

Вінницький національний технічний університет
(повне найменування вищого навчального закладу)
Факультет менеджменту та інформаційної безпеки
(повне найменування інституту)
Кафедра економіки підприємства та виробничого менеджменту
(повна назва кафедри)

Пояснювальна записка

до магістерської кваліфікаційної роботи

магістр

(освітній ступень)

на тему: Удосконалення управління виробничим потенціалом
приватного акціонерного товариства «Вінницький дослідний завод»
в умовах пандемії

Виконав: студент 2 курсу, групи МПОУ-19м
спеціальності 073 – Менеджмент

(шифр і назва спеціальності)

Майборода Т.В.

(прізвище та ініціали)

Керівник Причепя І.В.

(прізвище та ініціали)

Рецензент _____

(прізвище та ініціали)

Вінниця – 2020 року

АНОТАЦІЯ

Магістерська кваліфікаційна робота присвячена питанням удосконалення управління виробним потенціалом ПрАТ “Вінницький дослідний завод” в умовах пандемії.

У роботі розглянуто підходи науковців щодо розуміння сутності та змісту поняття потенціалу підприємства, виробничого потенціалу зокрема. Досліджено теоретичні засади ефективного управління виробничим потенціалом підприємства. Обрано підхід щодо структурування виробничого потенціалу підприємства та розроблено авторський підхід його оцінювання.

Досліджено стан та тенденції розвитку вітчизняного машинобудування. Охарактеризовано основні показники фінансово-господарського стану ПрАТ “Вінницький дослідний завод”, проведено аналіз виробничого потенціалу та системи менеджменту підприємства.

Розроблено стратегію розвитку підприємства та запропоновано основні напрямки щодо підвищення ефективності управління на підприємстві.

Ключові слова: потенціал, виробничий потенціал, управління виробничим потенціалом.

ABSTRACT

The master's qualification work is devoted to the issues of improving the management of production potential of PJSC "Vinnytsia Research Plant" in a pandemic.

The paper considers the approaches of scientists to understand the essence and content of the concept of enterprise potential, production potential in particular. Theoretical bases of effective management of production potential of the enterprise are investigated. The approach to structuring the production potential of the enterprise is chosen and the author's approach to its evaluation is developed.

The state and tendencies of development of domestic machine building are investigated. The main indicators of financial and economic condition of PJSC "Vinnytsia Research Plant" are described, the analysis of production potential and management system of the enterprise is carried out.

The strategy of enterprise development is developed and the basic directions on increase of efficiency of management at the enterprise are offered.

Key words: potential, production potential, production potential management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В ПАНДЕМІЇ.....	9
1.1 «Виробничий потенціал» в дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців.	9
1.2 Формування та управління виробничим потенціалом підприємства за сучасних умов.....	15
1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.....	26
Висновки до першого розділу	35
2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД».....	36
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як провідного машинобудівного підприємства України.....	36
2.2 Аналіз виробничого потенціалу ПрАТ «Вінницький дослідний завод»	48
2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства.....	59
Висновки до другого розділу	65
3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД».....	67
3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький дослідний завод».....	67
3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та покращення результатів його діяльності.....	72
3.2.1 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства.....	72

3.2.2 Макетування організаційної структури планово-економічного відділу підприємства.....	76
3.2.3 Розрахунок витрат, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій, та економічного ефекту від їх впровадження	79
3.3 Моделювання результатів діяльності підприємства	90
Висновки до третього розділу	97
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	102
ДОДАТКИ	109

ВСТУП

Україна, як і більшість країн світу, зіштовхнувшись з проблемами, які є наслідками глобальної пандемії, виявилась не готовою до нових викликів сьогодення. Вітчизняні підприємства опинилися в складних умовах для господарювання – мультиплікативний ефект від поширення коронавірусу в країні призведе до падіння ВВП через закриття бізнесу та суттєве скорочення персоналу [1].

Водночас, складні перетворення в економічному та політичному просторі України призвели до зростання нестабільності та посилення негативних тенденцій в середовищі господарювання вітчизняних підприємств. Основними проявами таких негативних змін є скорочення виробничих потужностей українських підприємств та їх недовикористання, невідповідність рівня виробничих процесів вимогам високотехнологічної міжнародної економіки, зниження конкурентоспроможності вітчизняної продукції на світових ринках тощо.

Відповідно пріоритетним завданням за таких умов постає пошук напрямків розвитку промисловості України відповідно до всезростаючих вимог висококонкурентної глобальної економіки, що дозволить досягнути фінансової та соціальної стабільності в країні.

Слід зауважити, що саме машинобудування, будучи однією з найважливіших ланок високотехнологічної промисловості, є одним із найбільш значимих чинників формування високого рівня конкурентоспроможності будь-якої країни, що, в свою чергу, вимагає посиленої уваги до вирішення проблем у вітчизняному машинобудуванні на усіх рівнях управління та відповідного пошуку прогресивних напрямків модернізації виробничих процесів та прискореного зростання.

Водночас, за сучасних умов жорсткої конкуренції як на вітчизняних, так і світових ринках посилюються вимоги до ефективності функціонування сучасних

суб'єктів господарювання, що здебільшого визначається саме сформованим потенціалом підприємства та можливостями щодо його нарощування та розвитку в перспективі.

Важливою складовою потенціалу виробничого підприємства є саме його виробнича частина, що характеризує можливості щодо виготовлення висококонкурентної продукції та ефективність господарювання підприємства в цілому. Ефективна виробнича діяльність вимагає постійного пошуку нових рішень для оптимізації процесів управління виробничим потенціалом підприємства з урахуванням вимог вибагливих споживачів для отримання стійких конкурентних переваг на ринку [2], що підтверджує актуальність теми даної кваліфікаційної роботи.

Дослідженню проблем ефективного управління виробничим потенціалом присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Варто відмітити наукові здобутки Д. Андрощука, О. Анчишкіна, Л. Гаєвської, О. Гончар, О. Добикіна, О. Ареф'євої, А. Архангельського, І. Должанського, Є. Жук, І. Репіної, С. Іщука, О. Лапіна, О. Олексюка, О. Федоніна та ін. [3–14], а також зарубіжних: Р. Гранта, П. Друкера, В. Авдєєнка, І. Ансоффа, Н. Ігнатенка, Б. Санто, Б. Твісса [15–20] та ін.

Метою дослідження даної магістерської кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних, методичних та практичних засад удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства в умовах пандемії.

У відповідності до визначеної мети в роботі поставлено такі завдання:

- дослідити сутність та структуру поняття потенціалу, виробничого зокрема;
- дослідити суть, структуру та підходи до управління виробничим потенціалом підприємства;
- розробити підхід до оцінювання виробничого потенціалу підприємства;
- проаналізувати стан та тенденції розвитку вітчизняного машинобудування;

- проаналізувати фінансово-економічні показники діяльності досліджуваного підприємства;
- дослідити виробничий потенціал ПрАТ «Вінницький дослідний завод» т
- дослідити систему управління досліджуваного підприємства;
- провести стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»;
- розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за умов зростання економічної несбалансованості.

Об'єктом дослідження даної роботи є процеси управління виробничим потенціалом підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні засади удосконалення управління виробничим потенціалом ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

У процесі дослідження при вивченні понять потенціал та виробничий потенціал застосовувались методи системного аналізу та синтезу, використано метод історичного аналізу та метод систематизації. При макетуванні організаційної організаційної структури відділу використано графічний метод та ін.

Інформаційною базою дослідження стали теоретичні та науково-практичні дослідження науковців, законодавчі та нормативно-правові акти з питань регулювання діяльності підприємств в Україні; офіційні дані Державної служби статистики України та Головного управління статистики у Вінницькій області, дані та фінансова звітність ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Найважливішими результатами, отриманими в процесі дослідження, є:

удосконалено систему показників для оцінювання виробничого потенціалу підприємства, що включає базові складові та дозволяє провести детальне оцінювання, виявивши проблеми у формуванні виробничого потенціалу досліджуваного підприємства.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що на основі проведених теоретичних досліджень та отриманих наукових результатів

розроблено алгоритм оцінювання виробничого потенціалу підприємства та запропоновано практичні рекомендації щодо підвищення ефективності його використання.

