вміле і цілеспрямоване використання інформації дасть змогу постійно залучати широке коло працівників підприємства до вирішення питань підвищення ефективності використання виробничого потенціалу підприємства та його нарощування [26–27].

Контроль як функція управління є результируючою, що дає можливість врахувати фактичний стан потенціалу підприємства і виявити конкретні напрями підвищення рівня його використання й подальшого розвитку. Для цього на підприємствах слід задіяти різні форми та види контролю, а саме: стратегічний та оперативний, адміністративний і самоконтроль, внутрішній та зовнішній, суцільний і вибірковий та ін.

Доцільно розробити також схему процесу контролю стану виробничого потенціалу підприємства і рівня його використання. На основі наявних стандартів або інших керівних документів слід порівняти фактичні дані з нормативними і при відхиленні результатів з'ясувати причини й розробити заходи щодо їх усунення.

Отже, ефективність управління виробничим потенціалом підприємства визначається обґрунтованістю методології, яка застосовується для здійснення управлінського процесу. Аналіз теорії і практики економічного управління дозволяє розглядати виробничий потенціал підприємства з позиції системного підходу. Згідно з теорією управління система є сукупністю взаємопов'язаних і взаємодіючих один з одним елементів, складових, які формують цілісне утворення. Системний підхід передбачає, що будь-яка система розглядається як

сукупність взаємообумовлених елементів, орієнтованих на досягнення певних цілей з урахуванням ендогенних (внутрішніх) і екзогенних (зовнішніх) факторів розвитку. Потенціал підприємства, як було розглянуто вище, характеризується загальною сумою наявних ресурсів, а також ресурсів, які підприємство може залучити для досягнення стратегічних або поточних цілей. Кількісні та якісні параметри цих ресурсів, а також інтеграція їх визначають виробничу здатність господарюючого суб'єкта. Виробничий потенціал характеризується оптимальним у даних умовах науково-технічного прогресу використанням усіх виробничих ресурсів підприємства. За такого трактування проблема управління формуванням і реалізацією виробничого потенціалу уявляється дуже складною і вимагає системного підходу.

1.3 Методичне забезпечення оцінювання виробничого потенціалу підприємства

Методичне забезпечення передбачає оцінювання виробничого потенціалу підприємства за допомогою показників, методу АВС-аналізу та графоаналітичним методом. Як було визначено в попередньому розділі, виробничий потенціал підприємства – це основні виробничі фонди підприємства, до яких входять будівлі, споруди, трубопроводи, машини, устаткування тощо, виробнича інфраструктура підприємства [28]. Тому, щоб визначити стан виробничого потенціалу підприємства потрібно визначити стан основних фондів на підприємстві.

У процесі виробництва основні засоби зношуються фізично і старіють морально. Ступінь фізичного зносу основних засобів визначається в процесі нарахування амортизації. Цей процес можна розглядати в кількох аспектах [30]:

По-перше, як метод визначення поточної оцінки не зношеної частини основних засобів.

По-друге, як спосіб віднесення на готову продукцію одноразових витрат на основні засоби.

По-третє, як спосіб нагромадження фінансових ресурсів для заміщення виведених з виробничого процесу основних засобів або для вкладання коштів у нові виробництва.

Фізичне зношення – це зміна механічних, фізичних, хімічних і інших властивостей матеріальних об'єктів під впливом процесів праці, сил природи та інших факторів. В економічних відносинах фізичне зношення є втратою первинної споживчої вартості внаслідок зношення і старіння.

Фізичне зношення визначається коефіцієнтом фізичного зносу основних фондів визначається за формулою [31]:

$$K_{фз} = \frac{A}{ПВ}, \quad (1.1)$$

де A – сума амортизаційних відрахувань від початку служби, нарахована за прямолінійним методом, грн. ;

$ПВ$ – первісна вартість, грн.

Моральне зношення – це передчасне (до закінчення строку фізичної служби) обезцінення основних фондів, викликане або здешевленням відтворення основних фондів (моральне зношення першого роду), або використанням більш продуктивних засобів праці (моральне зношення другого роду). Величина морального зношення II роду буде різною і немає можливості врахувати величину, цей вид зношення можна частково усунути шляхом модернізації основних фондів.

Моральне зношення I роду знаходиться за допомогою коефіцієнта морального зношення I роду та розраховується за формулою [31]:

$$K_{мз1} = \frac{ПВ - ВВ}{ПВ}, \quad (1.2)$$

де $K_{мз1}$ – коефіцієнт морального зношення I роду;

$ВВ$ – відновна вартість.

Загальний коефіцієнт зношування основних фондів визначається [31] :

$$Kз.заг = 1 - (1 - Kфз) * (1 - Kмз1), \quad (1.3)$$

де $Kз.заг.$ – загальний коефіцієнт зношування основних фондів.

У результаті зношення виробничих засобів втрачається їх вартість і споживна вартість. Цим і зумовлюється необхідність їх відтворення.

Для оцінки виробничого потенціалу підприємства використовують такі основні підходи: ресурсний, процесно-орієнтовний, витратний. При цьому розраховують систему показників стану і ефективності використання основних засобів [30].

Відповідно до класифікації основних підходів до оцінки показники стану й ефективності використання основних засобів можна об'єднати в три групи, які характеризують: 1) забезпечення підприємства основними засобами; 2) стан основних засобів; 3) ефективність використання основних засобів.

До показників, які характеризують забезпеченість підприємства основними засобами і використовуються при застосуванні ресурсного підходу, належать: фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства [32].

Фондомісткість дає можливість визначити вартість основних засобів на одну гривню виробленої продукції і характеризує забезпеченість підприємства основними засобами, визначається за формулою[38]:

$$\Phi_m = \frac{\Phi_k}{B_n}, \quad (1.4)$$

де Φ_m – фондомісткість;

Φ_k – балансова вартість основних виробничих засобів на кінець звітного періоду;

B_n – вартість виробленої продукції.

Фондоозброєність показує величину основних засобів на одного

працівника і розраховується за формулою [32]:

$$\Phi_z = \frac{\Phi_k}{\mathcal{C}}, \quad (1.5)$$

де Φ_z – фондоозброєність;

\mathcal{C} – середньооблікова чисельність працівників.

Коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства визначається як відношення вартості основних виробничих засобів (за вирахуванням суми їхнього зносу) до вартості майна підприємства.

Коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства відображає питому вагу залишкової вартості основних засобів у загальній вартості майна підприємства і розраховується за формулою [32]:

$$K_p = \frac{Z_v}{M}, \quad (1.6)$$

де K_p – коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства;

Z_v – залишкова вартість основних виробничих засобів;

M – вартість майна підприємства.

Якщо коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства сягає критичної позначки (0,2–0,3), то реальний виробничий потенціал підприємства буде низьким і треба терміново шукати кошти для виправлення становища.

Рух основних виробничих засобів характеризують через такі коефіцієнти: оновлення; вибуття (приросту) основних засобів [28].

Коефіцієнти оновлення та вибуття розраховуються за формулами [28]:

$$K_o = \frac{\Phi_v}{\Phi_k}, \quad (1.7)$$

$$K_{\phi} = \frac{\Phi_{\text{вив}}}{\Phi_{\text{к}}}, \quad (1.8)$$

де K_{ϕ} – коефіцієнт оновлення основних засобів;

$\Phi_{\text{в}}$ – вартість введених основних засобів за звітний період;

$K_{\text{в}}$ – коефіцієнт вибуття основних засобів;

$\Phi_{\text{вив}}$ – вартість виведених основних засобів за звітний період.

Коефіцієнт оновлення основних засобів характеризує інтенсивність уведення в дію нових основних засобів. Він показує частку введених основних засобів за визначений період у загальній вартості основних засобів на кінець звітного періоду.

Коефіцієнт вибуття показує інтенсивність вибуття основних засобів, тобто ступінь вибуття тих основних засобів, які або морально застаріли, або зношені й непридатні для дальшого використання. Позитивною в діяльності підприємства є ситуація, коли вартість введених у дію основних засобів перевищує вартість вибутих основних засобів. Для цього розраховується коефіцієнт приросту основних засобів за формулою [28]:

$$K_{\text{пр}} = \frac{\Phi_{\text{в}} - \Phi_{\text{вив}}}{\Phi_{\text{к}}}. \quad (1.9)$$

Процесно-орієнтований підхід розрахований на визначення та підтримання умов нормального перебігу виробничого процесу. Необхідними умовами нормального перебігу виробничого процесу на підприємстві є:

- підтримання у робочому стані машин та устаткування;
- своєчасне забезпечення робочих місць сировиною, матеріалами, інструментами;
- живлення агрегатів енергією, виконання транспортних операцій.

На підприємстві для позначення всіх цих процесів у сукупності використовується поняття – система технічного обслуговування виробництва [32].

До показників, які характеризують ефективність використання основних

засобів і використовуються при витратному підході, належать: фондвіддача, рентабельність основних засобів, сума прибутку на одну гривню основних засобів [30].

Фондвіддача характеризує ефективність використання основних виробничих засобів. Відображає суму виробленої продукції на одну гривню основних виробничих засобів і розраховується за формулою [30]:

$$\Phi_v = \frac{Bn}{\Phi_k}, \quad (1.10)$$

де Φ_v – фондвіддача основних засобів;

Φ_k – балансова вартість основних засобів на кінець звітного періоду.

Відносним показником ефективності використання основних засобів є рентабельність. Цей показник визначається за формулою [33]:

$$P\phi = \frac{Пз}{\Phi_k} * 100\%, \quad (1.11)$$

де $P\phi$ – рентабельність основних засобів;

$Пз$ – загальний прибуток за звітний період.

Абсолютним показником ефективності використання основних засобів є сума прибутку на одну гривню основних засобів.

До показників ефективності використання основних засобів можна також віднести показник питомої ваги активної частини основних засобів у їх загальній сумі.

Отже, для оцінки виробничого потенціалу важливе значення має вивчення стану основних фондів та їх використання. Стан і використання основних виробничих засобів є важливим фактором підвищення ефективної діяльності підприємства.

Над оцінкою виробничого потенціалу підприємства працювали такі вчені як Мерзлікіна Г.С., Шаховська Л.С. та Ревуцький Л.Д. Автори пропонують методику АВС – аналізу визначення рівня ВПП, яка ґрунтується на експрес-

оцінці виробничого потенціалу, що проводиться за різними напрямками дослідження, які наведені у таблиці 1.3 [34]. Методика враховує особливості виробничого процесу, рівні значущості окремих компонентів виробничого потенціалу і дозволяє отримати якісну оцінку рівня управління виробничим потенціалом для визначення напрямів його подальшого розвитку.

Таблиця 1.3 – Система оцінюючих показників для визначення рівня виробничого потенціалу підприємства (ВПП)

Напрямок дослідження	Показники оцінки виробничої складової	Показники оцінки матеріальної складової	Показники оцінки кадрової складової
1	2	3	4
Аналіз руху складових ВПП	Коефіцієнт оновлення ОФ, коефіцієнт вибуття ОФ, коефіцієнт приросту ОФ.	Коефіцієнт нерівномірності поставок матеріалів; коефіцієнт варіації.	Коефіцієнт обороту по прийому; коефіцієнт обороту з вибуття; коефіцієнт плинності кадрів; коефіцієнт сталості кадрів.
Поточний стан складових ВПП	Коефіцієнт зносу ОФ; Коефіцієнт придатності ОФ; Коефіцієнти використання парку наявного, встановленого, зданого в експлуатацію устаткування.	Коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами фактичний; коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами плановий.	Середньорічне виробництво продукції одним працюючим; показники балансу робочого часу.
Ефективність використання складових ВПП	Фондовіддача, фондоємність, рентабельність основних фондів, коефіцієнт завантаження устаткування, коефіцієнт інтенсивного навантаження на устаткування, показник інтегрального навантаження.	Матеріаловіддача продукції, матеріалоємність продукції, питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріалів.	Зміна середнього заробітку працюючих за період, зміна середньорічного виробітку, невиробничі затрати робочого часу, порівняння середніх тарифних розрядів робіт і працюючих, економія фонду заробітної плати.

Для кожного напрямку дослідження визначені певні коефіцієнти, розрахувавши які, можна визначити рівень виробничого потенціалу підприємства. Їх підбір проводився з ретельним вивченням якісних характеристик показників, їх змістовності, міри охоплення господарських процесів, з точки зору рівнозначності у віддзеркаленні результатів діяльності.

При експрес – оцінці рівня ВПП досить розглянути три – п'ять ключових узагальнюючих показників оцінки кожної складової ВПП.

Методика визначення рівня ВПП включає в себе наступні етапи [35]:

Підготовчий етап:

1. Визначення рівнів ВПП і їх характеристика наведено у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика рівнів виробничого потенціалу

Рівень	Значення	Коротка характеристика
Високий рівень ВПП	А	Підприємство знаходиться в стані абсолютної рівноваги по всім складовим у відповідності з усіма критеріями оцінки.
Середній рівень ВПП	В	Підприємство успішно існує в бізнесі, є труднощі, які долаються, тому що працюють механізми адаптації.
Низький рівень ВПП	С	Наявність хронічних порушень більшості параметрів усіх функціональних складових: проблеми із забезпеченням підприємство ОФ, сировиною, матеріалами, трудовими ресурсами, неефективне їх використання.

2. Розробка узагальнюючих і приватних показників оцінки ефективності використання ВПП за видами (основні та оборотні фонди, трудові ресурси) [35].

3. Визначення порогових значень показників, визначених у п пункті 2 з урахуванням рівнів ВПП, визначених у пункті 1. Наприклад, для експрес-оцінки рівня ВПП були обрані наступні показники і експертним шляхом визначені їхні порогові значення [35]:

Оцінка стану виробничої складової:

- Знос основних фондів. Певною мірою значення даного показника свідчить про наявність чи відсутність проблем, пов'язаних з накопиченим зносом основних виробничих фондів. У цьому сенсі саме накопичений знос, його величина – свого роду показник успіху чи невдачі на ринку засобів праці. Даний показник визначається відношенням суми зносу основних фондів до їх первісної вартості, тобто за формулою (1.7). Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – менше 50% – помірний:

Рівень ВПП В – 51–69% – що вимагає оновлення:

Рівень ВПП С – 70% і більше – значний.

- Співвідношення коефіцієнтів оновлення та вибуття основних фондів.

Коефіцієнт оновлення розраховується як відношення вартості основних фондів, які надійшли до вартості основних фондів на кінець року за формулою (1.9).

Коефіцієнт вибуття розраховується як відношення вартості вибулих основних фондів до вартості основних фондів на початок року, тобто за формулою (1.10). Якщо оновлення основних виробничих фондів випереджає вибуття, то йде процес «випередження», тобто слід припускати, що основні фонди не тільки підтримуються в працездатному стані, але і відбуваються процеси істотного оновлення або розширення виробничої бази. Співвідношення компенсації свідчить про те, що підприємство може лише підтримувати основні виробничі фонди на досягнутому рівні. Співвідношення відставання свідчить про те, що підприємство «втрачає» основні виробничі фонди. Отже, приріст основних фондів розрахуємо за формулою [35]:

$$Поф = \frac{Кон.}{Квиб.} . \quad (1.12)$$

Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – більше 1;

Рівень ВПП В – 0,5–1;

Рівень ВПП С – менше 0,5.

- Фондовіддача. Даний показник визначається відношенням виручки від реалізації продукції до середньорічної вартості основних засобів за формулою (1.12). Зростання фондовіддачі є одним з факторів інтенсивного зростання обсягу випуску продукції. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – більше 1:

Рівень ВПП В – дорівнює 1;

Рівень ВПП В – менше 1.

Оцінка стану матеріальної складової:

- Частка змінних витрат у собівартості продукції. Оцінюючи даний показник, безсумнівно, потрібно мати на увазі, що структура собівартості має яскраво виражені галузеві особливості. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – 80% і більше:

Рівень ВПП В – 50% – 79%:

Рівень ВПП В – менше 50%.

- Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію. У разі якщо значення даного співвідношення більше одиниці – це співвідношення називається «диктат постачальника». Постачальник, у силу різних причин (дефіцитність продукції, монопольне становище) має можливість диктувати ціну на свою сировину, а виробник продукції – підприємство, з різних причин (жорстка конкуренція, низький купівельний попит і т.п.) не має можливості відповідно підвищувати ціни на готову продукцію. Якщо значення показника дорівнює одиниці – це «співвідношення рівноваги». Тобто підприємство – виробник продукції як би передає «підвищення» цін на сировину, матеріали на ціни на готову продукцію. Якщо ж значення даного співвідношення менше одиниці – це вже «диктат виробника». Означає це

наступне – сировина, матеріали купуються за низькими цінами, а готова продукція користується підвищеним попитом; або підприємство займає дуже вигідну ринкову позицію і має можливість «диктувати ціни». Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – менше 1;

Рівень ВПП В – дорівнює 1;

Рівень ВПП С – більше 1.

- Матеріаловіддача. Даний показник визначається як відношення виручки від реалізації продукції до матеріальних і прирівняним до них витратам в собівартості продукції. Даний показник ми розрахуємо за формулою [35]:

$$Mв = \frac{ЧД}{МВ}, \quad (1.13)$$

де ЧД- чистий дохід (виручка) від реалізації продукції;

МВ – матеріальні витрати .

Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – більше 1,5;

Рівень ВПП В – 1 – 1,5;

Рівень ВПП С – менше 1.

Оцінка стану кадрової складової:

- Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття. Коефіцієнт обороту з прийому визначається відношенням числа прийнятих за певний період часу до середньооблікової чисельності протягом розглянутого періоду, тобто за формулою [35]:

$$Коб.пр. = \frac{Пр}{Ч} \quad (1.14)$$

де Пр – прийняті працівники за певний період часу;

Ч – середньооблікова чисельність протягом розглянутого періоду.

Коефіцієнта обороту з вибуття визначається відношенням числа звільнених за певний період часу до середньооблікової чисельності протягом розглянутого періоду за формулою [35]:

$$Коб.в = \frac{Зв}{Ч}, \quad (1.15)$$

де Зв – звільнені працівники за певний період часу.

Відповідне значення отриманого співвідношення, в першу чергу співвідношення компенсації, буде говорити про збалансованість, динамічній рівновазі у формуванні трудових ресурсів підприємства. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – більше 1;

Рівень ВПП В – 0,5 – 1;

Рівень ВПП С – менше 0,5.

- Професійний склад кадрів. Присвоєння зазначеної якісної характеристики здійснюється на основі експертної оцінки. Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – відповідає потреби;

Рівень ВПП В – необхідно навчання і відновлення персоналу;

Рівень ВПП С – не відповідає потребам, необхідно радикальне оновлення персоналу.

- Зміна виробітку на одного працюючого. Виріток визначається відношенням обсягу виробленої продукції до середньооблікової чисельності працюючих за формулою [35]:

$$Вир. = \frac{ГП}{Ч}, \quad (1.16)$$

де ГП – готова продукція.

Потім розраховується зміна виробітку як відношення виробітку поточного періоду до виробітку попереднього періоду, за формулою:

$$Z_v = \frac{Вир.зв.}{Вир.п.}, \quad (1.17)$$

де Вир.зв. – виробіток на одного працюючого в звітному періоді;

Вир.п. – виробіток на одного працюючого в попередній період.

Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – більше 10%:

Рівень ВПП В – 0–10%:

Рівень ВПП С – менше 0.

4. Присвоєння кожному значенню показника, що потрапив в інтервал, визначений у пункті 3, бальної характеристики. Найбільший бал повинен відповідати самому сприятливому інтервалу, найменший бал – самому критичному інтервалу [35].

5. Визначення мінімального і максимального значення бальної шкали в межах використовуваної групи показників [35].

Шкала значень буде виглядати наступним чином:

Коефіцієнти рівня ВПП А – 10 балів:

Коефіцієнти рівня ВПП В – 6 балів;

Коефіцієнти рівня ВПП С – 2 бали.

Максимальне значення шкали – 30 балів ($10 * 3$), де 10 – максимальний бал по розрахованих коефіцієнтах кожної структурної групи; 3 – кількість показників, що характеризують кожну зі складових ВПП.

Мінімальне значення шкали – 6 балів ($2 * 3$), де 2 – мінімальний бал по розрахованих коефіцієнтах кожної структурної групи; 3 – кількість показників, що характеризують кожну зі складових ВПП [35].

6. Присвоєння інтервалам, визначеним у пункті 3 бальних значень. Рекомендується проводити дану градацію, використовуючи метод експертної оцінки.

Так, підприємство можна віднести в розряд з високим рівнем виробничого потенціалу при наступних значеннях коефіцієнтів:

- усі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП А;
- два коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП А, один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП В.

Підприємство можна віднести в розряд із середнім рівнем виробничого потенціалу при наступних значеннях коефіцієнтів:

- два коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП А, один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП С;
- один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП А, один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП В, один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП С;
- два коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП В, один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП А;
- усі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП В;
- два коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП В, один коефіцієнт - коефіцієнт рівня ВПП С.

Підприємство можна віднести в розряд з низьким рівнем виробничого потенціалу при наступних значеннях коефіцієнтів:

- два коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП С, один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП А;
- два коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП С, один коефіцієнт – коефіцієнт рівня ВПП В;
- усі три коефіцієнти – коефіцієнти рівня ВПП С.

На основі даних міркувань були визначені порогові значення бальної шкали:

Рівень ВПП А – 26–30 балів:

Рівень ВПП В – 14–22 бали;

Рівень ВПП С – 6–14 балів [35].

7. Визначення експертним шляхом значимості кожної складової в залежності від регіональної чи галузевої приналежності підприємства з метою визначення підсумкового рівня ВПП господарюючого суб'єкта [35].

Авторами пропонується наступна шкала віднесення підприємства до тієї чи іншої групи ВПП і наведена в таблиці 1.5 [34, 35]:

Таблиця 1.5 – Шкала рівнів виробничого потенціалу підприємства

Рівень ВПП	Значення складової ВПП			
	Значення виробничої складової	Значення матеріальної складової	Значення кадрової складової	Рівне значення складових
Високий рівень ВПП(А)	ААА ААВ ААС АВВ АВС АСА АСВ АВА	ААА ААВ ВАА ААС ВАС САА САВ ВАВ	ААА ВАА АВА АСА ВВА ВСА САА СВА	ААА ААВ ВАА АВА
Середній рівень ВПП (В)	САА САВ СВА ССС ССА САС ССВ СВВ СВС	АСВ АСА ВСА АСС ВСВ ВСС ССС ССА ССВ	ААС АВС ВАС АСС ВВС ВСС САС СВС ССС	АСС ВАВ ВВС ВСВ ВСС САС СВС ССС ССА ССВ СВВ
Низький рівень ВПП (С)	САА САВ СВА ССС ССА САС ССВ СВВ СВС	АСВ АСА ВСА АСС ВСВ ВСС ССС ССА ССВ	ААС АВС ВАС АСС ВВС ВСС САС СВС ССС	АСС ВАВ ВВС ВСВ ВСС САС СВС ССС ССА ССВ СВВ

Розрахунковий етап включає в себе наступні дії:

1. На основі вихідних даних визначаються значення коефіцієнтів за складовими ВПП в цілях присвоєння відповідних балів:
2. Підсумовуються бали за складовими ВПП:
3. Визначається характеристика ВПП підприємства залежно від отриманих балів і значимістю складовою ВПП [35].

Отже, запропонована авторами методика визначення рівня виробничого потенціалу підприємства має низку переваг, серед яких можна виділити:

- придатність методики для використання її як окремими промисловими підприємствами, так і при комплексному вивченні тенденцій в галузі, регіоні і т.д.;
- структурованість, яка дозволяє чітко виділити і сформулювати проблеми в управлінні виробничим потенціалом, що підлягають вирішенню;
- доступність розуміння результатів усім персоналом підприємства.

Також для проведення діагностики можливостей підприємства можна використати графічну модель потенціалу підприємства. Діагностику потенціалу підприємства доцільно проводити методом порівняльної комплексної рейтингової оцінки за допомогою системи показників.

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»:

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці (a_{ij}), тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ($i = 1, 2, 3, \dots, n$), а у стовпцях — назви підприємств, що розглядаються ($j=1, 2, 3, \dots, m$).
2. По кожному показнику визначається оптимальне значення при урахуванні коефіцієнта чутливості $k_{ч}$ і здійснюється ранжування підприємств, з визначенням зайнятого місця.
3. Для кожного підприємства знаходимо суму місць (P_j), отриманих у ході ранжування, за формулою [36]:

$$P_j = \sum_{i=1}^n a_{ij} * k_i, \quad (1.18)$$

де a_{ij} – матриця;

k_i – коефіцієнт чутливості.

4. Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць (P_j) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (рис.). Квадрат потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (k), які застосовані в розглянутій системі показників, та чотири вектори (B), що створюють його.

Отже, довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (B_k , де $k = 1, 2, 3, 4$), знаходимо за допомогою формули [36]:

$$B_k = 100 - (P_j - \sum K_i * n) \frac{100}{\sum K_i * n(m-1)}, \quad (1.19)$$

де P_j – сума місць у довжину вектора.

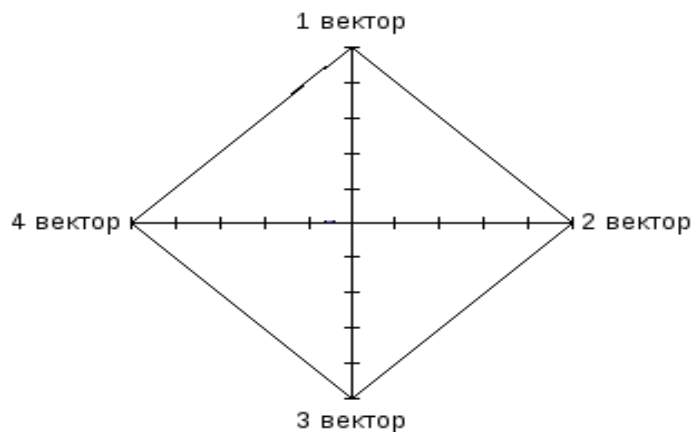


Рисунок 1.4 – Квадрат потенціалу підприємства

5. Визначивши довжину всіх векторів, створюємо квадрат потенціалу підприємства і робимо відповідні висновки:

1. Форма квадрата потенціалу може бути двох типів.

Перший тип має правильну форму квадрата – і якщо в результаті аналізу ми будемо мати фігуру, візуально близьку до квадрата, то розглянуте підприємство має збалансований потенціал, що є основою успіху його діяльності.

Другий тип має викривлену форму квадрата, причина цього може бути двояка: один вектор розвинутий більше за другий («проблемний» вектор) або всі вектори розвинуті по-різному (дисгармонія векторів).

Якщо підприємство має другий тип форми квадрата, то його потенціал потребує негайних перетворень, що дозволить покращити збалансованість елементів потенціалу.

2. Потенціали підприємств можуть бути прокласифіковані за розміром як великі, середні та малі. Великий потенціал мають підприємства, коли довжина векторів, що створюють квадрат потенціалу підприємства, знаходиться в межах 70-100 у.о.; середній – у межах 30–70 у.о.; малий – до 30у.о.

3. Зовнішній контур квадрата окреслює можливості підприємства для розвитку потенціалу до оптимальних параметрів.

4. Другий та третій вектори квадрата потенціалу («Організаційна структура та менеджмент» і «Маркетинг») виступають передумовою подальшого розвитку потенціалу підприємства.

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

Отже, такий метод дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства.

Таким чином, для визначення рівня виробничого потенціалу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» застосуємо показники для визначення стану виробничого потенціалу та методику ABC – аналізу, адже методика враховує особливості виробничого процесу на підприємстві, рівні значущості окремих

компонентів виробничого потенціалу і дозволяє отримати якісну оцінку рівня управління виробничим потенціалом для визначення напрямів його подальшого розвитку.

Висновки до першого розділу

Виробничий потенціал характеризує виробничі можливості підприємства як основної виробничо-господарської ланки економіки. Матеріальну основу виробничого потенціалу підприємства складають фактори виробництва, такі як робоча сила, засоби праці і предмети праці. Отже, потужність виробництва як системи визначається, з одного боку, обсягами, якістю і структурою доступних підприємству матеріальних і трудових ресурсів виробництва (матеріально-речовинний аспект), а з іншого (трансформаційний аспект) – здатністю (потужністю) щодо здійснення ефективної трансформації (перетворювати) зазначених виробничих ресурсів на продукти і послуги з новою вартістю, необхідною для забезпечення широкого кола цілей учасників виробничо-господарського процесу (споживачів, виробників, суспільства у цілому та ін.)

Вважаємо, що категорію «виробничий потенціал» підприємства доцільно розкривати як сукупність виробничих ресурсів (наявних і прихованих можливостей підприємства), що являють собою систему та перебувають у взаємодії та взаємозв'язку, та в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва і призводять до випуску максимального обсягу продукції.

Основними методами визначення рівня виробничого потенціалу підприємства є графоаналітичний метод, який дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, а також для визначення рівня виробничого потенціалу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» застосуємо показники

для визначення стану виробничого потенціалу та методика АВС – аналізу, адже методика враховує особливості виробничого процесу на підприємстві, рівні значущості окремих компонентів виробничого потенціалу і дозволяє отримати якісну оцінку рівня управління виробничим потенціалом для визначення напрямів його подальшого розвитку.

2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

2.1 Оцінювання тенденцій, проблем та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості

Хліб і хлібобулочна продукція є головною харчовою продукцією, що споживається всіма категоріями населення, незалежно від місця проживання, статі, соціального статусу та рівня доходів. Тому хлібопекарська промисловість, яка забезпечує населення цією продукцією, є стратегічно важливою для життєзабезпечення суспільства і гарантування продовольчої безпеки держави.

Найвищого рівня свого розвитку хлібопекарська промисловість України досягла в 70-ті роки ХХ ст. На той час здійснювалося масове будівництво хлібо заводів, оснащених новим хлібопекарським обладнанням і технологіями для виробництва широкого асортименту хлібобулочних виробів, який постійно вдосконалювався. Україна посіла лідируючі позиції за обсягами виробництва хліба та хлібобулочної продукції високої якості, оскільки активно розвивався й удосконалювався науково-технічний потенціал галузі.

Незважаючи на деструктивні процеси, які відбулися після розпаду Радянського Союзу, хлібопекарська галузь України зберегла свою здатність до безперебійного забезпечення населення України хлібом та хлібобулочними виробами широкого асортименту [37].

Нині ринок хлібопродуктів, як і раніше, має розгалужену територіальну й регіональну охопленість – хлібопекарські підприємства функціонують в усіх областях України, зокрема за рахунок великих холдингів, які географічно розширюють розміщення своїх потужностей та мережу збуту. Водночас

процеси перерозподілу власності, конкурентна ринкова боротьба й кризові явища в країні призвели до зменшення кількості промислових підприємств з виробництва хлібобулочної та борошняної продукції. За останні п'ять років їх кількість знизилася на 33%, до 1007 одиниць. При цьому чисельність виробничого персоналу також скоротилася на третину.

Компанія InVenture Investment Group, що проводила дослідження по ринку хліба та хлібобулочних виробів, визначила ключових гравців ринку (табл. 2.1) [38].

Таблиця 2.1 – Ключові гравці ринку хліба та хлібобулочних виробів

Підприємство	ТМ
1	2
1.Холдинг «Золотий врожай» (Група Lauffer)	«Булкін»
ПАТ «Одеський Каравай»	«Булкін. Тостовий хліба»
ТОВ «Белгород-Дністровська паляниця»	«Булкін. Духмяний хліб»
ТОВ «Котовський хлібозавод»	«Топтига»
ТОВ «Торговий дім «Каравай»	
Всього близько 30 підприємств	інші
2. Група компаній «Хлебодар»	
ПАТ «Запорізький хлібокомбінат №1»	
ПАТ «Запорізький хлібозавод №1»	
ПАТ «Запорізький хлібозавод №5»	«Хлебодар»
ДП «ДП Агросервіс 2000»	
ПАТ «Бердянський хлібокомбінат»	
ПАТ «Ореховський хлібокомбінат»	
3.ПрАТ «Концерн Хлібпром»	«Вінниця хліб»
ПАТ «Львівський хлібозавод №1»	«Хлібна хата»
ДП ПАТ Концерн Хлібпром «Львівський хлібозавод №5»	«Bandinelli»
ТОВ «Явір-млин»	«Львівський хліб»
ПАТ «Вінницяхліб»	«Наминайко»
Завод хлібобулочних напівфабрикатів	«Любляна»

Продовження таблиці 2.1

1	2
4. Група компаній «Формула смаку»	«Формула смаку»
ПрАТ «Формула»	
ТОВ «Черкасихліб»	
ПрАТ «Черкаський комбінат хлібопродуктів»	
ТОВ «Кировоградхліб»	
ПАТ «Паляниця»	
ТОВ «Миколаївський хлібозавод №1»	
5. ТОВ «Холдингова компанія «Хлібні інвестиції»	«Цар хліб»
ПАТ «Геремно Хліб»	
ТОВ «Бердичівський хлібозавод»	
ПАТ «Царь Хліб»	
ПАТ «Чернівецький хлібокомбінат»	
ТОВ «Перший столичний хлібозавод»	
ПАТ «Івано-Франківський хлібокомбінат»	
ТОВ «Продовольча компанія «Заграва-Луцьк»	
6. ПАТ «Київхліб»	«Київхліб»
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Білоцерківський хлібокомбінат	«БКК»
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Макаровський хлібокомбінат	«Гаряча штучка»
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Фастовський хлібокомбінат	
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Сквирський хлібозавод	
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Виробничий цех №3 г. Київ	
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Виробничий цех №1 г. Київ	
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Виробничий цех №12 г. Київ	
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Виробничий цех №4 г. Київ	
ДОЧП ПАТ «Київхліб» Хлібокомбінат №11 г. Київ	
7. ТОВ «Хлібокомбінат «Кулінічі»	«Кулінічі»
ТОВ «СП Київський обласний хлібопекарський комплекс»	
ТОВ «Комбінат хлібопечення «Кулінічі»	
ТОВ «Полтавський хлібокомбінат «Кулінічі»	
ТОВ «Изюмський хлібокомбінат «Кулінічі»	
ТОВ «Куп'янський хлібокомбінат «Кулінічі»	

Наразі серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально-інтегровані компанії: концерн «Хлібпром» (м. Львів), який охоплює 15,6% ринку хлібопродуктів; ПАТ «Київхліб» (м. Київ) – 13,5%; група «Lauffer Group» (м. Донецьк) – 13,0; ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) – 11,1; ТМ «Кулиничі» (м. Харків) – 9,4; ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький) – 8,8; ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) – займає 5,9% ринку. Ці компанії-виробники постачають на ринок країни понад 3/4 обсягів хлібопродукції промислового виробництва.