Результати дослідження були апробовані на Всеукраїнській конференції «Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи» (ВНТУ, 2020-2021) [21].

Пояснювальна записка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури (із зазначенням її кількості), додатків (із зазначенням їх кількості). Текст пояснювальної записки викладений на 106 сторінках, містить 20 таблиць, 21 рисунок.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

1.1 «Виробничий потенціал» в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців

Негативні наслідки пандемії тільки підсилюють зростання економічної нестабільності, що поєднується з посиленням процесів інтеграції та глобалізації у всіх напрямках діяльності та на різних рівнях управління. Як наслідок – посилення конкуренції на вітчизняних та міжнародних ринках, а, відповідно, - поглиблення проблем ефективного управління потенціалом вітчизняних підприємств.

Зрозуміло, що в напрямку вирішення проблеми формування та розвитку вітчизняними підприємствами виробничого потенціалу управління повинно спрямовуватись на максимальне його використання і нарощення його в перспективі, орієнтуючись на стратегічні цілі підприємства. Ефективне управління дозволяє усунути протиріччя між об'єктивними закономірностями, а також складовими частинами виробного потенціалу та ресурсами, їх використанням і взаємозамінністю, інноваціями та цілями, умовами господарювання підприємства та фактичними можливостями.

Варто зауважити, що потенціал підприємства - це складне та досить багатоаспектне поняття. Як показує досвід розвинутих країн світу, ефективне управління потенціалом підприємства є досить важливим процесом, оскільки від цього в значній мірі буде залежати успіх діяльності підприємства в цілому та перспективи його можливого зростання. Відповідно до вивчення понять потенціал, виробничий потенціал зокрема, в науковій літературі досить посилена увага серед дослідників щодо пошуку напрямків ефективного формування та управління виробничим потенціалом підприємства за умов зростання економічної нестабільності.

Виробничий потенціал є важливою складовою загального потенціалу підприємства, ефективне управління яким дає можливість досягати високого рівня конкурентоспроможності. Як показує проведений аналіз, в наукових надбаннях існують деякі розбіжності та різноманітні підходи, в першу чергу щодо розуміння суті понять «потенціал» та «виробничий потенціал».

Наслідком такого різноманіття підходів в науковій літературі є відсутність однозначного тлумачення вищезгаданих понять. Розуміння часткового поняття повинно виходити з розуміння загального. Відповідно, проаналізуємо підходи науковців щодо розуміння змісту поняття потенціалу підприємства.

В етимологічному розумінні поняття потенціалу походить від латинського та означає «приховані можливості», які в ході діяльності завдяки праці можуть стати реальністю [21].

Якщо досліджувати поняття потенціалу та його розуміння згідно із словниками [22–23], то в широкому розумінні воно характеризує можливість, силу, спроможність.

За результатами аналізу численних підходів до трактування поняття потенціалу, можна виокремити існуючі в економічній науці основні напрямки тлумачення [24]:

- ресурсний (як сукупність наявних ресурсів, якими володіє окрема економічна система) [25–27];
- цільовий (як здатність досягати визначених цілей) [28–29];
- функціональний (як можливості виконувати певні функції (виготовлення матеріальних благ, здійснення виробничої діяльності, задоволення суспільних потреб тощо) [14; 30];
- результативний (як отриманий результат за відповідних умов) [31];
- діяльнісний (як сукупність відносин між суб'єктами господарювання в процесі створення матеріальних благ і послуг) [21].

На нашу думку, на практиці доцільно використовувати змішаний підхід до трактування досліджуваного поняття, що поєднуватиме ресурси, здатності та можливості підприємства для досягнення цілей підприємства.

Відповідно вважаємо за доцільне охарактеризувати потенціал підприємства як систему взаємопов'язаних внутрішніх і зовнішніх можливостей, ресурсів та компетенцій персоналу, які необхідні та достатні для господарювання та розвитку підприємства [32].

На наш погляд, запропоноване визначення є досить повним, оскільки ґрунтується на взаємодоповнюючих підходах, об'єднуючи в єдине ціле базові складові потенціалу підприємства.

Дослідження науковцями сутності та змісту виробничого потенціалу посилилось протягом останніх 40-ка років.

Поняття виробничого потенціалу у науковій економічній літературі одним із перших використав А.І. Анчишкін, охарактеризувавши його як сукупність ресурсів, які в процесі виробництва перетворюються на фактори виробництва. Такий підхід до концепції виробничого потенціалу є ресурсним. Він отримав досить широке розповсюдження серед дослідників [4; 38].

Більшість науковців ототожнюють поняття виробничого та економічного потенціалу, вважаючи, що виробничий потенціал є сукупністю ресурсів, що забезпечують виробничу діяльність підприємства, включаючи стадію науково-дослідних робіт, закінчуючи реалізацією продукції кінцевому споживачу [7; 39–40].

На нашу думку, такий суто ресурсноорієнтований підхід до трактування поняття виробничого потенціалу є неповним.

За результатами досліджень здобутків наукових напрацювань усі підходи до трактування поняття виробничого потенціалу можна в загальному розподілити за ресурсним, структурним та цільовим напрямками [41]:

1. Ресурсний [4; 26] як орієнтований на розуміння виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів, що характеризує його як сумарну величину фізичних і вартісних окремих його складових. В розрізі даного підходу можна навести приклад трактування досліджуваного поняття З.Є. Шершньовою, яка характеризує виробничий потенціал підприємства «як сукупність різних ресурсів

виробництва, а також кількісних і якісних їх параметрів, що відображають максимальні можливості суспільства щодо продукування матеріальних благ» [26].

2. Структурний (функціональний) [42] як орієнтований на виявлення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. В розрізі даного підходу варто звернути увагу на трактування поняття Ю.Донцем, який виробничий потенціал підприємства ототожнює з його виробничою потужністю, вважаючи можливим характеризувати його як «максимально можливий річний, (добовий, годинний та ін.) об'єм випуску продукції. Крім того автор наголошує на територіальному характері досліджуваного поняття, відповідно розповсюджуючись на сукупність виробництв, поширених на певній території».

3. Цільовий (результативний) [12; 14; 28; 43] як орієнтований на визначення відповідності сформованого потенціалу досягненню поставлених цілей, визначає його як рівень відповідності окремих складових елементів потенціалу. На думку О. Федоніна виробничий потенціал – це «сукупність ресурсів (трудових, матеріальних, технічних, фінансових, інноваційних і т. п.), навичок і можливостей керівників, спеціалістів та інших категорій персоналу щодо виробництва товарів, здійснення послуг (робіт), отримання максимального доходу (прибутку) і забезпечення сталого функціонування та розвитку підприємства» [14].

Підсумовуючи вищевикладене та для більшої наочності, існуючі визначення виробничого потенціалу підприємства сформуємо у вигляді таблиці (табл. 1.1).

На нашу думку, на практиці при трактуванні поняття виробничого потенціалу доцільно орієнтувались на результативний підхід, оскільки саме дане розуміння об'єднує у взаємозв'язку ресурси, можливості та компетенції підприємства для досягнення цілей. На нашу думку, даний підхід є найбільш повним.