Якщо розглянути регіональні особливості виробництва хліба та хлібобулочних виробів, то лідирує у цьому виробництві м. Київ, на 2-му та 3-му місцях Дніпропетровська та Донецька області. Виробництво виробів хлібобулочних як товарів, що швидко псуються, орієнтовано на щоденне споживання переважно на внутрішньому ринку. Отже виробництво в регіональному розрізі залежить від двох основних чинників: кількості населення та рівня реальних доходів. В структурі виробництва майже третина припадає на три регіони з двадцяти п'яти (не враховувались АР Крм, м. Севастополь, а Донецька та Луганська області з 2014р. враховуються частково): м. Київ, Дніпропетровську та Донецьку області. Із значним відривом від них виробляли хліб та хлібобулочні вироби у Харківській, Одеській, Запорізькій та Луганській областях. Сукупна питома частка цих семи регіонів перевищує 50%, а решта сукупного обсягу виробництва припадає на інші 18 регіонів [39].

Хлібопекарська галузь у продовольчій системі України є однією з небагатьох галузей, яка забезпечує виробництво продукції на рівні фізіологічних норм споживання. Слід зазначити, що сформована нині структура операторів ринку хліба й хлібобулочних виробів – надто диференційована. Промислове виробництво продукції в цій структурі становить не більше 40%. Близько 50–60% ринку поділяють між собою приватні міні-пекарні та пекарні торговельної мережі, близько 7–12% – припадає на цехи підприємств громадського та швидкого харчування. Значна частка продукції галузі не

обліковується державною статистикою й розрахувати її можливо лише орієнтовно, виходячи з кількості наявного населення в країні та середньозваженої норми споживання.

Розрахунки структури та ємності ринку хлібобулочних виробів представлено в табл. 2.2. [40].

Таблиця 2.2 – Оцінювання ємності ринку хлібобулочних виробів 2012-2019 рр.

Показник ємності ринку	Роки								2019 р. до 2012 р., %
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
Кількість наявного населення, млн. осіб	45,87	45,63	45,55	45,49	43,00	42,84	42,2	41,98	91,52
Вироби хлібобулочні									
За середньозваженою нормою споживання, тис. т	4330,1	4307,5	4299,9	4294,3	4059,2	4044,1	4028,0	4002	92,4
За виробництвом промислової продукції, тис. т	1808	1763	1686	1561	1356,7	1231	1160	1050	58,1
За обсягами реалізації продукції промисловими підприємствами, млн. грн.	9636	11183	12007	12038	9611	13177	14917	17098	177,4

Результати дослідження вказують на зменшення фізичних обсягів промислового виробництва хлібобулочних виробів за 2012–2019 рр. в 1,7 раза (до 1050 тис. т), однак за цей період на 75,4% підвищилися вартісні обсяги їх реалізації (до 17,1 млрд грн), що в структурі сукупних доходів від реалізації продукції харчової промисловості займали 3,8%. Натомість частка «сірого» ри-

нку постійно зростала. Ситуація, коли понад 2/3 ринку хліба знаходиться поза статистикою, обтяжує проведення достовірного аналізу та відображення реальної картини функціонування ринку хліба. Відповідно ускладнюється можливість ухвалення ефективних, науково обґрунтованих управлінських рішень. Тому створення рівних економічних умов діяльності всіх суб'єктів хлібопекарського виробництва – важлива складова подальшого ефективного розвитку ринку хліба.

В Україні хліб та хлібобулочні вироби є доступними харчовими продуктами, котрі завжди знаходяться на полицях магазинів. Ринок хліба та хлібобулочних виробів можна розділити на два стратегічних сегмента: ринок хліба і ринок хлібобулочних виробів. В асортименті хлібобулочної продукції переважає хліб пшеничний, його частка займає 41,9% ринку, хліб житньо-пшеничний і пшенично-житній – 31,7, вироби булочні – 24,8, хліб житній – 1,1, інші види хліба – 0,6% ринку (рис. 2.1) [40].

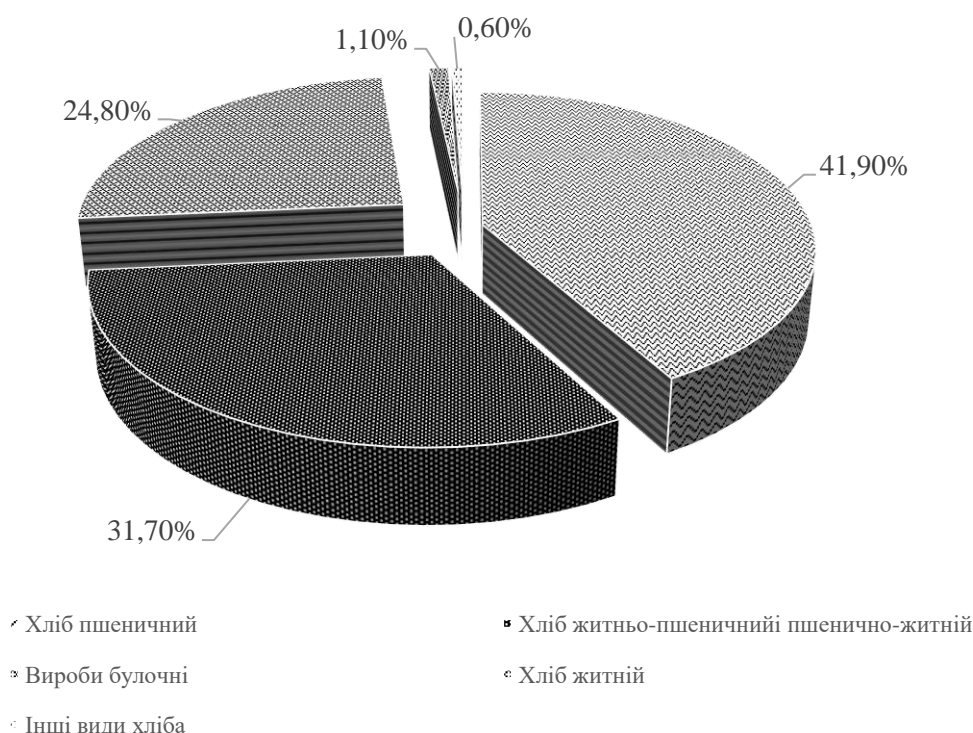


Рисунок 2.1 – Структура виробництва хліба в розрізі товарних категорій в Україні за 2019 рік

Нині потреба населення в хлібі та хлібобулочних виробках, яка визначена нормою споживання, забезпечується в повному обсязі. Відповідно до Постанови Уряду № 656 від 14.04.2000 року «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» норма споживання хліба становить 101 кг на 1 особу в рік. Слід відзначити, що в країнах Європи споживання хліба значно нижче – від 37 кг/рік у Великій Британії, до 50-55 кг/рік у Німеччині, Франції, Бельгії, Іспанії.

Загальне споживання хліба та хлібобулочних виробів залежить від багатьох чинників і, насамперед, від чисельності населення країни, зміни структури харчування домогосподарств, рівня купівельної спроможності. Необхідно зазначити, що попит на хліб має низьку цінову еластичність, хоча питання формування його вартості актуальне завжди. Так, підвищення цін на хлібобулочні вироби, у випадку зростання ціни на борошно, до червня 2017 року стримувалося Постановою Кабінету Міністрів України № 1548 від 25.12.1996 р. «Про встановлення повноважень органів виконавчої влади та виконавчих органів міських рад щодо регулювання цін (тарифів)». Таке цінове регулювання мало певні негативні наслідки для функціонування хлібопекарської галузі. Зокрема рентабельність підприємств після оподаткування була від'ємною (у 2016 р. – мінус 0,8), фактично не відбувався інноваційний техніко-технологічний розвиток підприємств через відсутність інвестицій (зокрема іноземних). Недосконале устаткування хлібопекарських підприємств лише підвищувало витрати на паливно-енергетичні ресурси. Економія грошових засобів здійснювалася за рахунок низької оплати праці персоналу, що зумовлювало високу плинність кадрів. Поступово галузь ставала непривабливою для інвесторів [41].

Після втрати чинності вищезгаданої постанови (на підставі Постанови Уряду № 394 від 07.06.2017) і відміни державного регулювання цін на хліб та хлібобулочні вироби, з'явилися перспективи покращення стану галузі, активізації її розвитку, у тому числі й за рахунок залучення іноземних

інвестицій, оскільки ціна на хліб має сталу тенденцію до зростання через підвищення вартості всіх складових витрат на виробництво. Так, за даними Держстату України, на кінець 2019 р. ціна на хліб з борошна першого сорту зросла на 22,8% (до 13,30 грн), а на хліб житньо-пшеничний – на 25,5% (до 13,0 грн).

Незважаючи на підвищення цін, хліб в Україні залишається найдешевшим серед інших країн світу, при тому що ряд позицій собівартості виробництва (борошно, паливно-енергетичні ресурси, технологічне обладнання) знаходяться на рівні світових цін. Натомість попит на продукцію, який визначається ступенем платоспроможності населення, вказує на те, що рівень середньої заробітної плати в еквіваленті вартості хліба пшеничного в Україні найнижчий порівняно з іншими країнами світу. Так, у 2019 році в Україні цей еквівалент становив 427 кг, у Російській Федерації – 542, Білорусі – 544, Угорщині – 817, Іспанії 1245, Франції 1424 кг. Цей факт є свідченням необхідності підвищення рівня заробітної плати, відповідно до темпів зростання продуктивності праці.

Стабільність роботи галузі, зокрема щодо підвищення якості хліба і хлібобулочних виробів, нині гальмується рядом проблем.

По-перше, на внутрішньому ринку зберігається тенденція щорічного зменшення частки продовольчої пшениці з борошномельними властивостями, придатної для використання у хлібопеченні. В Україні п'ятий рік поспіль збирають рекордно високі врожаї – понад 60 млн т зернових, у тому числі пшениці 23–27 млн т, що багаторазово перевищує внутрішнє споживання країни в цій культурі. Натомість, за оцінкою фахівців, пшениця I класу в зібраному урожаї становить не більше 1–2% й використовується зазвичай на насінневі потреби. Понад 40% врожаю становить зерно II і III класу, яке має хлібопекарські (борошномельні) властивості і повинно направлятися на продовольство, оскільки лише такий клас зерна може гарантувати виробництво якісної продукції (хліба, макаронних виробів, круп та ін.). Однак воно переважно експортується. Крім того, при надходженні на переробні підприємства декларації постачальників зерна не розкривають достовірної

структури поставок пшениці, зокрема щодо частки борошномельних сортів у загальній масі.

По-друге, не сприяє підвищенню якості хлібопекарської продукції чинний державний стандарт на пшеницю (ДСТУ 3768–2010), в якому істотно занижені вимоги до вмісту білка (на 4-5% залежно від класу) та інші параметри. Слід зазначити, що з 1990 року цей стандарт переглядався кілька разів і щоразу показники якості змінювалися в гірший бік. Тобто свідомо було знижено якісні характеристики (табл. 2.3) [42].

Таблиця 2.3 – Порівняння якісних параметрів хлібопекарської пшениці за стандартами різних років

Якісний показник	ГОСТ 9353-90 «Пшеница. Требования при заготовках и поставках»	ДСТУ 3768- 98 «Пшениця. Технічні умови»	ДСТУ 3768- 2010 «Пшениця. Технічні умови»	Зміни якісних параметрів у ДСТУ 3768- 2010 відносно ГОСТ 9353- 90, %
Масова частка клейковини (не нижче ніж), %				
пшениця II класу	28	27	23	-5
пшениця III класу	23	23	18	-5
Пророслі зерна (не більше ніж), %				
пшениця II класу	1	1	3	+2
пшениця III класу	3	3	4	+1
Зернова домішка (не більше ніж), %				
пшениця II класу	5	5	8	+3
пшениця III класу	5	10	8	+3

По-третє, окремою проблемою продовольчої системи України є недостатня пропозиція вітчизняного жита для хлібопечення. Низькі врожайність та рентабельність вирощування жита призвели до скорочення площ посівів і, відповідно, до зменшення обсягів його виробництва всередині країни. Хлібопекарі змушені імпортувати житнє борошно з Білорусі. У 2015/16 МР було завезено 20,6 тис. т, а в 2016/17 МР – 20,8 тис. т житнього борошна [5]. В Україні також повністю відсутнє виробництво твердих сортів пшениці для виготовлення макаронних виробів.

По-четверте, проблеми оновлення матеріально-технологічної бази хлібопекарського виробництва України актуальні як з погляду забезпечення якості хлібобулочної продукції, її конкурентоспроможності, так і енергоефективності. Майже 3/4 основних виробничих фондів хлібопекарської промисловості України морально та фізично спрацьовані. За роки незалежності країни приватні інвестори побудували лише 4 хлібозаводи. У занепаді знаходиться вітчизняне машинобудування, зокрема для хлібопекарської галузі. Наразі пекарі зосереджені лише на дороге імпортне хлібопекарське обладнання європейського, російського й турецького виробництва. Заміна печей кам'яної кладки на сучасні енергоефективні, оснащення їх індивідуальними парогенераторами, використання тепла відхідних газів сприяло б зниженню собівартості виробництва хліба та зростанню конкурентоспроможності продукції, а також значно зменшило б негативний вплив на екологічний стан довкілля.

Хлібопекарська галузь зазнає впливу й інших негативних чинників, зокрема: мікробіологічне забруднення борошна через недотримання борошномелами технології мийки зерна, що знижує якість готових виробів; не застосовуються технології виробництва борошняних сумішей для конкретних видів хлібопекарської продукції; обмеженість вітчизняного асортименту нетрадиційних (альтернативних) видів хлібопекарської продукції (снеків, повітряного рису і кукурудзи, хлібців тощо), які надходять в Україну переважно за імпортними поставками, а також недостатність пропозиції

вітчизняної дієтичної продукції та виробів для людей з особливими потребами (хворих на діабет, целиакію тощо), хлібних заквасок та ін.; на державному рівні бракує адресної дотації малозабезпеченим верствам населення як компенсації підвищення цін на хліб, що не сприяє підвищенню рентабельності підприємств галузі; відсутня на державному рівні фінансова підтримка підприємств хлібопекарської галузі через механізм здешевлення кредитів (часткової компенсації відсоткової ставки залучених коштів на закупівлю зерна, борошна та вітчизняного обладнання); не проводиться виробнича практика студентів профільних вузів, відбувається руйнування системи підготовки робітничих професій (профтехучилищ), що негативно позначається на укомплектованості штату працівників хлібозаводів пекарями, машиністами, тісторобами та робітниками інших виробничих професій.

Необхідно зазначити, що особливості розвитку хлібопекарської галузі будь-якої країни залежать від ряду стандартних чинників: потреби населення в хлібобулочній продукції; існуючих умов господарювання; методів державного регулювання; ступеня модернізації підприємств та ін. Так, чинники, які нині важливі для розвитку хлібопекарської галузі України, характерні й для інших країн Європи, зокрема, сусідньої Польщі, де ємність ринку хліба і хлібобулочних виробів становить 2275 тис. т. Корінне населення країни, чисельність якого налічує 38,4 млн осіб (2016 р.), переважно споживає свіжовипечений хліб (86% обсягу), тоді як хлібобулочні вироби тривалого зберігання становлять лише 13% ринку. Упродовж останніх кількох десятиліть споживання хліба і хлібобулочних виробів скорочується, а основними чинниками, що стримують зростання цього ринку є зміна стилю життя, звичок та вподобань населення. Останнім часом зростає попит на натуральну та традиційну продукцію: хліб на заквасках, артезіанські види хліба (хліб ручної роботи з натуральних продуктів), регіональні хлібобулочні вироби.

Водночас із різноманітністю смаків поляків змінюється й присутність на ринку виробників та інших його операторів:

1) кількість малих пекарень зменшується, оскільки торгові мережі надають перевагу в співпраці новітнім великим індустріальним підприємствам (враховується ціна, якість, гнучкість, обсяг виробництва);

2) торгові мережі стимулюють ринок заморожених напівфабрикатів і виробів, виготовлених за технологією контрольованого вистоювання – цей сегмент зростає із року в рік;

3) ринок інгредієнтів стає щороку конкурентнішим, складнішим і вимогливішим [42].

Дослідження свідчать про те, що забезпечення продовольчої безпеки та вирішення проблеми здорового харчування населення кожної країни в сучасних умовах безпосередньо залежить від рівня технічної оснащеності підприємств харчової промисловості, максимальної автоматизації процесів і вдосконалення технологій виробництва продуктів, що неможливо без впровадження інновацій на виробництві.

В Україні, незважаючи на складність економічної ситуації, в напрямі інноваційного розвитку хлібопекарської галузі здійснюються певні кроки:

1. Освоюється технологія заморожування хлібопекарської продукції, що дасть змогу підвищити експортний потенціал галузі.

2. Вплив на якість хліба має використання хлібозаводами заквасок на основі штамів «чистих культур». На жаль, більшість підприємств хлібопекарської галузі змушені нині закуповувати спеціальні дріжджові культури за кордоном, що не сприяє продовольчій безпеці держави та зниженню собівартості готової продукції. Інститут продовольчих ресурсів НААН проводить дослідження в цьому напрямі і має ряд напрацювань зі створення лінійки штамів «чистих культур» вітчизняного виробництва. Зокрема утворено закваски на основі пшеничного, житнього та спельтового борошна із залученням різних заквашувальних інгредієнтів, що позитивно впливають на бродильну активність пшеничного тіста, підвищують накопичення двоокису вуглецю у тістовій масі, покращують структурно-механічні властивості пшеничного тіста (формувальну та газоутримуючу здатність).