Таблиця 1.1 – Підходи науковців до трактування поняття виробничого потенціалу підприємства[26, 32, 44, 52]

Підхід Ресурсний	Автор Е.Ю. Ереґін	Зміст поняття виробничого потенціалу сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних і інших ресурсів, що забезпечують господарську діяльність підприємства
	Л.Д. Ревуцкий	технічно, економічно і організаційно обґрунтована норма ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний інтервальний період календарного часу
	Анчишкін О. І.	сукупність ресурсів, що в процесі виробництва набувають форми і факторів виробництва Петровича Й.М. сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використаними для реалізації цілей виробничого підприємства
Результативний	Т.Б. Бердникова	категорія, що об'єднує різні виробничі можливості підприємства з випуску і реалізації різних видів продукції, надання послуг
	Старовойтов М.К. і Фомін П.А.	система економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу одержання максимально можливого виробничого результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, за наявного рівня техніки і технологій, передових форм організації виробництва
	Ішук С.	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., Регіна І.М., Олексюк О. І. Добикіна О.К. та ін.	наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг) здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва
Цільовий	А.Е. Воронкова, В.П. Пономарев і Г.І. Дібніс	здатність окремого підприємства виконувати необхідний об'єм робіт, випускати продукцію для реалізації своєї місії і цілей, які визначені її статутом
	Нгуєн Т.Т. Ханг	потенційні можливості, що є у підприємства, стосовно випуску конкурентоздатної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів та ін.
	Доджанський І. З.	обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів при дво-, тримітному режимі роботи й оптимальній організації праці й виробництва Авторське визначення під виробничим потенціалом підприємства розуміємо системні ресурсні можливості підприємства щодо здійснення ефективної виробничо-збутової клієнторієнтованої діяльності у динамічному ринковому середовищі

Сам потенціал, виробничий зокрема, без належного управління ним, не формує передумови для покращення фінансової стійкості, рівня прибутковості, платоспроможності, конкурентоспроможності, фінансового стану підприємства в цілому тощо. Саме побудована система управління дозволяє формувати та ефективно використовувати потенціал підприємства.

Зрозуміло, що ефективне управління виробничим потенціалом підприємства, в основі якого лежить системний підхід, є більш продуктивним ніж одиничні заходи, спрямовані на удосконалення переважно організаційно-технічної взаємодії.

Відповідно пріоритетною метою управління виробничим потенціалом є здійснення такого впливу, який би дозволяв досягнути такого стану потенціалу, який би відповідав досягненню його стратегічних цілей. Відповідно завданнями управління виробничим потенціалом підприємства є [21-23]:

- 1) збір, підготовка та аналізування зовнішньої і внутрішньої інформації;
- 2) прогнозування зовнішнього впливу;
- 3) виявлення альтернатив;
- 4) проведення експертного та комплексного аналізу;
- 5) здійснення керуючого впливу;
- 6) здійснення відповідного контролю.

Слід зауважити, що будучи складною динамічною системою, управління виробничим потенціалом - це ітеративний процес, який передбачає збір інформації, на основі якої розробляються та реалізуються відповідні керуючі впливи, які дозволяють досягнути нового стану виробничого потенціалу. Далі знову новий цикл щодо збору інформації про новий стан і далі – повернення у відправну точку процесу за нових характеристик об'єкта та суб'єкта управління, зовнішнього середовища і, можливо, інших уточнених стратегічних цілях [30].

Можна стверджувати, що управління виробничим потенціалом є сукупністю інформаційно-методичних підходів, які дозволяють виробляти рішення і впливати

на об'єкт управління, що дозволяє перетворювати досягати стратегічних цілей підприємства.

За сучасних умов посилення невизначеності, що є наслідком пандемії втому числі, вітчизняні підприємства стикаються з рядом проблем, які пов'язані саме з управління виробничим потенціалом:

по-перше, не приділяється увага проактивному управлінню потенціалом;

по-друге, не приділяється належна увага врахуванню взаємозв'язку між окремими групами ресурсів підприємства;

по-третє, не здійснюється управління виробничим потенціалом як таким, оскільки акцент робиться на управлінні ресурсами підприємства;

по-четверте, неналежна увага оцінюванню ефективності формування та використання потенціалу підприємства, а, відповідно, не розробляються заходи щодо її підвищення;

по-п'яте, в межах управління виробничим потенціалом не враховуються обмеження щодо розвитку потенціалу, що накладаються динамічними змінами зовнішнього середовища.

Враховуючи результати проведеного дослідження, управлінням виробничим потенціалом підприємства варто охарактеризувати як підготовку, прийняття і практичну реалізацію рішень з формування потенціалу, оцінювання рівня його використання і нарощування відповідно до визначених цілей і стратегії підприємства, враховуючи чинники впливу внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання підприємства із застосуванням відповідних методів й функцій управління.

1.2 Формування та управління виробничим потенціалом підприємства за сучасних умов

Управління виробничим потенціалом підприємства є складним комплексом взаємопов'язаних задач з планування, організації, формування та реалізації

управління виробничим потенціалом з урахуванням впливу зовнішніх чинників та із застосуванням відповідних методів, цілей, принципів, завдань.

Виробничий потенціал є об'єктом процесу управління. Відповідно стратегічне завдання ефективного управління виробничим потенціалом передбачає оптимізацію його використання, що є можливим засобами розробки відповідної стратегії управління виробничим потенціалом підприємства.

Значна увага в ході управління потенціалом підприємства, виробничим зокрема, приділяється саме його формуванню.

Варто зауважити, що процес формування потенціалу підприємства, виробничого зокрема, є досить складним. Більшість дослідників характеризують цей процес як визначення та створення підприємницьких можливостей, структуризації та побудови певних організаційних форм для розвитку та його ефективного відтворення [5; 33].

Так, наприклад, враховуючи взаємодію із зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, на складність і багатогранність процесу формування потенціалу підприємства вказує Матвійчук Т. [33]. При цьому, на думку автора, зовнішніми чинниками є ті, які непрямо впливають на формування потенціалу (юридичні, політичні, соціально-економічні умови тощо). Такий вплив здійснюється інвестиційними компаніями, банками, державою, суспільними групами та організаціями тощо.

Внутрішніми - ті, які безпосередньо впливають на формування потенціалу (готовність їх до інновацій, досвід і навички працівників, цінності та норми керівників, стратегія ведення підприємницької діяльності, принципи організації та ведення бізнесу). Формування потенціалу підприємства відбувається за результатами минулих і теперішніх передумов, а результати очікуються в майбутньому.

Підсумовуючи, можна зазначити, що при формуванні виробничого потенціалу підприємства можна орієнтуватись на такі основні наукові підходи [21]:

1. Системний як основний підхід у процесі формування потенціалу підприємства.
2. Маркетинговий як орієнтований на споживача.
4. Відтворювальний як орієнтований на постійне оновлення продукції з меншою ресурсоемністю та вищою якістю порівняно з аналогічною продукцією на ринку.
5. Інноваційний як орієнтований на активізацію інноваційної діяльності, інструментами якої повинні бути інвестиції та виробничі фактори.
6. Нормативний як орієнтований на встановлення нормативів для найважливіших елементів потенціалу.
7. Комплексний як орієнтований на визначення необхідності урахування екологічних, економічних, технічних, соціальних, організаційних, психологічних й інших аспектів господарювання.
8. Інтеграційний як націлений на дослідження взаємозв'язків, об'єднання та взаємодії між окремими його складовими.
9. Динамічний як пов'язаний з необхідністю розгляду потенціалу в напрямку розвитку щодо встановлення причинно-наслідкових зв'язків і підпорядкування за результатами аналізування поведінки схожих систем в тимчасовому проміжку часу.
10. Оптимізаційний як спрямований на визначення кількісних оцінок з визначенням залежностей між окремими складовими потенціалу за допомогою відповідних математичних методів обробки інформації.
11. Адміністративний як підхід, який вимагає визначення функцій, прав, нормативів якості, витрат, обов'язків, які пов'язані з реалізацією складових потенціалу у нормативних документах.
12. Поведінковий як заснований на підвищенні ефективності потенціалу за рахунок оптимізації його кадрової складової.
13. Ситуаційний як заснований на можливих альтернативних варіантах досягнення цілей із забезпеченням адаптації до ситуаційних умов в ході формування потенціалу підприємства.

14. Структурний як орієнтований на структуру з визначенням значимості окремих складових елементів потенціалу з метою визначення раціонального їх співвідношення і підвищення обґрунтованості розподілу ресурсів між ними.

На нашу думку, кожен підхід має як переваги, так і недоліки. Відповідно на практиці доцільно використовувати комплексний підхід, поєднуючи декілька напрямків.

Звертаємо увагу, що на практиці при формуванні виробничого потенціалу підприємства доцільно враховувати певні принципи [10; 34]:

- потенціал підприємства не можна сформувавши на базі сумування структурних частин, оскільки є динамічним;
- потенціал підприємства є системою характеристик його структурних частин, як можуть заміщати один одного, відповідно є альтернативними;
- потенціал підприємства у вищих формах його прояву може самостійно перетворюватись з появою нових структурних елементів;
- структурні частини потенціалу підприємства мають функціонувати у складній взаємодії, оскільки закономірності розвитку можливостей не можуть проявлятись окремо, а тільки в тісному взаємозв'язку, що вимагає досягнення оптимального співвідношення між окремими частинами;
- усі структурні частини потенціалу пов'язані з функціонуванням і розвитком підприємства, відповідно, з одного боку, вони фізично та техніко-економічно застарівають, з іншого, є чутливими до досягнень інноваційного розвитку;
- складові елементи потенціалу підприємства мають відповідати характеристикам продукції та послуг, які виготовляються (надаються) підприємством.

Відповідно на практиці доцільно застосовувати сформульовані закономірності формування та подальшого розвитку виробничого потенціалу підприємства [32]:

1. Потенціал підприємства характеризується не тільки наявністю ресурсів, а й можливостями та компетенціями щодо їх ефективного використання персоналом.

2. Потенціал підприємства формується під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

3. Можливості можуть реалізовуватись за наявності необхідної та повної інформації, відповідного набору компетенцій персоналу та ресурсів, які нагромаджені підприємством за результатами його господарювання.

4. Взаємодіючи між собою, елементи потенціалу підприємства досягають синергетичного ефекту.

Оскільки виробничий потенціал є однією з основних частин потенціалу підприємства в цілому, то для нього є характерними такі ж принципи та закономірності формування та розвитку.

На нашу думку, варто звернути увагу типи формування саме виробничого потенціалу [12]:

1) просте формування потенціалу підприємства здійснюється в постійних обсягах в напрямку відновлення використаних виробничих факторів і відповідне забезпечення безперервності його функціонування;

2) розширене формування потенціалу підприємства передбачає розвиток виробничих факторів як кількісно, так і якісно, а також і інших структурних елементів потенціалу, які дають можливість забезпечити вищу результативність його діяльності.

В напрямку розширеного формування можна виділити три типи розвитку потенціалу підприємства [35]:

1) традиційний (екстенсивний), який передбачає нарощення масштабів виробництва засобами додаткового залучення ресурсів та засобів виробництва, а також збереження сформованої технологічної бази;

2) інноваційний (інтенсивний), який передбачає розвиток потенціалу засобами якісного вдосконалення факторів виробництва: застосування прогресивних предметів праці, енергетичних ресурсів, знарядь, підвищення

кваліфікації управлінського та технологічного персоналу, постійне покращення ефективності використання всіх наявних складових потенціалу підприємства;

3) змішаний (інтенсивно-екстенсивний), що характеризується збалансованістю або ж домінуванням одного з двох вищезгаданих факторів розвитку потенціалу. Тому розрізняють переважно екстенсивний, переважно інтенсивний чи змішаний характер економічного розвитку.

За результатами дослідження основними проблемами, які стримують формування, управління та оцінювання виробничого потенціалу вітчизняних підприємств є [36]:

- недостатній рівень конкурентоспроможності економіки України в міжнародному контексті та ефективності національної інноваційної системи для забезпечення розвитку національної економіки, гарантування вітчизняної безпеки;

- відсутність чіткого механізму управління інноваційним розвитком вітчизняних підприємств, що спричиняє неповне його використання, а також уповільнення темпів розвитку суб'єктів господарювання;

- поступове зниження якісних і кількісних характеристик трудового потенціалу;

- недостатній рівень іноземних інвестицій в розвиток економіки країни, що є наслідком внутрішньої нестабільності та відсутності чіткої законодавчої бази, яка б захищала інтереси інвестора;

- припинення видачі кредитів, як наслідок – ланцюгова реакція серед підприємців, більшість яких кредити використовувала в розрахунку з партнерами, що приймають участь у виробничому процесі;

- виробнича потужність не має одновимірного значення;

- незацікавленість керівництва підприємств в точному розрахунку існуючих виробничих потужностей;

- значне різноманіття можливих показників потужності;

- існуючі проблеми оцінювання виробничих можливостей.

Як наголошують науковці основною проблемою в дослідженнях виробничого потенціалу підприємства полягає в тому, що всі його складові

частини взаємодіють одночасно і в сукупності. Відповідно можна зазначити, що виробничий потенціал є складною і динамічною системою з складними взаємозв'язками між окремими складовими, при цьому змінюються вихідні властивості і закономірності їх функціонування, що дозволяє переходити виробничому потенціалу у новий якісний стан як єдиного цілого – системи вищого порядку [27].

Саме нестабільність зовнішніх факторів господарювання, вплив інновацій, кон'юнктурні умови виробництва сприяють динамізму виробничого потенціалу промислових підприємств. Наслідком впливу цих чинників є постійні якісні та кількісні зміни техніко-економічних показників, відповідні структурні зрушення виробничого потенціалу [37].

При формування та відповідному управлінні виробничим потенціалом підприємства важливо визначитись із структурою виробничого потенціалу. Відповідно проаналізуємо різні підходи науковців щодо структурування виробничого потенціалу підприємства.

За підходом С. Іщук, виробничий ресурс, який стає складовою виробничого процесу, є елементом виробничого потенціалу [12]. До таких елементів відносять всі ресурси, які пов'язані з функціонуванням підприємства. При оцінюванні виробничого потенціалу і ефективності управління ним, доцільно виявити найважливіші структурні елементи потенціалу та охарактеризувати їх [44–45].

Як показують теоретичні та практичні здобутки теоретиків та практиків елементи виробничого потенціалу є здійснюють складний взаємовплив один на одного, змінюючи властивості і закономірності їх функціонування. Це стимулює формуванню виробничого потенціалу вищого порядку.

Відповідно лише дослідивши особливості і закономірності функціонування окремих складових частин, можна виокремити закономірності і особливості розвитку виробничого потенціалу в цілому як системи. Значна проблема в дослідженні структури виробничого потенціалу промислових підприємств полягає в тому, що всі його складові частини функціонують одночасно і в досить складній взаємодії.

Зміни виробничого потенціалу промислових підприємств обумовлені впливом різних чинників (нестабільністю зовнішнього середовища господарювання, розвитком інновацій, зміною кон'юнктури виробництва тощо). Наслідком постійного впливу таких факторів є відповідні структурні зрушення всередині виробничого потенціалу, водночас - кількісні та якісні перетворення техніко-економічних параметрів, які його характеризують.

Так, за підходом А.Фоміна та М.К.Старовойтова виробничий потенціал підприємства можна охарактеризувати як поєднання виробничих ресурсів, до яких слід віднести основні та оборотні засоби, а також інтелектуальні ресурси (рис. 1.1) [46].

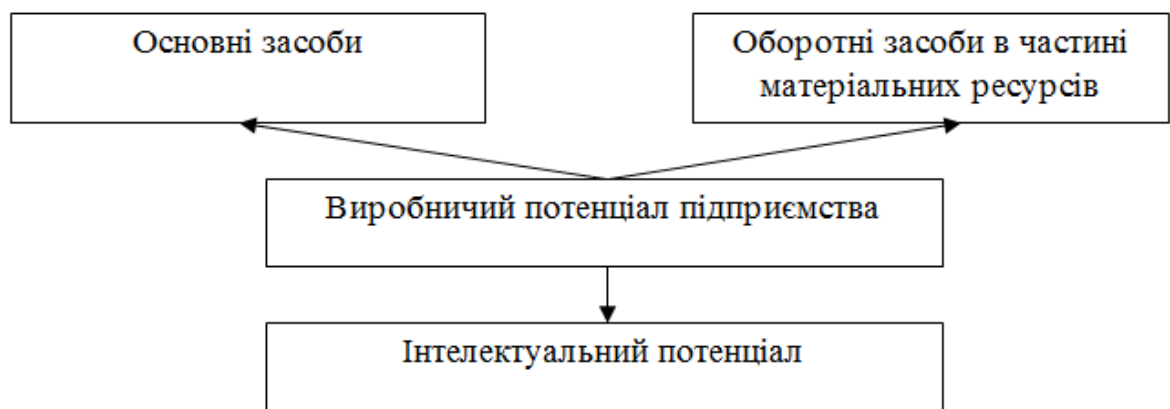


Рисунок 1.1 – Структура виробничого потенціалу за підходом П.А.Фоміна та М.К.Старовойтова [38; 46]

Відповідно до даного підходу основні засоби підприємства є вартісним вираженням засобів праці. Визначальною особливістю таких засобів є спосіб перенесення вартості на готову продукцію (поступово у міру зносу, частинами, протягом терміну експлуатації). Після реалізації готової продукції нарахований знос накопичується в амортизаційному фонді, який використовується для нових капітальних вкладень.