3. Перспективним напрямом розвитку хлібопекарської галузі є розширення асортименту заварних видів житнього хліба, розробка технологій виробництва хліба з використанням натуральних харчових добавок та хлібобулочних виробів функціонального призначення для людей зі специфічними захворюваннями. Інститутом продовольчих ресурсів НААН удосконалено технологію безглютенових і безбілкових хлібобулочних та кондитерських виробів для осіб, хворих на целиацію й фенілкетонурію. Встановлено, що для покращання харчової цінності безглютенових хлібобулочних виробів до рецептури безглютенового хліба доцільно додавати до 10% гречаного борошна, до 20 – кукурудзяного, до 25 – рисового, до 15 – пшоняного, до 20 – нутового, до 15% – квасолевого. Розроблено та затверджено нормативну документацію на хліб «Безбілковий» (з додаванням рисового борошна для хворих на фенілкетонурію), «Нутовий», «Квасолевий» і «Пшоняний» (для хворих на целиацію з сумішею крохмалів, нутового, квасолевого, пшоняного, гречаного борошна), печиво «Гречане» і «Рисове».

Підвищення ефективності діяльності хлібопекарської галузі в продовольчій системі України та її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, оновлення та раціональне використання потенціалу галузі, забезпечення населення країни якісною хлібопекарською продукцією вимагають розроблення Стратегії розвитку хлібопекарської галузі, яка має охопити напрями і заходи вирішення усіх вказаних вище проблем, у тому числі державної підтримки правового й економічного характеру, з перспективою постійного моніторингу та контролю виконання визначених завдань. Однак першочергового вирішення потребують запитання: перегляду і удосконалення нормативної документації на хлібопекарську сировину; стабільного забезпечення хлібопекарської галузі необхідною кількістю якісного хлібопекарського борошна; удосконалення статистичного обліку виробництва хліба та хлібопродуктів; захисту споживачів від неякісної хлібопродукції тощо.

2.2 Загальна фінансово-економічна характеристика ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн хлібпром» – одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. За 15 років існування Компанія зарекомендувала себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності. «Концерн Хлібпром» дбає про збереження національних традицій виробництва та поряд з тим переймає найкращий світовий досвід.

Акціонерне товариство «Концерн Хлібпром» засновано на базі флагманів обласного виробництва хліба Вінницяхліб та Львівський хлібозавод №5 у березні 2003 року. В 2004 році і в 2005 році здійснюється купівля хлібозаводів у Вінницькій та Львівській областях. У 2006 році відбувається вихід компанії у сегмент b2b під ТМ «Наминайко» з відкриттям цеху з виробництва тістових напівфабрикатів. У 2007 році компанія входить у трійку кращих емітентів України по інформаційній відкритості за версією Cbonds Awards, успішно проходить перевірку Міжнародної Фінансової Корпорації по екологічних і соціальних аспектах виробничої діяльності та отримує \$30 млн. кредиту від Міжнародної фінансової корпорації. У 2008 році «Концерн Хлібпром» очолює рейтинг найбільш швидкозростаючих підприємств хлібопекарської галузі та входить до сотні найкращих компаній в Україні за рівнем капіталізації та корпоративного управління (версія рейтингу «Інвестгазети») [43].

У 2009 році розпочато впровадження енергозберігаючих проектів на хлібозаводах у Львівській області. У 2010 році завершується будівництво та запуск автоматизованого заводу з виробництва хлібних та хлібобулочних напівфабрикатів, який отримує міжнародний сертифікат безпеки харчової

продукції згідно принципів HACCP – ISO 22000:2005. У 2011 році «Концерн Хлібпром» виводить на ринок України нову торгову марку «Bandinelli», що об'єднала солодощі з європейським походженням; розпочато спільний з «Unicef» соціальний проект із виробництва хліба з додаванням йодованої солі.

В 2012 році Концерн інвестує 9 млн. грн. у одне з найсучасніших обладнань в світі для заводу «Вінницяхліб» і в 2013 році у вінницькому регіоні оновлена ТМ – «Вінницяхліб», яка в 2014 році вже увійшла у ТОП-100 кращих товарів України. Також в 2014 році на всеукраїнський ринок введена нова ТМ кондитерської продукції «Любляна» і в 2015-2017 роках ТМ «Вінницяхліб» отримує відзнаку «Народний бренд Вінниця».

В 2018 році запущено преміальну лінійку свіжого хліба «Хліб світу» – хліби «Шведський», «Фінський», введено на всеукраїнський ринок печива «Граноллі» ТМ «Bandinelli» з шоколадом та злаками, з журавлиною та полуницею, з журавлиною та родзинками, з курагою, чорносливом та фундуком; введено на ринок нову лінійку Тостових хлібів – «Тостовий» ніжний, «Тостовий» пшенично житній, «Тостовий» зерновий; дитячу лінійку хлібобулочних виробів «Джуні» ТМ «AGROLA»; преміальну лінійку міні-батонів з травами та спеціями ТМ «AGROLA».

В 2019 році ВП «Вінницяхліб» модернізує лінію №7 і запроваджує технологічний процес за інтенсивною технологією виробництва хлібобулочних виробів. В цьому ж році Фабрика кавових рішень починає власне виробництво кави, запускає бренд «HARMONY Sensitive» і започатковує новий напрямок – «Зелена кава» [43].

До складу ПрАТ «Концерн Хлібпром» входить п'ять підприємств: ПАТ «Львівський хлібозавод №1», ДП ПАТ Концерн Хлібпром «Львівський хлібозавод №5», ТОВ «Явір-млин», ПАТ «Вінницяхліб», Завод хлібобулочних напівфабрикатів. Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому» не втратили десятиріччями напрацьованих рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології

шокового заморожування, компанія розширила свої ринки за межі України – в США, країни СНД та ЄС.

Співпраця з найбільшими торговими мережами країни та орієнтація на міжнародні стандарти якості продукції стимулює компанію у впровадженні інноваційних рішень у виробничі процеси. Підрозділи «Концерну Хлібпром» отримали сертифікати ISO 9001 та ISO 22000:2005.

Система управління якістю виробництва на ВП "Львівський хлібозавод №1" пройшла сертифікацію за Національним стандартом України ISO 9001:2009. Цей стандарт є офіційним перекладом міжнародного ISO 9001:2008 Quality management systems – Requirements (Системи управління якістю. Вимоги). На Заводі хлібобулочних напівфабрикатів та ВП "Явірмлин" запроваджена система управління безпекою харчових продуктів ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Вона покликана реалізовувати контроль за безпекою продукту на усіх етапах виробничого ланцюга – від постачання сировини до відвантаження готової продукції замовнику. На кожному виробничому майданчику компанії діє власна акредитована лабораторія якості, що здійснює контроль за продукцією на всіх ланках виробничого процесу. А в рамках програми технічного розвитку компанія інвестує у високотехнологічне обладнання з Німеччини, Швейцарії, Франції, Голандії.

У своїй діяльності ПрАТ "Концерн Хлібпром" керується Кодексом корпоративного управління як системою відносин між акціонерами Компанії, членами органів управління та контролю, споживачами, контрагентами та іншими зацікавленими у діяльності Компанії особами, а також органами державної влади. Ці відносини базуються на принципах управління, звітності, контролю та відповідальності. Детально із змістом Кодексу корпоративного управління можна ознайомитись на офіційному сайті Компанії за адресою <https://hlibprom.com.ua> [43].

Основними видами продукції, за рахунок продажу яких емітент отримав 10 або більше відсотків доходу в 2019р. були: хліб пшеничний, хліб житньо-

пшеничний, батони, кондитерські та інші аналогічні вироби, заморожені напівфабрикати. У звітному періоді виготовлено нові зразки хлібобулочних, кондитерських виробів та напівфабрикатів, які надійшли в реалізацію. З метою мінімізації негативних впливів ПрАТ "Концерн Хлібпром" обрав стратегію збільшення частки виробництва і реалізації продукції з високим маржинальним доходом і продукції тривалого терміну зберігання. Таким чином навіть за умови зменшення обсягів ринку стандартного хліба, високорентабельна продукція покращених сортів дозволяє збільшувати доходи, а не лише утримувати їх на незмінному рівні. Вплив сезонності на діяльність підприємства полягає у зміні структури продажу на користь тих чи інших видів продукції.

Характер продукції, яку виготовляє компанія, визначає її першочергове соціальне завдання – забезпечувати людей натуральним, якісним та доступним продуктом щоденного вжитку – хлібом. Основними принципами діяльності «Концерну Хлібпром» в цьому напрямку є дотримання законодавчих стандартів якості, впровадження високих міжнародних норм контролю на усіх етапах виготовлення продукції, врахування її безпечності.

Для гарантування якості продукції компанія розробила власну систему захисту від підробок тих виробів, які продаються без пакування. Роздрібні магазини отримали від підприємства сертифікати авторизованих точок продажу з голографічним захистом. Ці документи посвідчують приналежність продукції до заводів компанії, що дозволяє споживачам уникнути виробів невідомого походження, а відповідно і без гарантії їх якості. Окрім того, у компанії налагоджена робота гарячої лінії, що дозволяє додатково відслідковувати, контролювати якість виробів, комунікувати зі споживачами та оперативно реагувати на їхні звернення.

"Концерн Хлібпром" будучи одним з найбільших виробників хліба в регіонах своєї присутності, усвідомлює відповідальність і перед соціально-незахищеними верствами населення. Саме тому взяло на себе функцію

виготовлення соціального хліба в тих кількостях, які дозволять уникати напруги в соціумі.

"Хлібпром" надає споживачам достовірну інформацію про свою продукцію та процеси, що відбуваються на підприємстві та забезпечує відповідальні комунікації з усіма заінтересованими сторонами. В портфелі Концерну інформаційні кампанії, серед яких: "Як визначити якість хліба", "Хліб з йодованою сіллю для профілактики йододефіциту у населення", "Боротьба з тіньовим ринком та система захисту хліба від підробок". У час ведення карантинних заходів 2020 року через поширення вірусу COVID-19 Концерн Хлібпром провів інформаційну кампанію «Купуйте упакований хліб», яка була спрямована на подолання міфів про упакований хліб та донесення до споживача переваг споживання хліба в упаковці як насамперед безпечного та якісного продукту.

Компанія відкрита до проектів, що відповідають її цілям – з виробництва корисних продуктів й популяризації здорового харчування. Таким чином, "Хлібпром" радо підтримав ініціативу дитячого фонду ООН ЮНІСЕФ (Unicef) та GAIN (Global Alliance for Improved Nutrition) щодо боротьби з йододефіцитом серед українського населення і перший в Україні розпочав виробництво хліба з додаванням йодованої солі та присвячену йому інформаційну кампанію.

Концерн «Хлібпром» володіє потужною промисловою базою – 5 виробничих підприємств. Окрім широких можливостей щодо забезпечення населення достатньою кількістю продукту «номер один» це покладає на компанію додаткову відповідальність за вплив її діяльності на навколишнє середовище. Впродовж 11 років підприємство співпрацює з Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО, та Північною екологічною фінансовою корпорацією НЕФКО (NEFCO) в напрямку розробки політики енергозберігання. Підприємство отримало грант від організації на впровадження екологічних та енергозберігаючих технологій в проекті з

впровадження комплексу утилізації димових газів із димових печей. Це дозволило знизити залежність вартості хліба від коливання ціни на енергоносії.

У 2014 році на виробничому підрозділі "ЦКВ" запроваджено практику вторинного використання пакувальної тари, яка дозволяє на 30% знизити використання картону. Завдяки такій ініціативі компанія економить до 30 тон паперу, а отже врятувати від вирубки понад 300 дорослих дерев.

"Концерн Хлібпром" дотримується принципів відповідальних закупівель. На підприємстві діє положення, яке регламентує порядок їх проведення. Це дозволяє підвищити фінансову ефективність процесу постачання шляхом проведення конкурсного обрання постачальників. При відборі підприємство враховує як фінансовий ефект, так і якісний.

Компанія усвідомлює, що є частиною суспільства загалом та територіальних громад зокрема. Саме тому прагне реагувати на суспільні потреби не ситуативно, а системно, подаючи правильний приклад, забезпечуючи верховенство права, чесної конкуренції, людяності та відповідальності на своїй території та за межами власної локації.

У 2019 році з метою покращення майнового стану та результатів господарської діяльності, розвитку виробництва емітентом були здійсненні інвестиції, основними напрямками яких були [43]:

- інвестиції в модернізацію та оновлення існуючих потужностей виробничих підрозділів;
- оптимізація існуючих виробничих процесів;
- оптимізація роботи експедиційного та транспортного відділів;
- придбання сучасної комп'ютерної та оргтехніки, автоматизація.

Джерелами покриття цих інвестицій були кредитні та власні кошти емітента.

Протягом звітного року, реалізовано ряд інвестиційних проектів, спрямованих на покращення якості продукції та оптимізацію енергозатрат підприємства. Дані проекти дозволили в непрості для хлібобулочної галузі часи не лише зберегти, а й покращити якість готових виробів. У 2019 році компанія

дотримувалась стратегії розвитку управління логістики, проведено аналіз технічного стану транспорту та запропоновано послідовність оновлення автопарку, що дасть можливість доставляти клієнтам більш свіжу продукцію та зменшити частку втрат продукції в процесі транспортування. Емітент здійснював оптимізацію парку обладнання та впроваджував проекти пов'язані з економією енергоресурсів.

Стратегія розвитку емітента на наступний рік передбачає орієнтацію на виробництво високорентабельної продукції, а також продукції з тривалим терміном зберігання. Це дозволить поліпшити фінансові показники, краще здійснювати планування виробництва за рахунок можливості працювати "на склад", а також розширювати ринки збуту, в т.ч. шляхом експорту продукції за кордон. Надалі ПрАТ "Концерн Хлібпром" планує нарощувати обсяги виробництва покращених сортів хлібобулочних виробів, кондитерської продукції і напівфабрикатів (продукції з тривалим терміном зберігання).

Товариство планує здійснювати господарську діяльність товариства відповідно за основними видами діяльності. Для подальшого розвитку товариству необхідно здійснювати оновлення, модернізацію обладнання та основних засобів. Подальший розвиток товариства прямо залежить від, від розміру податків, від розміру мінімальної заробітної плати тощо. При їх збільшенні у товариства збільшуються витрати. Товариство планує підвищити свою конкурентоздатність за рахунок здійснення контролю якості послуг, розширення клієнтської бази тощо. Товариство планує в майбутньому розширити ринки збуту за рахунок збільшення клієнтської бази.

Основними напрямками розвитку компанії на наступний рік є:

- розширення каналів збуту для нових лінійок продуктів;
- подальша глибша співпраця із логістичними компаніями, спрямована на забезпечення вчасної та якісної доставки продукту до споживача та зниження транспортних витрат;
- реалізація проектів, пов'язаних із модернізацією виробничих ліній для покращення якості і збереження свіжості виробленого хліба.

- спрямування інвестицій на розвиток продуктових лінійок, зниження собівартості продукції, оновлення виробничих потужностей та економію вичерпних ресурсів.

Для визначення рівня розвитку підприємства проведемо фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2017-2019 роки [43, 44]. Метою фінансового аналізу підприємства є оцінювання фінансового стану підприємства з урахуванням динаміки його змін, які склалися за результатами господарської діяльності підприємства за декілька останніх років, визначення факторів, що вплинули на ці зміни, та прогнозування майбутнього фінансового стану підприємства.

Розглянемо та охарактеризуємо фінансовий стан за допомогою абсолютних показників наведених в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналізування абсолютних показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2017-2019 роки

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2019 р. від 2017 р., тис.грн	Темп приросту 2017-2019 рр. ,%
	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6
Вартість майна	721069	722733	730573,5	9504,5	1,32
Власний капітал	76688,5	104345,5	162778,5	86090	112,26
Залучений капітал	644380,5	618387,5	567795	-76585,5	-11,89
Необоротні активи	489715	501911,5	499335,5	9620,5	1,96
Оборотні активи	231354	220821,5	231238	-116	-0,05

Отже, з таблиці 2.4 видно, що вартість майна ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2019 році становить 730573,5 тис.грн, тобто збільшилася порівняно з 2017 роком на 9504,5 тис.грн. Підвищення майнового стану є позитивною тенденцією для підприємства. Власний капітал в 2019 році збільшився на 86090 тис.грн і становить 86090 тис.грн., порівняно з 2017 роком – 76688,5 тис.грн. Це означає, що підприємство збільшило частку коштів вкладених засновниками, що є позитивно для підприємства, адже підвищується його фінансова стійкість. Доцільно зазначити, що така тенденція спостерігалась і протягом 2017-2018 років.

Залучений капітал у 2019 році у підприємства зменшився на 76585,5 тис.грн. і становить 567795, порівняно з 2017 роком – 644380,5 тис.грн. Подібна тенденція спостерігалась і в 2018 році. Це означає, що підприємство поступово зменшує залучення коштів у свою діяльність і все більше нарощує власний капітал.

Вартість необоротних активів загалом протягом 2017-2019 років зросла на 9620,5 тис. грн.. При цьому за 2017-2018 роки їх вартість збільшилась на 12196,5 тис. грн, а протягом 2018-2019 років зменшилась – на 2576 тис. грн. Загалом збільшення відбулося за рахунок залучення основних засобів та довгострокових фінансових інвестицій. Вартість оборотних активів у 2019 році становила 231238 тис.грн, що є на 116 тис.грн. меншою, ніж в 2017 році.

Оцінивши абсолютні показники динаміки, проведемо аналізування відносних показників діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 2.5).

Отже, як видно з проведених розрахунків ПрАТ «Концерн Хлібпром» є фінансово стійким і в 2019 році фінансова стійкість підприємства посилилась. Це підтверджують показники коефіцієнта фінансової автономії. Але при цьому негативним є зменшення коефіцієнта маневреності власного капіталу на 61,6% та коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами на 75% протягом 2017-2019 років.