Оборотні засоби підприємства є предметами праці, які підготовлені для використання виробничому процесі (сировина, матеріали, паливо, купівельні напівфабрикати, тара і тарні матеріали, комплектуючі вироби, запасні частини тощо).

За підходом вищезгаданих науковців трудові ресурси здійснюють значний вплив на результат виробничої діяльності підприємства. Вчені пропонують охарактеризувати інтелектуальний капітал як внесок до виробничої діяльності, яка здійснюється працівником, за допомогою ознак, які визначають якість роботи працівника підприємства, яка виявляється за результатами діяльності щодо створення продукції, надання послуги з метою їх відтворення за економічними інтересами усіх суб'єктів господарювання.

У роботі О.С. Федоніна, І.М. Репіної та О.І. Олексюка пропонується розглядати суб'єктні та об'єктні складові виробничого потенціалу підприємства. Об'єктні складові як ті, що пов'язані з особою та матеріально-речовинною формами потенціалу підприємства. Відповідно такі елементи споживаються і відтворюються в у відповідній формі у процесі діяльності (рис.1.2).

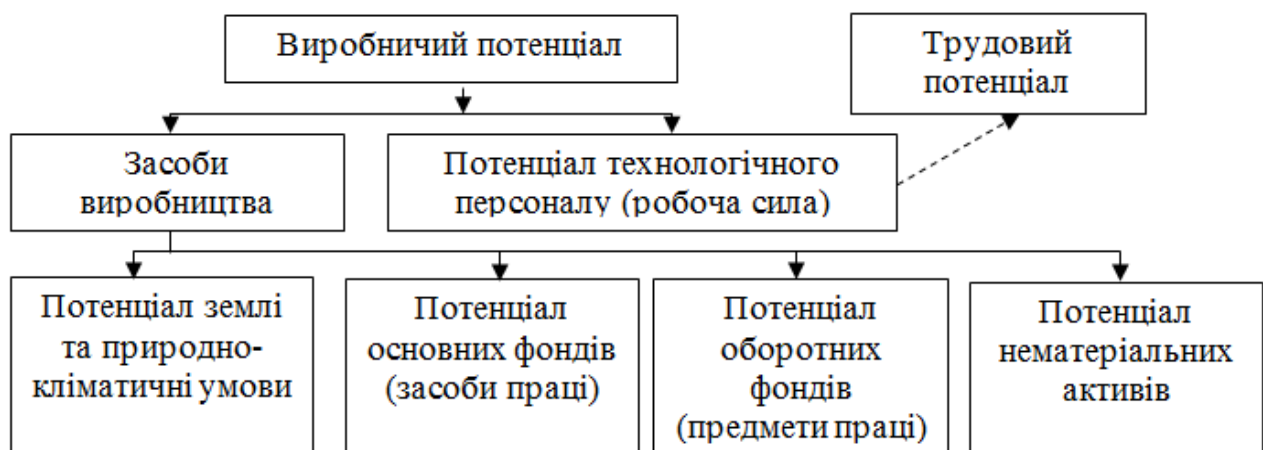


Рисунок 1.2 – Структура виробничого потенціалу за підходом О. С.Федоніна, І. М.Репіної та О. І. Олексюка [38; 14]

На думку вищезгаданих авторів, виробничий потенціал є наявними та прихованими можливостями підприємства щодо залучення та використання виробничих факторів з метою забезпечення максимального обсягу випуску продукції (послуг).

Всі елементи виробничого потенціалу підприємства за функціональною ознакою пропонує виокремлювати С. Іщук. Такий підхід схематично зображено на рис. 1.3.

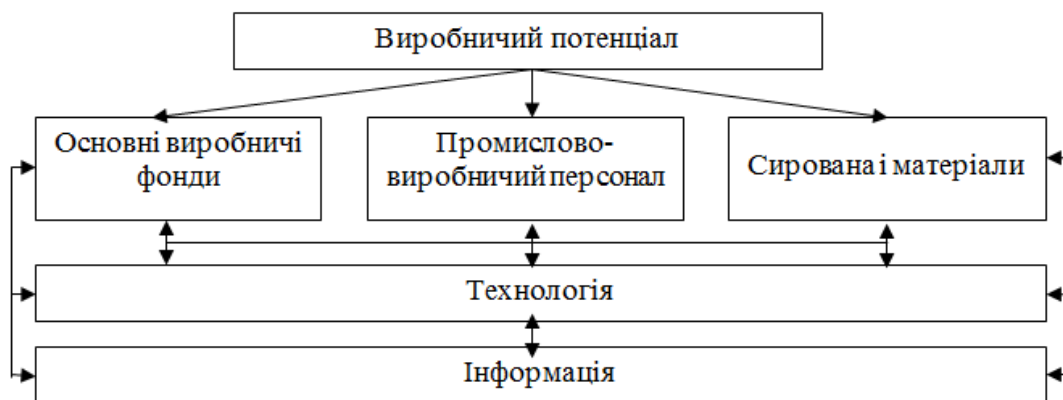


Рисунок 1.3 – Структура виробничого потенціалу за підходом С. Іщук [12;38]

На нашу думку, у виробничому потенціалі підприємства доцільно виокремити такі складові як основні та оборотні засоби, нематеріальні ресурси, а також управлінський та технологічний персонал (рис. 1.4).

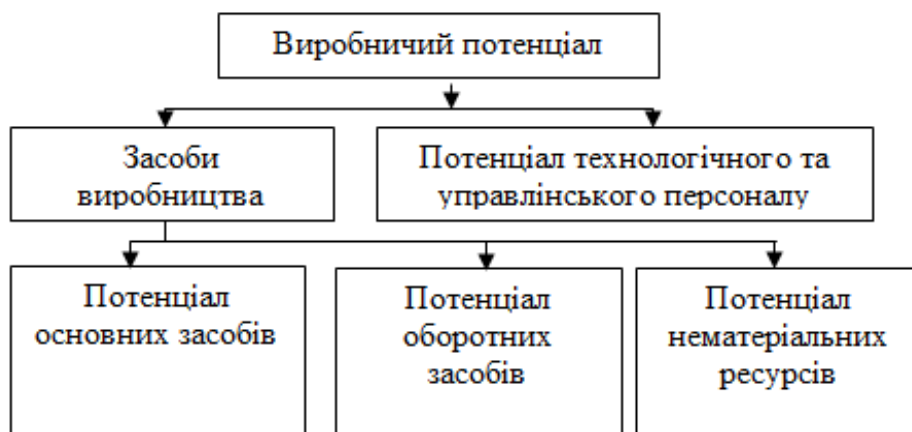


Рисунок 1.4 – Структура виробничого потенціалу за авторським підходом

Виробничий потенціал має певні властивості (рис. 1.5) [12; 38].

Виробничий потенціал підприємства є складною системою, що в свою чергу також складається із множини складових, які виконують різноманітні функції. Відповідно виробничому потенціалу притаманні риси, які властиві будь-якій системі: складність, взаємозв'язок і взаємодія його елементів, взаємозамінність, здатність до сприйняття в якості елементів досягнень науково-технічного прогресу (НТП), гнучкість та потужність.