Таблиця 2.5 – Оцінювання відносних фінансових показників, які характеризують діяльність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Показники	Роки			Абсолютне відхилення 2019 р. від 2017 р.	Темп приросту 2017-2019 рр. ,%
	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6
1. Аналіз ліквідності підприємства					
1.1 Коефіцієнт покриття	1,185	1,073	1,041	-0,144	-12,15
1.2 Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,89	0,731	0,686	-0,204	-22,92
1.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,183	0,128	0,155	-0,028	-15,30
1.4 Чистий оборотний капітал, тис. грн.	24711	106	18060	-6651	-26,92
2. Аналіз фінансової стійкості підприємства					
2.1 Коефіцієнт фінансової автономії	0,106	0,144	0,223	0,117	110,38
2.2 Коефіцієнт фінансової залежності	9,403	6,944	4,484	-4,919	-52,31
2.3 Коефіцієнт фінансового ризику	8,403	5,926	3,488	-4,915	-58,49
2.4 Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-5,386	-3,810	-2,068	3,318	61,60
2.5 Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	0,156	0,067	0,039	-0,117	-75,0
3. Аналіз рентабельності підприємства					
3.1 Коефіцієнт рентабельності активів	0,0037	0,0039	0,1355	0,1318	3562,16

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
3.2 Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,0346	0,0267	0,6079	0,5733	1656,94
3.3 Коефіцієнт рентабельності продажу	0,3458	0,3677	0,3907	0,0449	1298,44
3.4 Коефіцієнт рентабельності витрат	0,5286	0,3677	0,3907	-0,1379	-26,09
4. Аналіз ділової активності підприємства					
4.1 Коефіцієнт оборотності активів	1,495	1,754	1,848	0,353	23,61
4.2 Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	5,522	6,157	6,079	0,557	10,09
4.3 Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	7,811	10,198	11,450	3,639	46,59
4.4 Строк погашення дебіторської заборгованості, дні	46	35	31	-15	-32,61
4.5 Строк погашення кредиторської заборгованості, дні	65	58	59	-6	-9,23
4.6 Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	17,198	16,585	15,227	-1,971	-11,46
4.7 Коефіцієнт оборотності основних засобів (фондовіддача)	1,741	1,963	1,994	0,253	14,53
4.8 Коефіцієнт оборотності власного капіталу	14,058	12,147	8,296	-5,762	-40,99

З таблиці 2.5 видно, що коефіцієнт покриття у 2017 році становив 1,185; в 2018 році – 1,073; в 2019 році – 1,041. Отже, коефіцієнт покриття у 2019 р.

зменшився на 12,15%. Цей показник свідчить про те що у 2017 р. на кожную 1 гривню поточних зобов'язань (боргів) підприємство має 1,185 грн. поточних активів, а у 2019 р. – на кожную 1 гривню – 1,041 грн. поточних активів.

Коефіцієнта швидкої ліквідності в 2017 році становив 0,89; в 2018 році – 0,731, а в 2019 році – 0,686. Це свідчить про те, що підприємство спроможне погасити свої короткострокові зобов'язання швидко ліквідними активами, але ця спроможність погіршується. Коефіцієнт абсолютної ліквідності в 2017 році становив 0,183, в 2018 році – 0,128, а в 2019 році – 0,155. Відтак, відбулося зменшення на 15,30 % . Це свідчить про те, що підприємство не зможе негайно ліквідувати короткострокову заборгованість згідно нормативних значень, адже цей показник не відповідає нормативному значенню.

У 2019 р. чистий оборотний капітал зменшився на 6651 тис.грн. порівняно з 2017 роком, що свідчить про те що підприємство не спроможне своєчасно і терміново сплачувати свої поточні зобов'язання та розширювати подальшу діяльність.

Коефіцієнти рентабельності підприємства протягом 2017-2019 років достатньо потужно збільшились за рахунок значного збільшення чистого прибутку підприємства в 2019 році. Отже, в 2019 році чистий прибуток склав 98 960 тис. грн. порівняно із прибутком 2017 року – 2 651 тис. грн. Відтак, це стало основним чинником підвищення рентабельності. Проте рентабельність витрат зменшилась на 26,09 % за рахунок того, що темпи збільшення собівартості перевищили темпи збільшення валового прибутку.

Оцінювання показників ділової активності показало такі результати. Коефіцієнт оборотності активів, оборотності кредиторської заборгованості та оборотності дебіторської заборгованості, оборотності основних засобів (фондовіддача) збільшились протягом 2017-2019 років. Це свідчить про більш ефективне використання активів, основних засобів, дебіторської та кредиторської заборгованостей.

Проте спостерігається зменшення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів в 2017 році становив 17,198, а в 2019 році – 15,227, відбулося

зменшення на 11,46%, і це вказує на зменшення швидкості реалізації товарно-матеріальних запасів підприємства. Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2017 році становив 14,058, а в 2019 році – 8,296. Відбулося зменшення на 40,99%, тобто ефективність використання власного капіталу погіршилась.

Отже, аналізування показників фінансово-економічної діяльності показало, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» впродовж 2017-2019 років є фінансово стійким, рентабельним, з достатньою діловою активністю, але недостатньо платоспроможним. Підприємству варто покращити свій майновий стан за рахунок мобілізації внутрішніх резервів, максимально активізувати збутову діяльність, збільшити виручку від реалізації та збільшити вхідні і зменшити вихідні грошові потоки.

2.3 Оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Для визначення стану основних фондів на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» визначимо наступні показники :

1. Розрахуємо фізичне зношення основних засобів як відношення суми амортизаційних відрахувань до первісної вартості за формулою (1.1):

$$2017 \text{ р.: } \frac{199327}{619317,5} = 0,322$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{2138065}{645573} = 0,331$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{248320}{6771255} = 0,367$$

2. Розрахуємо коефіцієнт морального зношення за формулою (1.2):

$$2017 \text{ р.: } \frac{619317,5 - 3388559}{619317,5} = 0,453$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{645573 - 374162}{645573} = 0,420$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{6771255 - 439526}{6771255} = 0,351$$

3. За формулою (1.3) визначимо загальний коефіцієнт зношування основних фондів :

$$2017 \text{ р.: } 1 - (1 - 0,322) \cdot (1 - 0,453) = 0,629$$

$$2018 \text{ р.: } 1 - (1 - 0,331) \cdot (1 - 0,420) = 0,612$$

$$2019 \text{ р.: } 1 - (1 - 0,367) \cdot (1 - 0,355) = 0,592$$

Отже, як видно з вищенаведених розрахунків, основні фонди є недосить зношеними фізично та морально, значна їх частина придатна до подальшого використання. Тим більше, що підприємство постійно оновлює фонд основних фондів.

Для аналізу забезпеченості підприємства основними засобами розрахуємо наступні показники :

1. Для розрахунку фондомісткості використаємо формулу (1.4):

$$2017 \text{ р.: } \frac{619317,5}{1078053} = 0,574$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{645573}{1267439} = 0,509$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{677125,5}{1350447} = 0,501$$

Отже, на одну гривню виробленої продукції в 2017 році припадає 0,574 грн. вартості основних фондів. Цей показник характеризує, що підприємство забезпечено основними засобами. Фондомісткість зменшилася порівняно з 2017 роком на 0,073, це означає підвищення ефективності виробництва і використання основних виробничих засобів.

2. За формулою (1.5) розрахуємо фондоозброєність, яка розраховується як відношення балансової вартості основних виробничих засобів до середньооблікової чисельності працюючих:

$$2017 \text{ р.: } \frac{619317,5}{3157} = 196,173$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{645573}{2989} = 215,983$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{677125,5}{2677} = 252,942$$

Отже, фондоозброєність, тобто скільки припадає основних засобів на працівника становить 196,173 тис. грн. в 2017 році, 215,983 тис. грн. в 2018 році та 252,942 тис. грн в 2019 році. Тобто відбулося значне збільшення порівняно з 2017 роком, що свідчить про збільшення вартості основних фондів.

3. Розрахуємо коефіцієнт реальної вартості основних засобів у майні підприємства за формулою (1.6) :

$$2017 \text{ р.: } \frac{4199905}{721069} = 0,582$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{4317665}{722733} = 0,597$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{4288056}{7305735} = 0,587$$

Отже, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства перевищує нормативне значення, тобто в 2017 р. становить 0,582, в 2018 р. – 0,597, а в 2019 р. – 0,587, що є позитивним щодо ефективності використання основних фондів.

Для аналізу руху основних виробничих засобів розрахуємо наступні показники :

1. За формулою (1.7) розрахуємо коефіцієнт оновлення основних засобів:

$$2017 \text{ р.: } \frac{7325}{640423} = 0,011$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{6711}{650724} = 0,010$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{8824}{698187} = 0,013$$

2. За формулою (1.8) розрахуємо коефіцієнт вибуття основних засобів:

$$2017 \text{ р.: } \frac{1289}{640423} = 0,002$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{1021}{650724} = 0,0016$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{1184}{698187} = 0,0017$$

3. За формулою (1.9) розрахуємо коефіцієнт приросту основних засобів:

$$2017 \text{ р.: } \frac{7325-1289}{640423} = 0,0094$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{6711-1021}{650724} = 0,0087$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{8824-1184}{698187} = 0,0109$$

Отже, ПрАТ «Концерн Хлібпром» характеризується потужним технічним станом основних фондів, що підтверджують показники зносу і їх зменшення.

Коефіцієнт оновлення основних засобів в 2017 році становив 0,011, в 2018 році – 0,01, а в 2019 році – 0,013. Тобто відбулося збільшення на 0,002. Це є позитивною тенденцією, адже означає, що підприємство оновлює основні засоби.

Коефіцієнт вибуття в 2017 році становить 0,002, в 2018 році – 0,0016, в 2019 році – 0,0017. Він є меншим ніж коефіцієнт оновлення, тому це є позитивною тенденцією. Як видно із розрахунків зношення основних засобів допустиме, підприємство оновлює основні засоби та вилучає ті основні засоби, які фізично та морально зносилися.

Для аналізу ефективності використання основних засобів використаємо такі показники :

1. За формулою (1.10) розрахуємо фондівіддачу:

$$2017 \text{ р.: } \frac{1078053}{619317,5} = 1,741$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{1267439}{645573} = 1,963$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{1350447}{677125,5} = 1,994$$

Отже, на одну гривню основних засобів підприємство в 2017 році отримує 1 грн. 74 коп., виробленої продукції, в 2018 році – 1 грн. 96 коп., в 2019 році - 1 грн. 99 коп., що є позитивною тенденцією. Адже спостерігається підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.

2. За формулою (1.11) розрахуємо рентабельність основних засобів:

$$2017 \text{ р.: } \frac{2651}{619317,5} \cdot 100 = 0,428\%$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{2784}{645573} \cdot 100 = 0,431\%$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{98960}{6771255} \cdot 100 = 14,61\%$$

Отже, рентабельність основних засобів в 2019 році значно підвищилась і становить 14,61% за рахунок збільшення чистого прибутку, що є позитивним.

За методикою наведеною в підрозділі 1.3 визначимо рівень виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2017-2019 роки.

На основі даних визначимо показники по кожній складовій виробничого потенціалу підприємства, підрахуємо відповідні бали та визначимо рівень виробничого потенціалу підприємства:

Виробнича складова:

1. Знос основних фондів :

$$2017 \text{ р. : } 0,322$$

$$2018 \text{ р.: } 0,331$$

$$2019 \text{ р.: } 0,367$$

2. Приріст основних фондів визначаємо за формулою (1.12):

$$2017 \text{ р.: } \frac{0,011}{0,002} = 5,5$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{0,01}{0,0016} = 6,25$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{0,013}{0,0017} = 7,65$$

3. Фондовіддача:

$$2017 \text{ р.: } \frac{1078053}{619317,5} = 1,741$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{1267439}{645573} = 1,963$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{1350447}{677125,5} = 1,994$$

Матеріальна складова:

1. Частка змінних витрат у собівартості продукції:

$$2017 \text{ р.: } \frac{582342+289698}{1028747} = 0,848$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{643761+337504}{1197855} = 0,819$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{628368+316974}{1219373} = 0,775$$

2. Матеріаловіддачу визначаємо за формулою (1.13):

$$2017 \text{ р.: } \frac{1078053}{582342} = 1,851$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{1867439}{643761} = 1,969$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{1350447}{628368} = 2,149$$

Кадрова складова:

1. Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття:

$$2017 \text{ р. : } 0,71$$

$$2018 \text{ р.: } 0,74$$

$$2019 \text{ р.: } 0,78$$

2. За формулою (1.16) розрахуємо виробіток на одного працюючого за 2016 р. та за 2019 р.:

$$2016 \text{ р.: } \frac{7252,2}{3416} = 2,123$$

$$2017 \text{ р.: } \frac{8645,5}{3157} = 2,739$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{13427,5}{2989} = 4,492$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{13956,5}{2677} = 5,213$$

Зміну виробітку розрахуємо за формулою (1.17):

$$2017 \text{ р.: } \frac{2,739}{2,123} \cdot 100\% = 129\%$$

$$2018 \text{ р.: } \frac{4,492}{2,739} \cdot 100\% = 164\%$$

$$2019 \text{ р.: } \frac{5,213}{4,492} \cdot 100\% = 116\%$$

Проведені розрахунки узагальнимо у таблиці 2.6–2.8.

Таблиця 2.6 – Значення показників, які характеризують кожну складову виробничого потенціалу підприємства за 2017 рік

Назва показника	Значення	Бал (позначення)	Позначення
1	2	3	4
Виробнича складова			
Знос основних фондів	32,2%	10 (А)	
Приріст основних фондів	5,5	10 (А)	
Фондовіддача	1,741	10 (А)	
Всього		30	А
Матеріальна складова			
Частка змінних витрат у собівартості продукції	84,8%	10(А)	
Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію	1,0	6 (В)	
Матеріаловіддача	1,851	10 (А)	
Всього		26	А
Кадрова складова			
Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття	0,71	6(В)	
Професійний склад кадрів	Необхідне навчання та відновлення персоналу	6(В)	

Продовження таблиці 2.6

1	2	3	4
Зміна виробітку на одного працюючого	129%	10(A)	
Всього		22	B
Разом всього			A

Таблиця 2.7 – Значення показників, які характеризують кожен складову виробничого потенціалу підприємства за 2018 рік

Назва показника	Значення	Бал (позначення)	Позначення
1	2	3	4
Виробнича складова			
Знос основних фондів	33,1%	10 (A)	
Приріст основних фондів	6,25	10 (A)	
Фондовіддача	1,963	10 (A)	
Всього		30	A
Матеріальна складова			
Частка змінних витрат у собівартості продукції	81,9%	10(A)	
Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію	1,0	6 (B)	
Матеріаловіддача	1,969	10 (A)	
Всього		26	A
Кадрова складова			
Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття	0,74	6(B)	

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Професійний склад кадрів	Необхідне навчання та відновлення персоналу	6(B)	
Зміна виробітку на одного працюючого	164%	10(A)	
Всього		22	B
Разом всього			A

Таблиця 2.8 – Значення показників, які характеризують кожен складову виробничого потенціалу підприємства за 2019 рік

Назва показника	Значення	Бал (позначення)	Позначення
1	2	3	4
Виробнича складова			
Знос основних фондів	36,7%	10 (A)	
Приріст основних фондів	7,65	10 (A)	
Фондовіддача	1,994	10 (A)	
Всього		30	A
Матеріальна складова			
Частка змінних витрат у собівартості продукції	77,5%	6(B)	
Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію	1,0	6 (B)	
Матеріаловіддача	2,149	10 (A)	
Всього		22	B

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4
Кадрова складова			
Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття	0,78	6(B)	
Професійний склад кадрів	Необхідне навчання та відновлення персоналу	6(B)	
Зміна виробітку на одного працюючого	116%	10(A)	
Всього		22	B
Разом всього			B

Отже, при проведенні аналізування ефективності використання виробничого потенціалу за представленою методикою в першому розділі підприємство можна віднести в розряд із середнім рівнем виробничого потенціалу (B), оскільки підприємство успішно функціонує як на вітчизняному так і на зарубіжному ринках, але є незначні проблемні аспекти саме щодо кадрової складової.

Як видно з таблиць 2.6-2.8 підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» ефективно використовує основні виробничі фонди, постійно оновлює їх якість, зокрема продовжує реалізацію проектів щодо модернізації виробничих ліній для покращення якісних характеристик і свіжості виготовленого хліба. Проте підприємство має проблему з оновленням кадрів, оскільки співвідношення звільнених та прийнятих на роботу є низьким, а також потрібно звернути увагу на професійний склад кадрів та створення більш потужної системи стимулювання працівників.

Висновки до другого розділу

Отже, в другому розділі провели аналізування хлібопекарської промисловості і виявили зменшення фізичних обсягів промислового виробництва хлібобулочних виробів за 2012–2019 рр. в 1,7 раза (до 1050 тис. т). Однак за цей період на 75,4% підвищилися вартісні обсяги їх реалізації (до 17,1 млрд грн), що в структурі сукупних доходів від реалізації продукції харчової промисловості займали 3,8%. Натомість частка «сірого» ринку постійно зростала. Ситуація, коли понад 2/3 ринку хліба знаходиться поза статистикою, обтяжує проведення достовірного аналізу та відображення реальної картини функціонування ринку хліба. Відповідно ускладнюється можливість ухвалення ефективних, науково обґрунтованих управлінських рішень.

Серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально-інтегровані компанії: концерн «Хлібпром» (м. Львів), який охоплює 15,6% ринку хлібопродуктів; ПАТ «Київхліб» (м. Київ) – 13,5%; група «Lauffer Group» (м. Донецьк) – 13,0; ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) – 11,1; ТМ «Кулиничі» (м. Харків) – 9,4; ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький) – 8,8; ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) – займає 5,9% ринку. Ці компанії-виробники постачають на ринок країни понад 3/4 обсягів хлібопродукції промислового виробництва.