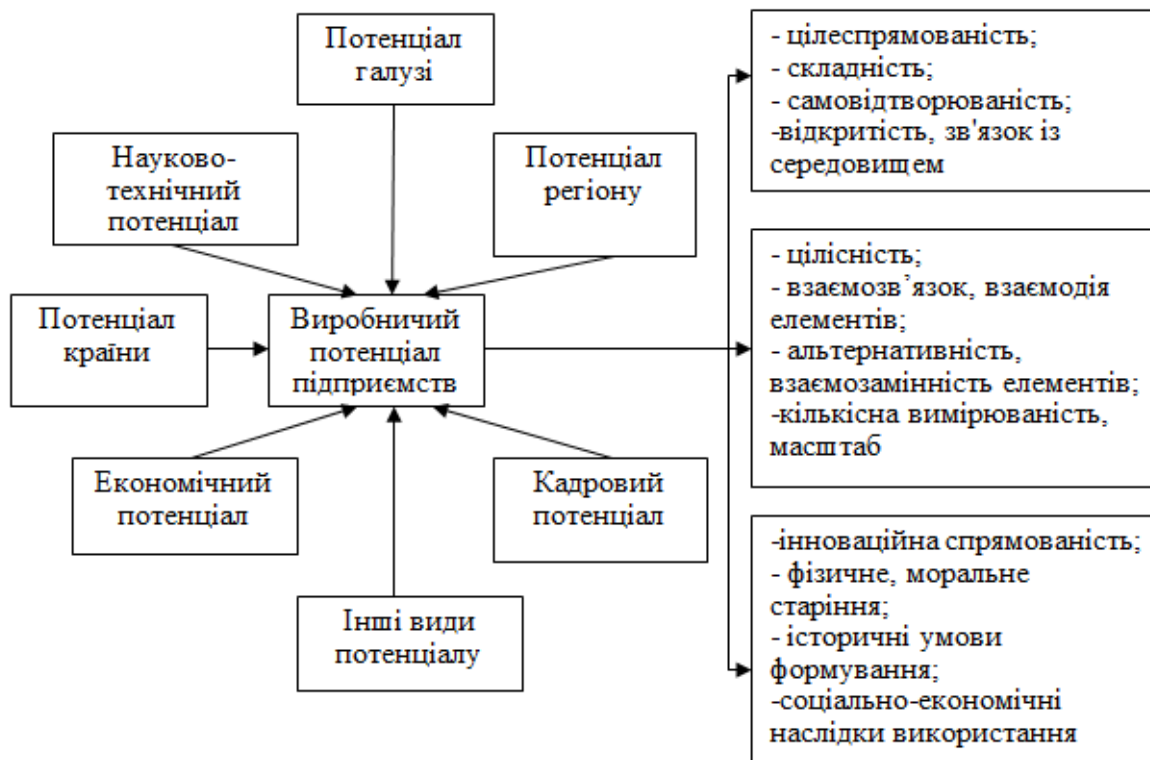


Рисунок 1.5 – Властивості виробничого потенціалу підприємства [12; 38]

Завершальним етапом управління виробничим потенціалом підприємства є контроль та відповідний моніторинг.

В процесі контролювання можна оцінити ефективність формування та використання усіх ресурсів підприємства. Після завершення контролю необхідно провести оцінювання рівня виробничого потенціалу підприємства з метою виявлення його достатності та доцільності подальшого розвитку. Саме з цією метою проводиться постійний моніторинг виробничого потенціалу та ефективності управління ним.

Сукупність організаційних та економічних, мотиваційних та законодавчих напрямків взаємодії для узгодження інтересів усіх учасників виробничого процесу є механізмом управління виробничим потенціалом. Відповідно його формування повинно відбуватись на основі системи економічних, організаційних мотиваційних та законодавчих механізмів [48].

На думку науковців управління виробничим потенціалом підприємства повинно здійснюватись лише з використанням надійних економічних інструментів, які чітко характеризують стан об'єкта у всіх його складових елементах і на всіх етапах його розвитку [49].

У контексті теми нашого дослідження доцільно вказати на різні підходи до визначення ефективності виробничого потенціалу підприємства та узагальнити їх за такими класифікаційними ознаками [1]:

- за можливостями щодо проведення процедури розрахунків (потенційна, або попередньо прогнозована, та реальна або фактично досягнута ефективність за досягнутими результатами господарювання підприємства);

- за часом досягнення результату (стратегічна – результат досягається в довгостроковому періоді та тактична – результат досягається в короткостроковому періоді);

- за змістом (економічна, соціальна, екологічна, організаційна, технічна, технологічна);

- за повнотою оцінювання (повна - об'єкта в цілому, локальна – частини об'єкта);

- за призначенням (фактична, нормативна, планова, проектна);

- за методом розрахунку (відносна та абсолютна);

- за об'єктом оцінювання (господарської функції, виробничо-господарської діяльності, елементів господарських процесів, господарських рішень підприємства).

1.3 Економічне обґрунтування вибору підходу до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства

Незважаючи на значні наукові напрацювання в напрямку оцінювання стану виробничого потенціалу, недостатньо розробленими залишаються питання оцінювання ефективності управління ним.

Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом є досить складним процесом, оскільки передбачає вимірювання окремих його складових за сформованою системою обраних показників.

Складність процедури оцінювання виробничого потенціалу підприємства насамперед, є наслідком того, що всі його елементи знаходяться у складному взаємозв'язку та постійній динаміці, що необхідно враховувати.

Питання оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства є важливою як в теоретичному, так в практичному напрямках. Оцінювання виробничого потенціалу дозволяє виявити витрати виробничих ресурсів. Величина виробничого потенціалу характеризує матеріальні умови відновлення продукції, а також підвищення її якості [38].

Враховуючи різні підходи до розуміння сутності та змісту досліджуваного поняття, в наукових дослідженнях можна виокремити різні підходи щодо процедури оцінювання:

ресурсний (обліково-звітний),

структурний (функціональний),

цільовий (проблемно-орієнтований) [38; 40; 50–51].

Варто зауважити, що за ресурсним підходом виробничий потенціал є сукупністю виробничих ресурсів. Відповідно основним завданням ресурсного підходу є оптимізація співвідношення між усіма видами ресурсів підприємства: трудовими, матеріально-технічними, енергетичними, інформаційними, фінансовими - з метою максимізації виробничих результатів. Абсолютно усі види ресурсів мають певний внесок у формування кінцевих результатів господарювання підприємства. Відповідно доцільно оцінювати ефективність управління виробничим потенціалом для максимізації результатів за відповідних умов господарювання.

Структурний підхід орієнтується на визначення раціональної структури виробничого потенціалу підприємства з орієнтацією на прогресивні нормативи та норми, які визначаються за існуючими в галузі прогресивними технологіями та науковою організацією виробничих процесів.

З метою визначення структурних характеристик виробничого потенціалу необхідно дослідити:

- характер діяльності об'єкта дослідження;
- масштаб і просторове розміщення потенціалу;
- ступінь замкненості виробничого потенціалу.

Такі структурні характеристики дозволяють оцінити стійкість, а також динамічність системи в цілому. Водночас оцінювання структурних властивостей виробничого потенціалу викликає значні труднощі, оскільки всі його складові частини функціонують у сукупності й складній взаємодії. Наслідком є те, що досить складно оцінити вплив кожного окремо взятого типу ресурсів виробничого потенціалу на кінцевий результат господарювання. Слід врахувати, що структурний підхід також має певні обмеження: невідповідність одних складових частин іншим елементам стримує розвиток та вдосконалення виробничого потенціалу загалом. Так, застаріле устаткування підприємства не дає можливостей для впровадження прогресивних технологій, що водночас призводить до виготовлення неконкурентоспроможної продукції [52–53].

Цільовий підхід передбачає оцінювання достатності фактичного сформованого виробничого потенціалу для досягнення намічених цілей і завдань, визначаючи його величину рівнем відповідності складових елементів необхідному чи ідеальному уявленню про структуру, склад, а також механізми потенціалу щодо виготовлення конкурентоспроможної продукції.