Стабільність роботи хлібопекарської промисловості, зокрема щодо підвищення якості хліба і хлібобулочних виробів, нині гальмується рядом проблем: на внутрішньому ринку зберігається тенденція щорічного зменшення частки продовольчої пшениці з борошномельними властивостями, придатної для використання у хлібопеченні; не сприяє підвищенню якості хлібопекарської продукції чинний державний стандарт на пшеницю (ДСТУ 3768–2010), в якому істотно занижені вимоги до вмісту білка (на 4-5% залежно від класу) та інші параметри; окремою проблемою продовольчої системи України є недостатня пропозиція вітчизняного жита для хлібопечення; проблеми оновлення матеріально-технологічної бази хлібопекарського виробництва України

актуальні як з погляду забезпечення якості хлібобулочної продукції, її конкурентоспроможності, так і енергоефективності.

Провели аналізування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. Виявили, що вартість майна ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2019 році становить 730573,5 тис.грн, тобто збільшилася порівняно з 2017 роком на 9504,5 тис.грн. Власний капітал в 2019 році збільшився на 86090 тис.грн і становить 86090 тис.грн., порівняно з 2017 роком – 76688,5 тис.грн. Це означає, що підприємство збільшило частку коштів вкладених засновниками, що є позитивно для підприємства, адже підвищується його фінансова стійкість. Доцільно зазначити, що така тенденція спостерігалась і протягом 2017-2018 років. Залучений капітал у 2019 році у підприємства зменшився на 76585,5 тис.грн. і становить 567795, порівняно з 2017 роком – 644380,5 тис.грн. Подібна тенденція спостерігалась і в 2018 році. Це означає, що підприємство поступово зменшує залучення коштів у свою діяльність і все більше нарощує власний капітал. Вартість необоротних активів загалом протягом 2017-2019 років зросла на 9620,5 тис. грн.. При цьому за 2017-2018 роки їх вартість збільшилась на 12196,5 тис. грн, а протягом 2018-2019 років зменшилась – на 2576 тис. грн. Загалом збільшення відбулося за рахунок залучення основних засобів та довгострокових фінансових інвестицій. Вартість оборотних активів у 2019 році становила 231238 тис.грн, що є на 116 тис.грн. меншою, ніж в 2017 році.

Оцінювання рівня виробничого потенціалу дало змогу виявити слабкі та сильні сторони підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», а саме визначили достатньо потужний рівень виробничої та матеріальних складових. Водночас потрібно посилити та удосконалити кадрову політику підприємства.

В цілому виробничий потенціал ПрАТ «Концерн Хлібпром» знаходиться на середньому рівні, але підприємство успішно функціонує і спроможне усунути існуючі проблеми та підвищити ефективність виробничого потенціалу.

3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства засобами краудсорсингу

Проаналізувавши ділову активність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», було виявлено проблеми господарської діяльності. По-перше, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має тенденцію до зменшення, а це означає, що організація неефективно використовує свої матеріальні запаси й потребує змінення методики їх розподілу та використання. Відтак підприємство має недостатньо продуману тактику формування запасів ресурсів та готової продукції, а це означає, що період перебування запасів на складі є достатньо високим, тобто відбувається недостатня оптимізація логістичних витрат. По-друге, уповільнюється оборотність власного капіталу та погіршується рентабельність витрат, що також є негативним.

Вважаємо, що для вирішення окреслених проблем ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно застосувати інструменти краудсорсингу. Взагалі краудсорсинг є сучасною тенденцією українських підприємств, він дає змогу керівництву вчасно отримувати інформацію про стан виробничого потенціалу підприємства та в разі його погіршення впливати на ситуацію. Як свідчить практика, використання індивідуального і колективного споживчого досвіду, інтелекту або комунікаційного потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності товару [45].

Розглянемо основні складники даної оцінки, які пов'язані з методичними особливостями організації краудсорсингового проекту, у тому числі з особливостями дохідного, видаткового та ризикового складників:

1. Потенційні економічні вигоди від вирішення поставленого перед краудплатформою завдання.

2. Витратні грошові потоки під час реалізації краудсорсингового проекту. Слід зазначити, що під час реалізації краудсорсингового проекту власними силами компанія-ініціатор несе витрати в явному вигляді, а під час використання зовнішньої консалтингової краудсорсингової компанії для організації проекту витратні складники вже закладені у ціни на її послуги.

3. Прогнозні ризики. До таких ризиків можна віднести: ризик незнаходження шуканого рішення (є специфічним ризиком, і він практично не зустрічається у промисловій сфері), ризики ділової репутації та операційні ризики.

4. Терміни проведення краудсорсингового і реалізаційного етапів [45].

Хоча механізм краудсорсингу не є винаходом ХХІ століття, його поширення стало можливим лише з активним поширенням інтернет-технологій до усіх сфер життєдіяльності суспільства. Інтернет-технології перевели процес комунікації та координації діяльності людей на якісно інший рівень. Вони сприяли появі великої кількості нових соціальних та культурних явищ, професій, способів вирішення суспільних та особистих проблем. Новітні інтернет-технології та апаратні засоби суттєво трансформували систему ціннісних орієнтирів та методів досягнення мети в сучасному світі. Саме завдяки Інтернету з'явилися наведені в табл. 3.1 сервіси краудсорсингу [46].

За допомогою краудсорсингу можна досягати різних за своєю суттю цілей. Залежно від поставлених цілей можна говорити про певний набір переваг краудсорсингу. Відтак, основними з них є такі:

1. Охоплення великої кількості зацікавлених осіб. Пропонуючи пошук вирішення певного завдання великій групі потенційних виконавців, замовник автоматично досягає широкого охоплення. При цьому його витрати є меншими, ніж за умови оголошення тендеру на виконання певних робіт.

2. Залучення користувачів. Коли людина береться виконувати завдання, обмінюється ідеями, обговорює результати роботи, розповідає про проект своїм друзям, вона стає неймовірно мотивованою і політично цінним активом.

3. Отримання великої кількості варіантів досягнення цілі. Сучасні технології дозволяють отримувати варіанти від людей з різних континентів, що представляють різні професії і володіють різним досвідом. Замовник отримує в своє розпорядження сотні, якщо не тисячі варіантів, серед яких він з набагато більшою ймовірністю знайде те, що шукав.

Таблиця 3.1 – Інтернет-сервіси, які використовують механізм краудсорсингу

Інтернет-сервіси	Призначення
	Соціальна мережа для пошуку і встановлення ділових контактів. У LinkedIn зареєстровано понад 85 мільйонів користувачів, що представляють 150 галузей з 200 країн, що дає можливість залучити потрібних фахівців до обговорення проблеми.
	Веб-група науковців, які досліджують і вирішують представлені організаціями проблеми.
	Платформа для обговорення та пошуку підтримки реалізації власних ідей.
Witology	Платформа для створення інновацій, покращення продукції і послуг, надання суспільної експертизи масштабних ініціатив.
WikiVote	Формування колективного інтелекту організації.

4. Єдино можливий варіант. Більшість громад в Україні є дотаційними. Відповідно багато проблем, які органи місцевого самоврядування повинні вирішувати відповідно до чинного законодавства, відкладаються на потім.

Насамперед це стосується благоустрою та розвитку культури. Краудсорсингом отримують безкоштовну допомогу в реалізації проекту. Крім того, залучення нефахівців до вирішення певної проблеми може допомогти у пошуку оригінального рішення

5. Фіксовані терміни. Більшість краудсорсингових проектів має жорстко обмежені терміни, в межі яких учасники повинні вкластися. Це дозволяє не затягувати з вирішенням проблеми і мати чіткі часові орієнтири.

Розглянемо детальніше реалізаційний етап. Як правило, терміни проведення краудсорсингового проекту на платформах становлять близько трьох місяців. Цей термін можливо закладати для оцінки прогнозного економічного ефекту від використання краудсорсингу через використання тримісячного коефіцієнта дисконтування, але на практиці велике значення мають терміни реалізації отриманих за результатами крауд-проекту ідей. Основною ціллю підприємства під час проведення крауд-проектів є отримання ідей для швидких інновацій. У зв'язку із цим на передкраудсорсинговому етапі виставляються вимоги замовника до ідей.

Це свідчить про те, що під час оцінки реального економічного ефекту від використання краудсорсингу кожне речення розраховується індивідуально залежно від термінів його реалізації.

Одним із ключових чинників ефективної реалізації краудсорсингу є вибір краудсорсингової платформи. На нашу думку, для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно використовувати краудсорсингові платформи на основі інтелектуальних складників Innocentive і WikiVote, які дають змогу значно нівелювати ризики, головним з яких є ризик відсутності шуканого рішення.

Навіть незважаючи на великі порівняно з класичним краудсорсингом витрати, крауд-проект на основі інтелектуального складника може принести компанії великі економічні вигоди, при цьому рішення на зазначених платформах характеризуються більшою відпрацьованістю. А також зовнішня краудсорсингова компанія на базі власної методики силами краудсорсерів

виділяє найбільш перспективні ідеї. Із цього можна зробити висновок, що у аналітиків замовника скорочується поле для аналізу, яке дає змогу економити витрати, пов'язані з оплатою їхньої праці.

Крім показників ефективності крауд-проекту, заснованих на P&L-складнику, існує група показників загальної активності проекту, куди входять загальна кількість активних учасників проекту, кількість поданих пропозицій, кількість пропозицій, які потрапили у фінальні варіанти рішень, і т. д.

Для того щоб використання краудсорсингу приносило компанії-ініціатору конкурентні переваги, вкрай важлива не просто ефективна організація процесу на власне краудсорсинговій стадії, але також одним із ключових факторів є оперативна реалізація отриманих рішень на посткраудсорсинговій стадії, щоб вони не втратили своїх конкурентних переваг.

Вважаємо за доцільне для формування та реалізації крауд-проекту щодо напрямів виробничого розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» залучити трьох активних учасників проекту. В результаті витрати на формування крауд-проекту складатимуть 3270 тис. грн. Фінансовий ефект, який отримає підприємство від реалізації крауд-проекту, складатиме 7,6% від фінансового результату підприємства, а саме 7 520,96 тис. грн. ($98\,960 \cdot 0,076$).

3.2 Підвищення ефективності кадрової складової виробничого потенціалу підприємства удосконаленими методами мотивації працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як було встановлено в попередньому розділі магістерської кваліфікаційної роботи основні проблеми щодо ефективності використання виробничого потенціалу акцентовані саме щодо кадрової складової виробничого потенціалу, а саме є необхідним зменшення плинності кадрів та підвищення їх кваліфікації (див. табл. 2.6-2.8). Отже, вважаємо за необхідне розробити більш гнучку комбіновану систему матеріальних засобів стимулювання персоналу, яка поєднує в собі не тільки матеріальне

стимулювання, але і дієві соціально-психологічні засоби мотивування персоналу.

Зрозуміло, що успішність будь-якої системи мотивації перевіряється часом. Тим не менш існують інструменти, які знижують ризики розробки та впровадження невідповідної для компанії системи мотивації. Одним з найбільш «ударних» інструментів є залучення в процес розробки та підтримки системи всіх ієрархічних рівнів в компанії. На щастя, все рідше зустрічається думка про те, що за систему мотивації підприємства повинен відповідати тільки менеджер з персоналу, однак все ще присутня плутанина, хто і що має робити для забезпечення успішності системи мотивації.

В табл. 3.2 запропоновано схему, яка успішно працює в багатьох організаціях і допоможе створити ефективну систему мотивації персоналу підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Таблиця 3.2 – Система розподілу обов'язків між персоналом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» щодо мотивації персоналу

Посада	Відповідальність	Результати
1	2	3
Генеральний директор	<ul style="list-style-type: none"> - Затвердження концепції системи мотивації - Підтримку впровадження системи мотивації в компанії - Оцінку ефективності системи мотивації 	Гарантія життєздатності системи мотивації компанії
HR-менеджер	<ul style="list-style-type: none"> - Розробку концепції системи мотивації - Залучення вищого та середнього керівництва в процес розробки і впровадження системи - Впровадження системи мотивації на всіх рівнях компанії - Контроль виконання системи мотивації - Аналіз ефективності системи мотивації - Забезпечення відповідності та адекватності системи мотивації поточної ситуації в компанії 	Успішна розробка і «продаж» системи мотивації персоналу компанії

Продовження таблиці 3.2

1	2	3
Лінійні менеджери	<ul style="list-style-type: none"> - Участь у розробці системи мотивації - Оцінку робочої моделі системи мотивації по відношенню до свого підрозділу - Участь у впровадженні системи мотивації у своєму підрозділі - Виконання системи мотивації на рівні свого підрозділу 	Забезпечення працездатної системи мотивації

Можна із впевненістю стверджувати, що питання оплати праці є вирішальним в процесі діяльності і досягнення успіху в будь-якому підприємстві.

Результати анкетування працівників підтверджують той факт, що рівень заробітної плати не задовольняє їх потреби, що суттєвим чином знижує мотивацію до трудової діяльності. Для покращення ситуації, пропонуємо переглянути систему оплати праці працівників на досліджуваному підприємстві.

Основну заробітну плату медичним працівникам пропонується нараховувати в залежності від «рівня професійності працівника». «Рівень професійності» працівнику присвоюється в залежності від стажу роботи у галузі, на даній спеціальності та в компанії. Організація системи обчислення основної заробітної плати за «рівнем професійності працівників» забезпечить конкурентоспроможність заробітної плати, тим самим підвищив мотивацію до трудової діяльності у персоналу. Окрім того, постійне підвищення заробітної плати за вислугу років сприятиме підвищенню стабільності персоналу на підприємстві, і зменшуватиме показник плинності кадрів.

Що стосується додаткової заробітної плати персоналу, то найбільш типовим засобом її обчислення на більшості підприємств виступає відсоток від прибутку підприємства. Навіть не від доходу, тому що власники і топ-менеджери, деколи, боячись розкрити таємниці бізнесу, приховують від

персоналу підприємства структуру витрат, маржу і інші складові фінансової ефективності. Такий підхід значним чином спотворює картину мотивації діяльності персоналу. Працівники втрачають зацікавленість продавати дорожче, не розуміють економії комерційних витрат.

Куди ближче до бажаного результату можна підійти, якщо розділити принципи матеріального стимулювання для рядових працівників і їх керівників. Необхідно поставити перед керівниками критерій прибутковості, ефективності продажів, а перед працівниками збуту – оборот. Такий підхід вимагає додаткового, хоч і цілком природного, для організації процесу – бюджетування.

Слід зазначити, що при створенні системи нарахування додаткової заробітної плати для працівників за рахунок обороту продукції необхідно враховувати, що зростання обсягів виробництва та продажу на будь-якому підприємстві, в тому числі і на досліджуваному ПрАТ «Концерн Хлібпром», не безмежне і має деяку межу, що визначається складськими, фінансовими, транспортними, людськими ресурсами підприємства, ступенем розвитку конкурентів тощо. Неабияким чином на обсяг продажу, окрім потенціалу самих працівників, впливають управлінські рішення, зокрема, які стосуються комплексу маркетингу – так званого «4Р» (товару, ціни, місця та просування). Дані чинники впливу необхідно враховувати при удосконаленні системи матеріального стимулювання працівників.

Пропонованим заходом удосконалення системи нарахування додаткової заробітної плати працівникам є створення на підприємстві фонду стимулювання праці працівників із величини валового доходу. Можливість організувати на підприємстві фонд стимулювання праці персоналу проявляється лише в тому випадку, коли доходи покривають витрати, а мотивація персоналу спонукає їх до подальшого активного освоєння ринку. На досліджуваному нами підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» є достатньо можливостей для створення такого фонду.

Основні вимоги, котрі ставляться до системи мотивації праці персоналу ПрАТ «Концерн Хлібпром», що базується на основі створення фонду стимулювання праці, наступні:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів його праці;
- передбаченість: працівник повинен знати, яку винагорода він одержить залежно від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода повинна бути адекватною трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу, його досвіду і рівню кваліфікації;
- своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результату щонайшвидше (якщо не у формі прямої винагороди, то хоч би у вигляді обліку для подальшої винагороди);
- значущість: винагорода повинна бути для співробітника значущою;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному співробітнику ПрАТ «Концерн Хлібпром» і бути справедливими.

Не дивлячись на простоту і очевидність перерахованих вимог, не варто не зважати на них. Як показує практика, недотримання цих вимог призводить до нестабільності в колективі і викликає сильний демотивуючий ефект.

Отож, за рахунок створення фонду стимулювання праці на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» додаткова заробітна плата персоналу розраховуватиметься як відсоток від валового прибутку, принесеного працівником ПрАТ «Концерн Хлібпром» в звітному місяці, залежно від рентабельності продажів та виробництва. При рентабельності менше 7%, працівник отримує премію у 8% від валового прибутку, який він приніс компанії за минулий період. При рентабельності більше 10%, премія складає 15% від валового прибутку за минулий період. Таким чином, для працівників

підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» буде стимул для більш ефективної та результативної роботи на досліджуваному нами підприємстві.

На ПрАТ «Концерн Хлібпром» існує річний бонус за виконання плану продажів працівників у розмірі 25000 грн. Окрім того, на підприємстві можна ввести і додаткові матеріальні стимули для працівників. Для забезпечення якісної їх реалізації, за кожним із видів стимулів необхідно закріпити відповідальну особу. Перелік матеріальних стимулів та відповідальні особи подані у таблиці 3.3. Розподіл обов'язків узгоджується з кадровою політикою підприємства.