Систематизація існуючих підходів до оцінювання виробничого потенціалу підприємства в сучасній економічній літературі наведена в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Методи та показники оцінювання виробничого потенціалу підприємства [38]

Метод оцінки виробничого потенціалу підприємства	Система показників
Груповий метод	Коефіцієнт зносу, коефіцієнт придатності основних засобів, коефіцієнт оновлення та вибуття, коефіцієнт приросту ОЗ, фондівдача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт реальної вартості ОФ у майні підприємства, рентабельність ОЗ
Оцінка виробничого потенціалу за підходом Козаченка	Коефіцієнт фізичного зносу за терміном експлуатації, коефіцієнт фізичного зносу за показниками якості продукції, моральний знос устаткування, коефіцієнт задоволення потреби в ресурсах, коефіцієнт задоволення потреби в трудових ресурсах, коефіцієнт відповідності кваліфікації управлінського персоналу, коефіцієнт однодумності, коефіцієнт згуртованості, питома вага устаткування, що перебуває у відмінному стані
Оцінювання виробничого потенціалу підприємства на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць (СРМ)	Коефіцієнт резервування виробничого потенціалу даного СРМ, середнє значення нормативних коефіцієнтів ефективного використання робочого місця, потенціал дільниць, незадіяний в основному виробництві виробничий потенціал
Вимірювання величини виробничого потенціалу підприємства на базі елементарного підходу	Потенціал основних фондів, потенціал промислово-виробничого персоналу, вартість енергетичних ресурсів, вартість технології
Оцінювання ефективності використання основних елементів виробничого потенціалу підприємства	Фондовіддача, коефіцієнти змінності машинного парку, змінності роботи, віддачі застосованих ОФ, змінності робочої сили, віддача витрат на модернізацію ОФ, продуктивність праці, віддача повної заробітної плати, енерговіддача, ефективність технології виробництва, технологічна оснащеність виробництва, віддача інформаційних ресурсів, ефективність інформаційних ресурсів, інтегральний показник віддачі виробничого потенціалу

Варто зауважити, що кожен із підходів має як переваги, так і недоліки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2 – Аналіз методів оцінювання виробничого потенціалу [38]

Метод 1	Переваги 2	Недоліки 3
Груповий метод	Такий підхід не тільки стверджує, що потенціал являє собою сукупність виробничих ресурсів цільового призначення, а й робить очевидною методичку оцінки його величини як суму фізичних значень складових елементів	Не достатньо повно характеризує виробничий потенціал, адже не враховуються такі складові як технологія та інформованість. Не дає уявлення про розміри окремих його елементів і тим самим позбавляє можливостей підвищити ефективність формування й використання виробничого потенціалу за рахунок маневрування його структурою
Оцінка виробничого потенціалу за підходом Козаченка	Дає комплексну характеристику рівню виробничого потенціалу підприємства	Складність розрахунків, громіздкість формул і велика кількість даних. Агрегування різних якісних характеристик стає можливим лише в тому випадку, якщо вдається знайти якийсь небудь загальний принцип оцінки, вимірювання, що дозволить одночасно виразити всілякі якості
Оцінювання на підставі аналізу рівня ефективного використання структурних робочих місць	Дає змогу порівняти виробничі потенціали дільниць, цехів, підрозділів.	Необхідність розрахунку потенціалів дільниць і структурних робочих місць, що ускладнює процес оцінки виробничого потенціалу. Громіздкість розрахунків
Оцінювання ефективності використання основних елементів виробничого потенціалу підприємства	Простота розрахунків. Дає змогу більш об'єктивно визначити напрямки оптимізації структури потенціалу й шляхи його подальшого нарощування	Не достатньо повно характеризує виробничий потенціал, адже не враховується матеріальна складова. Використання натуральних показників досить ускладнене при оцінюванні таких складних елементів виробничого потенціалу, як трудові ресурси, технологія, інформація. Необхідність поділу обладнання на групи.
Вимірювання величини виробничого потенціалу підприємства на базі поелементного підходу	Визначення величини потенціалу ґрунтується на оцінюванні вартості його елементів, що є найбільш уніфікованим і універсальним методом. Простота розрахунків. Показує виробничий потенціал кожного елементу. Дає змогу більш об'єктивно визначити напрямки оптимізації структури потенціалу й шляхи його подальшого нарощування.	Не достатньо повно характеризує виробничий потенціал, адже не враховується матеріальна складова. Немоżliвість оцінити за допомогою одного кількісного показника склад і якість кожного елемента. Можливість похибки в оцінці значень елементів, зумовлена наявністю зв'язків між ними.

Враховуючи результати проведеного дослідження, пропонуємо на практиці використовувати удосконалений нами підхід до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за певними етапами (рис. 1.6).

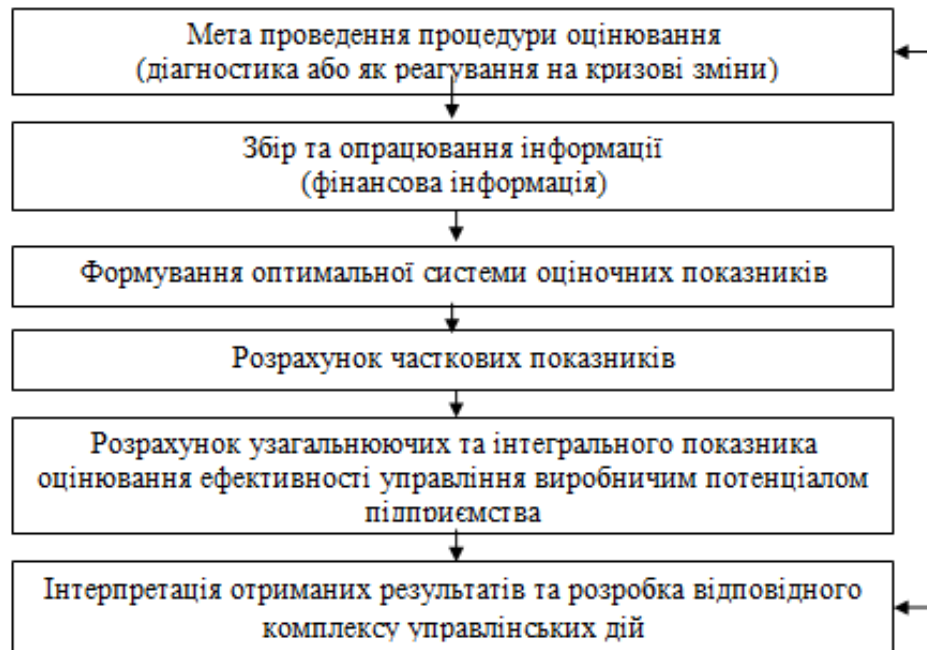


Рисунок 1.6 – Алгоритм оцінювання ефективності управління виробничого потенціалу підприємства

Представлений підхід є досить простим у практичному застосуванні, оскільки орієнтується на загальнодоступну інформацію. Відповідно може використовуватись як для окремого підприємства, так і для виду економічної діяльності в цілому.

Запропонований авторами підхід передбачає виконання послідовних етапів:

1 етап. Формулювання мети проведення процедури оцінювання.

Мета оцінювання виробничого потенціалу може мати діагностичний характер (виявлення проблем та можливостей для нарощування), або ж спрямовуватись на вирішення вже існуючих проблем та досягнення поставлених завдань. Відповідно до визначеної мети буде проводитись процедура оцінювання в цілому, а також в підсумку буде розроблятися і впроваджуватись відповідний комплекс дій.

2 етап. Збір та опрацювання інформації.

За розробленим підходом джерелом інформації є загальнодоступна фінансова звітність підприємства. Це дає можливість провести оцінювання

виробничого потенціалу як внутрішніми користувачами, так і для зовнішніми – учасниками інвестиційного ринку, потенційними інвесторами та ін.

3 етап. Формування оптимальної системи оціночних показників.

В розрізі дослідження авторами сформовано систему оціночних показників (коефіцієнтів K1 – K12 (див. табл. 1.3)), які характеризують технічний стан, динаміку, а також ефективність використання основних засобів підприємства; ефективність використання оборотних засобів підприємства в цілому, а також нематеріальних ресурсів зокрема; ефективність роботи технологічного персоналу та ефективності управління.