Таблиця 3.3 – Перелік матеріальних стимулів та відповідальні особи

№	Бонусна програма	Винагорода	Відповідальна особа
1	Щорічний бонус «Еволюціонер» (за кращі прирости у порівнянні з попереднім періодом)	18000 грн.	Продукт-менеджер
2	Щорічний бонус «Кращий регіональний представник» (загальне за усіма критеріями)	18000 грн.	Лінійний менеджер
3	Щорічний бонус «Кращий регіональний менеджер»	20000 грн.	Лінійний менеджер
4	Щорічний бонус «Кращий територіальний менеджер»	22000 грн.	Лінійний менеджер

На даний час на підприємстві діє соціальний пакет, створений на ґрунті компенсаційної політики компанії. Соціальний пакет включає наступні матеріальні стимули для працівників:

- 1) медичне страхування;
- 2) компенсації за використання особистого транспорту (паливо та амортизація);
- 3) компенсації за проїзд у відрядження за відсутності особистого транспорту
- 4) компенсації витрат на мобільний зв'язок та інтернет;
- 5) компенсації оздоровчих витрат раз на рік.

Однак, виходячи із результатів нашого дослідження щодо мотивуючої ролі соціального пакету на ПрАТ «Концерн Хлібпром», можна зробити висновок, що погляди працівників на склад соціального пакету є досить різними, тому питання застосування соціального пакету на підприємстві потребує імплементації індивідуального підходу до кожного працівника на ряду із комплексним.

Тому соціальний пакет на ПрАТ «Концерн Хлібпром» пропонується створити за принципом «кафетерію», у відповідності до якої працівник може обрати певний набір додаткових пільг та виплат в межах встановленої суми. Ця форма задовольняє не всі потреби працівників, однак вона має значні можливості щодо ефективної реалізації мотиваційної функції винагороджень. Адже працівник обирає конкретні винагородження відповідно до своїх інтересів і потреб. Такі винагородження мають для нього непересічну цінність, що позитивно впливає на мотивацію до праці, заохочує до поведінки, яка відповідає інтересам організації. До того ж, кафетерійна форма сприяє оптимізації витратної функції винагороджень, оскільки відкриває перед керівництвом підприємства більше можливостей для оптимізації витрат на оплату праці.

Набір пільг, представлений на даний момент у соціальному пакеті ПрАТ «Концерн Хлібпром», пропонується зробити постійною частиною соціального пакету, яку отримуватимуть усі медичні працівники. Пропонується до постійної частини також додати наступні гарантії:

- 1) подарунки працівникам до свят (1500 грн.);
- 2) програму «Здрів діти» – виплати за материнство та батьківство (20000 для матері і 10000 для батька);
- 3) щорічний подарунок дітям працівників у День народження (800 грн.).

Змінна частина буде формуватися, виходячи із суми балів, набраних працівником протягом певного періоду. Так як нами вже було сформовано систему методів мотивування працівників до результатів трудової діяльності шляхом додаткової заробітної плати та бонусних програм, необхідним є

імплементация системи мотивування персоналу до якості соціально-трудоуих відносин. Тому критеріями для нарахування балів працівникам можуть бути наступні:

- 1) відсутність прогулів;
- 2) понаднормова робота;
- 3) вчасно здана та якісно оформлена індивідуальна звітність;
- 4) оцінка з боку клієнтів;
- 5) оцінка з боку колективу;
- 6) оцінка з боку безпосереднього керівника;
- 7) коефіцієнт активності.

Грунтуючись на результатах анкетування працівників щодо бажаних складових соціального пакету на підприємстві та сучасних методах мотивації, змінна частина може містити наступні пільги:

- 1) надання безвідсоткових кредитів для покращення житлових умов;
- 2) оплата орендованого житла;
- 3) оплата харчування;
- 4) оплата компанією навчання працівників;
- 5) оплата навчання дітей працівників;
- 6) медичне страхування дітей працівників;
- 7) безкоштовні абонементи у спортивний зал;
- 8) безкоштовні абонементи у басейн.

Для змінної частини соціального пакету буде створено спеціальний фонд, розмір якого на 2021 рік становитиме 900 000 грн. Необхідність створення такого фонду пояснюється принципами ведення бізнесу у галузі, а сума – кількістю працівників та досвідом створення такого роду фонду в інших компаніях.

Зрозуміло, що майже будь-яке нововведення потребує додаткових витрат. При цьому необхідною умовою є ефективність нововведення, тобто перевищення ефекту від впровадження заходу над витратами на його впровадження. Для прогнозування ефективності запропонованих нами заходів

матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» спочатку визначимо витрати, необхідні на імплементацію цих заходів. Вихідними даними для підрахунку будуть результати діяльності за 2019 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати діяльності підприємства за 2019 рік

Показник	Значення
Основна заробітна плата представників, тис. грн.	221 881,8
Додаткова заробітна плата представників разом із бонусами, тис. грн.	60 225
Інші заохочувальні та компенсаційні витрати на персоналу, тис. грн.	34 867,2
Валовий прибуток, тис. грн.	527 667
Кількість працівників, осіб	2677
Кількість працівників, якими було виконано річний план, осіб	2354
Кількість матерів за рік	57
Кількість батьків за рік	35
Кількість дітей у працівників	2108

Розрахувавши додаткові витрати на впровадження запропонованої системи мотивації, доцільно зазначити, що їх розмір зросте на 13,5% від витрат на реальний рівень оплати праці працівників, тобто на 42791,49 тис. грн. ($316\,974 \cdot 0,135$). При цьому, загальний фінансовий результат збільшиться на 78,9%, тобто на 57 455, 77 тис. грн. за відрахування усіх витрат. Отриманий збільшений прибуток підтверджує ефективність та необхідність імплементації запропонованих заходів.

3.3 Шляхи удосконалення інтегральної системи управління прибутком ПрАТ «Концерн Хлібпром» як результату ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Виходячи з фінансово-економічного аналізу, проведеного в другому розділі магістерської кваліфікаційної роботи вважаємо, що необхідним є формування інтегральної системи управління прибутком.

Заходами для покращення ефективності інтегральної системи управління прибутком на ПрАТ «Концерн Хлібпром» можна вважати:

- зниження собівартості продукції та надання послуг підприємством;
- зниження витрат підприємства;
- систематичний контроль за розподілом засобів виробництва;
- підвищення продуктивності праці працівників;
- підвищення кваліфікації фахівців;
- впровадження новітніх технологій;
- створення маркетингових служб на підприємстві;
- реконструкція і модернізація підприємства.

Серед найбільш складних і принципових питань, пов'язаних із розподілом прибутку, як одна із складових інтегральної системи управління прибутком, головне – формування пропорцій цього розподілу між виплатами винагороди власникам і формування фондів розвитку підприємства у наступному періоді.

Проблема ефективності розподілу прибутку підприємств – одна з найбільш дискутованих у сфері фінансового менеджменту в останні роки.

Остаточна політика дивідендних виплат формує механізм розподілу прибутку підприємства, за яким, у першу чергу, відповідно до потреби мають бути сформовані необхідні фонди його розвитку в наступному періоді, а лише після цього за рахунок суми, що залишилася, формується фонд дивідендних виплат. Цей тип дивідендної політики формується під пріоритетним впливом інвестиційних можливостей підприємства і загальної суми прибутку, що підлягає розподілу. У зв'язку з тим, що такий підхід забезпечує переважне реінвестування прибутку на цілі розвитку підприємства, його ринкова вартість зростає високими темпами. Але за цим типом дивідендної політики власники отримують, як правило, більш низький рівень доходу на вкладений капітал, ніж склався на фінансовому ринку, а в деяких випадках і зовсім не отримують дивідендів. Цього типу дивідендної політики притримується зараз переважна більшість державних виробничих підприємств України з метою забезпечення самофінансування свого розвитку.

Для оцінювання ефективності дивідендної політики застосовується коефіцієнт дивідендних виплат, який характеризує частку чистого прибутку підприємства, що спрямована на дивідендні виплати. Розраховується цей показник за такою формулою:

$$КДВ = \frac{\Phi ДВ}{ЧП} * 100, \quad (3.1)$$

де *КДВ* – коефіцієнт дивідендних виплат, %;

ФДВ – сума фонду дивідендних виплат, сформованого в процесі розподілу прибутку за обраним типом дивідендної політики;

ЧП – сума чистого прибутку підприємства, отриманого в звітному періоді, який підлягає розподілу.

На підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2019 році рішення про виплату дивідендів не приймалось, тому фонд виплати дивідендів відсутній, що є негативним для підприємства, так як це впливає на його ринкову вартість.

Кошти прибутку, спрямовані на розвиток підприємства в наступному періоді, розподіляються за окремими фондами і напрямками відповідно до умов діяльності і конкретних потреб цього розвитку. При цьому пріоритетними мають вважатися напрямки розвитку підприємства, пов'язані з реалізацією його інвестиційних можливостей.

Це дає змогу збільшити суму власного капіталу, що використовується, і відповідно, підвищити ринкову вартість підприємства. Процес розподілу прибутку підприємства має багаторівневий характер і залежить від багатьох факторів.

Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства, має бути розподілено на дві основні частини:

- фонд виплати винагороди власникам підприємства у формі дивідендів на акції або процентів на пайові внески;
- фонди розвитку підприємства в наступному періоді.

Процес такого розподілу прибутку називається дивідендною політикою підприємства, варіанти якої визначають його власника та фінансові менеджери.

Тому підприємству ПрАТ «Концерн Хлібпром» слід використовувати схему розподілу прибутку, яка б максимізувала інтегральну систему управління прибутком підприємства.

Схема розподілу прибутку зображена на рис. 3.1.



Рисунок 3.1 – Схема розподілу прибутку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Наступним етапом розподілу прибутку є формування за рахунок нього конкретних фондів розвитку підприємства. Сучасна практика поділяє ці фонди на три основні групи:

- а) фонд стимулювання персоналу підприємства;
- б) фонд інвестування приросту активів підприємства;
- в) резервний або страховий фонд.

Кожен із цих фондів має суто цільове призначення у напрямках майбутнього використання. Формування резервного фонду підприємств регулюється в Україні діючим законодавством.

На завершальному етапі розподілу прибутку планується розподіл коштів кожного із сформованих фондів за окремими напрямками витрачання їх. Так, фонд стимулювання персоналу підприємства може бути розподілено на додаткове преміювання працівників за рахунок прибутку, додаткові соціальні виплати персоналу відповідно до колективних та індивідуальних трудових угод тощо. Фонд інвестування приросту активів підприємства може бути розподілено за видами цих активів – основних фондів, нематеріальних активів, власних оборотних коштів тощо.

Для покращення інтегральної системи управління прибутком підприємству ПрАТ «Концерн Хлібпром» необхідно вдало та уміло управляти чистим прибутком.

Резервами зростання прибутку для підприємства є кількісно вимірні можливості його збільшення за рахунок зміни факторів, що впливають на нього, а також недопущення (попередження) збитків від інших видів діяльності.

Основними джерелами резервів збільшення прибутку є:

- 1) збільшення обсягу реалізації продукції.
- 2) зниження собівартості продукції (робіт, послуг). Важливим напрямом пошуку резервів зростання прибутку є зниження витрат на виробництво та реалізацію продукції (наприклад, економія палива, сировини, трудових витрат через удосконалення технології тощо).

3) підвищення ціни реалізації при підвищенні якості продукції, продажу на більш вигідних ринках збуту.

Також, для того щоб покращити інтегральну систему управління прибутком підприємству необхідно проводити внутрішній контроль стану власного капіталу.

Підприємству потрібно здійснювати контроль стану власного капіталу постійно, на усіх стадіях функціонування підприємства:

- на попередній стадії – у вигляді підготовки та затвердження необхідних документів (статуту, наказів та інших внутрішніх регламентів); формування кадрового складу виконавчих органів, ревізійної комісії, аудитора; визначення повноважень загальних зборів засновників; встановлення порядку розподілу прибутку; призначення керівника підприємства; встановлення обмежень на розпорядження майном без згоди власника та порядку реорганізації і ліквідації підприємства;

- на поточному етапі контролюють надходження та використання коштів, фінансову дисципліну, поточну звітність тощо;

- наступний контроль передбачає перевірку щорічного звіту про виробничу і фінансово-господарську діяльність, оцінювання їх результатів та визначення можливих резервів збільшення та оптимізації структури власного капіталу.

Внутрішній контроль повинен передбачати здійснення різних операцій з метою отримання різноманітних проміжних та підсумкових показників, придатних для оцінювання результатів роботи та прийняття ефективних управлінських рішень. Необхідність постійного здійснення внутрішнього контролю операцій з власним капіталом повинна зумовлюватись потребами власників та керівних органів підприємства в об'єктивній інформації про його поточний стан, резерви зростання, абсолютні розміри, структуру, достовірність облікових операцій та звітних показників та ризики, які виникають в підприємницькій діяльності тощо.

Політика управління формуванням прибутку підприємства повинна бути спрямована на максимізацію розміру позитивного фінансового результату через виконання комплексу завдань щодо забезпечення зростання обсягів його діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та системи управління суб'єктом господарювання. Так як діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить ефективною, але збільшення прибутку відбулось в основному не за рахунок виробничих процесів, то слід провести деякі зміни в політиці управління прибутком. Отже, враховуючи ситуацію на хлібопекарському ринку і фінансовий стан ПрАТ «Концерн Хлібпром», підприємству запропоновано заходи щодо покращення ефективності інтегральної системи управління.

Всі вищенаведені пропозиції і рекомендації зведемо в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Заходи покращення ефективності інтегральної системи управління прибутку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Назва заходу	Суть запропонованого заходу
1	2
Бюджетування	Розробка бюджету ПрАТ «Концерн Хлібпром», що дасть змогу обґрунтовувати заплановані витрати, проводити детальний аналіз діяльності для виявлення неефективних операцій і вибору найвигідніших напрямів використання ресурсів. Також бюджетування дає можливість визначити проблеми і вирішити їх на стадії планування.
Проведення політики дивідендних виплат	Прибуток, що залишається в розпорядженні підприємства розподіляється на дві основні частини: <ul style="list-style-type: none"> - фонд виплати винагороди власникам підприємства у формі дивідендів на акції або процентів на пайові внески; - фонди розвитку підприємства в наступному періоді. Це дасть змогу підприємству стати більш конкурентоспроможним і привернути увагу інвесторів.

Продовження таблиці 3.5

1	2
Стратегія максимізації попиту	<p>1. Розробка стратегії просування товарів. Головною метою цього заходу є проникнення на новий ринок і наступне розширення частини ринку завдяки покращенню якості продукції.</p> <p>2. Вибір оптимального каналу збуту за критерієм мінімізації витрат.</p> <p>3. Відкриття фірмових магазинів. Це дасть можливість зменшити кількість посередників між виробником та споживачем і здійснити ціновий контроль продукції з боку підприємства.</p> <p>4. Підвищення якості продукції, а саме закупівля які сировини та контроль якості самих хлібопродуктів.</p> <p>5. Проведення політики стимулювання збуту шляхом проведення конкурсів, розіграшів, лотерей серед споживачів.</p> <p>6. Налагодження та збільшення ділових зв'язків. Професійні зустрічі, спеціалізовані виставки надають можливість фірмі-виробнику повернути на свою сторону додаткове коло споживачів, підтримувати контакти з традиційними партнерами, збільшуючи обсяги продажу.</p> <p>7. Проведення телевізійної та зовнішньої реклами. В доповненні до рекламної компанії пропонуємо провести стимулювання збуту за допомогою лотереї, акції, розіграшів, що дасть можливість отримати комплексний ефект.</p>

Висновки до третього розділу

З метою удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано використовувати засоби краудсорсингу. Для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно використовувати краудсорсингові платформи на основі інтелектуальних складників Innocentive і WikiVote, які дають змогу значно нівелювати ризики, головним з яких є ризик відсутності шуканого рішення. Вважаємо для реалізації крауд-проекту щодо напрямів виробничого розвитку підприємства

ПрАТ «Концерн Хлібпром» є необхідним залучити трьох активних учасників проекту. В результаті витрати на формування крауд-проекту складатимуть 270 тис. грн. Фінансовий ефект, який отримає підприємство від реалізації крауд-проекту, складатиме 7,6% від фінансового результату підприємства, а саме 7 520,96 тис. грн.

Для посилення кадрової складової виробничого потенціалу підприємства було обґрунтовано необхідність розробки нової системи матеріального мотивування персоналу підприємства. Удосконалена система мотивації працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» ґрунтується на чіткій схемі розподілу обов'язків. В рамках системи матеріального стимулювання було запропоновано нараховувати основну заробітну плату персоналу за «рівнем професійності представника», визначати додаткову заробітну плату персоналу, виходячи із обсягів виробництва і продажів. При цьому буде створюватися фонд додаткової заробітної плати на підприємстві із величини валового доходу. Нами було також розроблено комплекс заходів для підвищення мотивації працівників, який складається із різноманітних бонусних програм. Щодо управління соціальним пакетом підприємства, поряд із комплексним підходом нами було використано і індивідуальний. Було сформовано соціальні пільги та гарантії для всіх працівників та окремо для кожного.

Розроблено напрями удосконалення політики управління формуванням прибутку підприємства, яка повинна бути спрямована на максимізацію розміру позитивного фінансового результату через виконання комплексу завдань щодо забезпечення зростання обсягів його діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та системи управління суб'єктом господарювання. Так як діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить ефективною, але збільшення прибутку відбулось в основному не за рахунок виробничих процесів, то слід провести відповідні зміни в політиці управління прибутком.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного теоретико-методичного та прикладного дослідження щодо стану управління виробничим потенціалом підприємства хлібопекарської промисловості ПрАТ «Концерн Хлібпром» визначили такі основні положення:

1. Виробничий потенціал характеризує виробничі можливості підприємства як основної виробничо-господарської ланки економіки. Матеріальну основу виробничого потенціалу підприємства складають фактори виробництва, такі як робоча сила, засоби праці і предмети праці. Отже, потужність виробництва як системи визначається, з одного боку, обсягами, якістю і структурою доступних підприємству матеріальних і трудових ресурсів виробництва (матеріально-речовинний аспект), а з іншого (трансформаційний аспект) – здатністю (потужністю) щодо здійснення ефективної трансформації (перетворювати) зазначених виробничих ресурсів на продукти і послуги з новою вартістю, необхідною для забезпечення широкого кола цілей учасників виробничо-господарського процесу (споживачів, виробників, суспільства у цілому та ін.)

2. Категорію «виробничий потенціал» підприємства доцільно розкривати як сукупність виробничих ресурсів (наявних і прихованих можливостей підприємства), що являють собою систему та перебувають у взаємодії та взаємозв'язку, та в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва і призводять до випуску максимального обсягу продукції.

3. Основними методами визначення рівня виробничого потенціалу підприємства є графоаналітичний метод, який дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, а також для визначення рівня виробничого потенціалу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» застосуємо показники

для визначення стану виробничого потенціалу та методика ABC – аналізу, адже методика враховує особливості виробничого процесу на підприємстві, рівні значущості окремих компонентів виробничого потенціалу і дозволяє отримати якісну оцінку рівня управління виробничим потенціалом для визначення напрямів його подальшого розвитку.

4. Аналізування хлібопекарської промисловості, яке було зів'язано в другому розділі роботи, виявило зменшення фізичних обсягів промислового виробництва хлібобулочних виробів за 2012–2019 рр. в 1,7 раза (до 1050 тис. т). Однак за цей період на 75,4% підвищилися вартісні обсяги їх реалізації (до 17,1 млрд грн), що в структурі сукупних доходів від реалізації продукції харчової промисловості займали 3,8%. Натомість частка «сірого» ринку постійно зростала. Ситуація, коли понад 2/3 ринку хліба знаходиться поза статистикою, обтяжує проведення достовірного аналізу та відображення реальної картини функціонування ринку хліба. Відповідно ускладнюється можливість ухвалення ефективних, науково обґрунтованих управлінських рішень.

Серед промислових виробників хліба та хлібобулочних виробів основна частка припадає на вертикально-інтегровані компанії: концерн «Хлібпром» (м. Львів), який охоплює 15,6% ринку хлібопродуктів; ПАТ «Київхліб» (м. Київ) – 13,5%; група «Lauffer Group» (м. Донецьк) – 13,0; ТОВ «ХК «Хлібні інвестиції» (м. Київ) – 11,1; ТМ «Кулиничі» (м. Харків) – 9,4; ТМ «Формула смаку» (м. Кропивницький) – 8,8; ТМ «Хлібодар» (м. Запоріжжя) – займає 5,9% ринку. Ці компанії-виробники постачають на ринок країни понад 3/4 обсягів хлібопродукції промислового виробництва.

5. Провели аналізування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 200 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. Виявили, що вартість майна ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2019 році становить 730573,5 тис.грн, тобто збільшилася порівняно з 2017 роком на 9504,5 тис.грн. Власний капітал в 2019 році збільшився на 86090 тис.грн і становить 86090 тис.грн., порівняно з 2017 роком – 76688,5 тис.грн. Це

означає, що підприємство збільшило частку коштів вкладених засновниками, що є позитивно для підприємства, адже підвищується його фінансова стійкість. Доцільно зазначити, що така тенденція спостерігалась і протягом 2017-2018 років. Залучений капітал у 2019 році у підприємства зменшився на 76585,5 тис.грн. і становить 567795, порівняно з 2017 роком – 644380,5 тис.грн. Подібна тенденція спостерігалась і в 2018 році. Це означає, що підприємство поступово зменшує залучення коштів у свою діяльність і все більше нарощує власний капітал. Вартість необоротних активів загалом протягом 2017-2019 років зростає на 9620,5 тис. грн.. При цьому за 2017-2018 роки їх вартість збільшилась на 12196,5 тис. грн, а протягом 2018-2019 років зменшилась – на 2576 тис. грн. Загалом збільшення відбулося за рахунок залучення основних засобів та довгострокових фінансових інвестицій. Вартість оборотних активів у 2019 році становила 231238 тис.грн, що є на 116 тис.грн. меншою, ніж в 2017 році.

6. Оцінювання рівня виробничого потенціалу дало змогу виявити слабкі та сильні сторони підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», а саме визначили достатньо потужний рівень виробничої та матеріальних складових. Водночас потрібно посилити та удосконалити кадрову політику підприємства. В цілому виробничий потенціал ПрАТ «Концерн Хлібпром» знаходиться на середньому рівні, але підприємство успішно функціонує і спроможне усунути існуючі проблеми та підвищити ефективність виробничого потенціалу.

7. Для удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано використовувати засоби краудсорсингу. Для підприємства доцільно використовувати краудсорсингові платформи на основі інтелектуальних складників Innocentive і WikiVote, які дають змогу значно нівелювати ризики, головним з яких є ризик відсутності шуканого рішення. Вважаємо для реалізації крауд-проекту щодо напрямів виробничого розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» є необхідним залучити трьох активних учасників проекту. В результаті витрати на формування крауд-проекту складатимуть 270 тис. грн. Фінансовий ефект, який

отримає підприємство від реалізації крауд-проекту, складатиме 7,6% від фінансового результату підприємства, а саме 7 520,96 тис. грн.

8. З метою посилення кадрової складової виробничого потенціалу підприємства було обґрунтовано необхідність розробки нової системи матеріального мотивування персоналу підприємства. Удосконалена система мотивації працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» ґрунтується на чіткій схемі розподілу обов'язків. В рамках системи матеріального стимулювання було запропоновано нараховувати основну заробітну плату персоналу за «рівнем професійності представника», визначати додаткову заробітну плату персоналу, виходячи із обсягів виробництва і продажів. При цьому буде створюватися фонд додаткової заробітної плати на підприємстві із величини валового доходу. Нами було також розроблено комплекс заходів для підвищення мотивації працівників, який складається із різноманітних бонусних програм. Щодо управління соціальним пакетом підприємства, поряд із комплексним підходом нами було використано і індивідуальний.

9. Розроблено напрями удосконалення політики управління формуванням прибутку підприємства, яка повинна бути спрямована на максимізацію розміру позитивного фінансового результату через виконання комплексу завдань щодо забезпечення зростання обсягів його діяльності, ефективного управління витратами, підвищення ефективності використання матеріально-технічної бази, оптимізації складу та структури обігових коштів, підвищення продуктивності праці та системи управління суб'єктом господарювання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Запашук Л.В. Методичні підходи щодо оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства / Запашук Л.В. // Вісник Житомирського державного технічного університету. – 2017. – №3. – С.53–58.
2. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
3. Райзберг Б. А. Курс економіки : учебник. / Райзберг Б. А. – М. : Инфра-М, 2010. – 672 с.
4. Волков В.П. Економіка підприємства : учебн. пособ. / В. П. Волков, А.И.Ильин, В. И. Станкевич и др. ; под общ. ред. А. И. Ильина, В. П. Волкова. – М.: Новое знание, 2003. – 677 с.
5. Лузін А. Е. Повышение восприимчивости к нововведениям / А. Е. Лузин // ЭКО. – 2008. – № 7. – С. 120–127.
6. Анчишкін А. И. Прогнозирование роста экономики / А. И. Анчишкін. – М. : Экономика, 1996. – 98 с.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О.С. Федонін. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.
8. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств / С. Іщук // Регіональна економіка. – 2015. – № 3. – С. 48–56.
9. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О.К. Добикіна та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 202 с.
10. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства / Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова // Вісн. ЖДТУ. Економічні науки. – 2018. – № 1 (55). – С. 184–185.
11. Кондратюк О. І. Економічний потенціал країни, його суть та тенденції розвитку / О. І. Кондратюк // Актуальні проблеми економіки. – 2019. – № 3 (105). – С. 91–98.

12. Бабан Т. О. Застосування категорії “потенціал” у сучасних економічних дослідженнях [Електронний ресурс] / Т. О. Бабан // Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту ім. П. Василенка. – Режим доступу: http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_127/09.pdf

13. Лапин Е. В. Оценка экономического потенциала предприятия : монография / Е. В. Лапин. – Сумы : ИТД “Университетская книга”, 2004. – 360 с.

14. Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства / П. Г. Перерва, Н. М. Побережна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2016. – № 2. – С. 191–198.

15. Жук Є.О. Виробничий потенціал як фактор розвитку підприємства за умов невизначеності / Є.О. Жук // Вісник Хмельницького національного університету. – 2014. – №3, Т3. – С. 207–211.

16. Добикіно О. К. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О. К. Добикіна, В. С. Рижиков, С. В. Касьянюк, М. Є. Кокотко. – К. : Центр навч. л-ри, 2005. – 208 с.

17. Круш П. В. Економіка підприємства / П. В. Круш ; за заг. ред. П. В. Круша, В. І. Подвільної, Б. М. Сердюка. – К. : Ельга-Н, КНТ, 2009. – 780 с.

18. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств [Електронний ресурс] / Т. В. Бова. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_12/2/bova.pdf

19. Горяча О. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства / О. Горяча // Формування ринкових відносин в Україні. – 2016. – №6. – С. 71–75.

20. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. / О.С. Федонін. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с.

21. Михайленко, О. В. Теоретичні аспекти формування виробничого потенціалу/ О.В.Михайленко, Н.С.Скопенко //Актуальні проблеми економіки. – 2014. – №3. – С. 74–79.

22. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства / М.М. Захаренко // Агросвіт. – 2018. – №23. – С.59–65.

23. Андрощук Д.В. Теоретичні питання визначення та оцінки виробничого потенціалу підприємства / Д.В. Андрощук // Університетські наукові записки. — Хмельницький, 2005. – Вип. 1/2. – С. 374–380.

24. Бородіна О.М. Державна підтримка агросфери: еволюція, проблеми: монограф. / О.М. Бородіна, С.В. Киризюк, О.Л. Попова та ін. – К. – 2008. – 264 с.

25. Лапін Є.В. Методичні принципи вартісної оцінки виробничого потенціалу підприємства [Електронний ресурс] / Є.В. Лапін, А.Ю. Жулавський / Режим доступу:

<http://dspace.academy.sumy.ua/bitstream/123456789/580/1/VUABS-14-2.pdf>

26. Герасимчук З. В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування / З.В. Герасимчук. – Луцьк: ЛДТУ, 2003. – 244 с.

27. Горяча О.Л. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства / О.Л. Горяча // Формування ринкових відносин в Україні: Зб. наук. праць. – К., 2016. – С. 71–75.

28. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства / Під. ред. С.Ф. Покропивного. – Київ, 2001. – 523с.

29. Горяча О. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства / О. Горяча // Формування ринк. відносин в Україні. – 2019. – №6. – С . 71–75.

30. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємства / Петрович Й.М. та ін. Львів, 2006. – 254с.

31. Бойчик І.М. Економіка підприємства / І.М. Бойчик та ін. – Львів, 2001. – 526 с.

32. Ледерс У. Основи підприємництва, фінансового менеджменту та маркетингу / Ледерс У., Злиденна В., Капій М. та ін. – Л., 2005. – 134 с.

33. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.
34. Мерзлікіна Г.С. Оцінка економічного стану підприємства: монографія / Мерзлікіна Г.С. – Волгоград, 2010. – 386 с.
35. Ревуцький Л.Д. Потенціал і вартість підприємства / Ревуцький Л.Д. – М.: Перспектива, 2010. – 284 с.
36. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління / Рєпіна І. М. // Вісник Української академії державного управління при Президентові України. – 2018. – №2. – С. 262–271.
37. Сичевський М.П. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку / М.П. Сичевський, О.В. Коваленко // Економіка АПК. – 2018. – №5. – С. 14–23.
38. Коренюк П.І. Особливості економічного розвитку вітчизняної хлібопекарської промисловості / П.І. Коренюк, В.А. Маринюк // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2017. – Випуск 20. – С. 151–157.
39. Бетехтіна Л.О. Особливості розвитку хлібопекарської галузі та її потенціал для інвестування / Л.О. Бетехтіна // Агросвіт. – 2019. – №6. – С. 20–23.
40. Офіційний сайт Міністерства статистики України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
41. Поліщук І.І. Проблеми та перспективи розвитку хлібопекарської галузі в Україні / І.І. Поліщук, Ящишена Я.О. // Молодий вчений. – 2016. – №5 (32). – С. 131–133.
42. Рибчинський Р. Ринок борошна. Перші кроки на міжнародній арені / Р. Рибчинський // Пропозиція. URL : <http://propozitsiya.com/ua/rinok-boroshna-pershi-kroki-na-mizhnarodniy-areni> (дата звернення 2.10.2020 р.).
43. Офіційний сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://hlibprom.com.ua/>

44. Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://smida.gov.ua/db/emitent/year/xml/showform/117692/165/templ>

45. Парфьонова А.О. Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства засобами краудсорсингу / А.О. Парфьонова, Л.В. Тешева // Економіка та управління підприємствами. – 2019. – Випуск 30. – С. 197–202.

46. Карий О.І. Краудсорсинг як інструмент менеджменту : приклади вирішення місцевих проблем / О.І. Карий, Я.В. Панас // Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2016. – №847. – С. 213–219.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Завідувач кафедри ММЕ
____ д.е.н., проф. Н.П. Карачина
«6» жовтня 2020 р.

ТЕХНІЧНЕ ЗАВДАННЯ

на виконання НДРС

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
ХЛІБОПЕКАРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ПРИВАТНОГО
АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»)

08-38.МКР.001.00.000 ПЗ

Керівник дипломної роботи:
____ д.е.н., проф. Н.П. Карачина
«6» жовтня 2020 р.

Виконавець: ст. гр. МЗД-19м
____ Абубакер Мохаммед А.Х.
«6» жовтня 2020 р.

1 Підстава для виконання роботи

Робота проводиться на підставі наказу ректора Вінницького національного технічного університету від «25» вересня 2020 р. №214. Дата початку роботи – 6 жовтня 2020 р.. Дата закінчення роботи – 20 листопада 2020 р.

2 Мета і призначення науково-дослідної роботи

Метою роботи є удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства та розробка заходів щодо підвищення його ефективності на підприємстві хлібопекарської промисловості ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Для виконання НДР необхідно розв'язати такі задачі:

- розкрити теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства;
- провести аналізування існуючих методів оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства;
- здійснити аналізування тенденцій, проблем та перспектив розвитку хлібопекарської промисловості;
- надати загальну характеристику та провести оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- провести оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління стратегічним виробничим потенціалом підприємства.

3 Вихідні дані для проведення науково-дослідної роботи

Офіційні статистичні дані щодо розвитку хлібопекарської промисловості; законодавчі документи України та фінансова звітність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» (Форми №1 «Баланс» та №2 «Звіт про фінансові результати» за 2017-2019 роки) та ін.

4 Джерела розробки

1. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства / М.М. Захаренко // Агросвіт. – 2018. – №23. – С.59–65.
2. Запашук Л.В. Методичні підходи щодо оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства / Запашук Л.В. // Вісник Житомирського державного технічного університету. – 2017. – №3. – С.53–58.
3. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства / Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова // Вісн. ЖДТУ. Економічні науки. – 2018. – № 1 (55). – С. 184–185.
4. Сичевський М.П. Хлібопекарська галузь України: тенденції та проблеми її розвитку / М.П. Сичевський, О.В. Коваленко // Економіка АПК. – 2018. – №5. – С. 14–23.
5. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. / І. З. Должанський. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 362 с.

5 Виконавець НДР

Головний виконавець НДР – кафедра менеджменту, маркетингу та економіки.

Виконавець НДР – Абубакер Мохаммед А.Х.

6 Вимоги до виконання НДР

При виконанні науково-дослідної роботи потрібно визначити напрями удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», використовуючи методи: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років (протягом 2017-2019 років); групування – для оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління виробничим потенціалом підприємства.

7 Етапи виконання НДР

Таблиця 1 – Календарний план виконання НДР

№	Етапи НДР	Зміст етапу	Термін виконання
1	2	3	4
1.	Вибір напрямку дослідження	Добір, вивчення та узагальнення науково-економічної інформації та статистичної інформації; розгляд можливих напрямків досліджень та їх оцінювання; вибір напрямку дослідження, обґрунтування прийнятого напрямку дослідження; розроблення, погодження і затвердження ТЗ на НДР.	Березень-квітень поточного року
2	Теоретичне дослідження	1 Теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства	Травень-червень поточного року
3	Аналітична частина дослідження	2 Аналізування стану управління виробничим потенціалом підприємства хлібопекарської промисловості ПрТА «Концерн Хлібпром»	Вересень поточного року
4	Розробка рекомендацій та пропозицій	3 Напрями удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства	Жовтень поточного року
5	Узагальнення результатів дослідження	Оформлення пояснювальної і графічної частини МКР. Складання висновків за результатами досліджень.	Листопад поточного року
6	Подання МКР до захисту	Одержання відгуку і рецензії керівника. До оформлення МКР та корекція окремих результатів дослідження після зроблених зауважень.	Листопад поточного року
7	Захист МКР	Попередній і основний захист МКР.	Грудень поточного року

8 Очікувані результати

В результаті виконання МКР очікується одержання обґрунтованих рекомендацій та пропозицій, які можуть бути використані на досліджуваному підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром» з метою підвищення ефективності

використання виробничого потенціалу та удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства.

9 Матеріали, які подаються під час закінчення НДР та її етапів

Пояснювальна записка МКР, відгук керівника, рецензія, роздатковий матеріал.

10 Порядок приймання НДР та її етапів

Результати науково-дослідної роботи періодично розглядаються керівником роботи та завідувачем кафедри; проводиться попередній захист роботи та офіційний захист МКР.

ДОДАТОК Б

Фінансова звітність

ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2017-2019 роки