4 етап. Розрахунок часткових показників за алгоритмом розрахунку, наведеним в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Оціночні показники виробничого потенціалу підприємства

Часткові показники	Узагальнюючі показники	Алгоритм розрахунку
1	2	3
Коефіцієнт оновлення (K ₁)	Показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів (I ₁)	Вартість введених основних засобів / Вартість основних засобів на кінець періоду
Коефіцієнт придатності (K ₂)		Залишкова вартість основних засобів / Первісна вартість основних засобів
Фондоозброєність (K ₃)		Середньорічна вартість основних засобів / Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності
Фондовіддача (K ₄)		Виручка від реалізації продукції / Середньорічна вартість основних засобів
Рентабельність основних засобів (K ₅)		Чистий прибуток *100% / Середньорічна вартість основних засобів
Показник оборотності активів (K ₆)	Показники забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів (I ₂)	Виручка від реалізації продукції / Валюта балансу підприємства
Матеріаловіддача (K ₇)		Вартість виробленої продукції / Сума матеріальних витрат
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (K ₈)		Сума матеріальних витрат / Повна собівартість виробленої продукції
Фондовіддача нематеріальних активів (K ₉)	Показники забезпеченості та ефективності використання нематеріальних ресурсів (I ₃)	Виручка від реалізації продукції / Середньорічна вартість нематеріальних активів
Рентабельність нематеріальних активів, % (K ₁₀)		Чистий прибуток *100 % / Середньорічна вартість нематеріальних активів
Продуктивність роботи технологічного персоналу (K ₁₁)	Показники ефективності роботи технологічного персоналу та персоналу управління (I ₄)	Обсяг виробленої продукції / Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності
Рентабельність витрат на управління (K ₁₂)		Виручка від реалізації продукції / Витрати на управління

5 етап. Розрахунок узагальнюючих та інтегрального показника оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

Розрахунок інтегрального показника ефективності управління виробничим потенціалом підприємства пропонуємо визначати за формулою:

$$I_{ВП} = \sqrt[n]{\prod(1 + I_n)} - 1, \quad (1.1)$$

де $I_{ВП}$ – інтегральний показник ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;

I_1, I_2, \dots, I_n – узагальнюючі показники;

n – кількість узагальнюючих коефіцієнтів; $n=1 \div 4$.

Така формула є модифікацією середньо геометричного узагальнювальних показників, усуваючи недолік неможливості використання середньгеометричного у випадках, коли хоча б один з узагальнювальних показників буде рівним нулю. В такому випадку інтегральний показник також буде приймати нульове значення.

Згідно із розробленим підходом узагальнювальними показниками є:

-показники забезпеченості та ефективності використання основних засобів (I_1);

-показники забезпеченості та ефективності використання оборотних засобів (I_2);

-показники забезпеченості та ефективності використання нематеріальних ресурсів (I_3);

-показники ефективності роботи технологічного персоналу та персоналу управління (I_4).

Узагальнювальні показники доцільно визначити за формулою:

$$I_n = \sum K_n \cdot \alpha_i, \quad (1.2)$$

де K_n - це часткові показники;

α_i – коефіцієнти вагомості для відповідних часткових показників, $\sum \alpha_i = 1$.

Необхідною процедурою оцінювання є попереднє нормування відібраних часткових показників, що дозволяє забезпечити їх зіставність. Нормування необхідно проводити за різними підходами: для показників-стимуляторів та показників-дестимуляторів.

Для нормування показників було вибрано такі формули:

- для показників-стимуляторів, зростання яких сприяє збільшенню ефективності управління виробничим потенціалом підприємства:

$$K_{\text{норм}} = (K_{ij} - K_{\text{min}}) / (K_{\text{max}} - K_{\text{min}}), \quad (1.3)$$

де K_{ij} - значення i -того показника в j -тому році;

K_{min} - мінімальне значення i -того показника по досліджуваним періодам;

K_{max}

- максимальне значення i -того показника по досліджуваним періодам.

- для показників-дестимуляторів, зростання яких сприяє зниженню ефективності управління виробничим потенціалом підприємства, здійснюється за формулою:

$$K_{\text{норм}} = (K_{\text{max}} - K_{ij}) / (K_{\text{max}} - K_{\text{min}}). \quad (1.4)$$

У зв'язку з тим, що окремі часткові показники будуть мати різний вплив на величину узагальнювального показника. Відповідно необхідно визначити ваги кожного часткового показника в складі узагальнювального.

Коефіцієнти вагомості вважаємо за доцільне визначити методом ранжування.

6 етап. Інтерпретація отриманих результатів та розробка відповідного комплексу управлінських дій.

На даному етапі доцільно провести аналіз отриманих показників, зіставити результати з очікуваними даними та метою проведення процедури оцінювання, розробити відповідний комплекс дій.

Висновки до першого розділу

В ході виконання теоретичного розділу магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізувати питання ефективного управління виробничим потенціалом підприємства за умов пандемії.

За результатами дослідження управління виробничим потенціалом підприємства є досить складним і багатоаспектним, що спрямовується на взаємодію із зовнішнім і внутрішнім середовищем господарювання підприємства. В розрізі теми дослідження узагальнено підходи до трактування поняття потенціалу за відповідними напрямками: цільовий, ресурсний, функціональний, результативний, діяльнісний. Як показали результати дослідження на практиці доцільно використовувати комплексний підхід до трактування поняття виробничого потенціалу підприємства, що включатиме сукупність ресурсів, здатностей і можливостей суб'єкта господарювання задля досягнення його цілей.

Водночас в роботі було досліджено зміст, структуру та підходи до управління виробничим потенціалом підприємства. Як показали дослідження результатів наукових напрацювань в економічній літературі існують досить неоднозначні підходи до розуміння поняття виробничого потенціалу. В загальному їх можна охарактеризувати як ресурсний, структурний та цільовий. Вважаємо, що виробничий потенціал є складною і динамічною системою, оскільки саме взаємозв'язки між окремими його елементами чинять прямий вплив на його елементи.

В розділі досліджено різні підходи до структурування виробничого потенціалу підприємства.

Проаналізовано існуючі підходи науковців до оцінювання виробничого потенціалу підприємства. За результатами дослідження розроблено авторський підхід до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства, що дозволяє проаналізувати як часткові показники виробничого потенціалу, так і відповідний інтегральний показник.

2 АНАЛІЗ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як провідного машинобудівного підприємства України

Засновано Вінницький дослідний завод у 1944 році. Досліджуване підприємство є частиною машинобудівного комплексу України, випускаючи понад 50 років обладнання для різних галузей промисловості (легкої, харчової, ін.).

Машинобудування є однією з провідних галузей будь-якої держави, відіграючи вагомий значення в науково-технічному розвитку країни. Машинобудування, забезпечуючи виробничими засобами різні галузі економіки, сприяє оновленню виробничо-технологічної бази в державі.

За вартістю виготовленої продукції, кількістю зайнятих, а також інвестиційною привабливістю займає перше місце у структурі глобальної промисловості. Тим самим рівень розвитку машинобудівної складової визначає перспективи розвитку промисловості в цілому як на рівні економіки окремої країни, так і на глобальному рівні в цілому.

Рівень розвитку потенціалу саме машинобудівних підприємств здебільшого визначає місце країни в глобальному економічному просторі.

«Вінницький дослідний завод» є багатофункціональним, а також – одним із лідерів в Україні по випуску спеціального технологічного обладнання, на якому виготовляється високоякісний харчовий етиловий спирт відповідно до технічних регламентів України.

Складний соціально економічний стан в країні позначився на багатьох секторах економіки держави, машинобудування в тому числі.

Не зважаючи на велике навантаження, машинобудівний комплекс, як і раніше є одним із лідерів серед джерел отримання прибутків, оплати праці найманих працівників [1-54].

За перше півріччя 2019 р. діяльність 26,7% машинобудівних підприємств України була збитковою. Фінансовий результат машинобудування склав 4397,1 млн грн. чистого прибутку. Відповідно рівень рентабельності діяльності вітчизняних машинобудівних підприємств є недостатнім для забезпечення їх розвитку, складаючи лише 5,5% [2-55].

Для постійної модернізації та оновлення виробничої бази різних підприємств потрібен притік інвестицій.

Варто зауважити, що на сьогодні майже третина інвестицій в Україні спрямовується в промисловість, проте фінансуються переважно низькотехнологічні та сировинні виробництва (хімічне, металургічне, харчове виробництво).

Машинобудування стає менш привабливим для закордонних інвесторів, на що вказує тенденція до скорочення частки накопичення прямих іноземних інвестицій у загальному обсязі інвестицій [3-56].

Основними чинниками, які стримують розвиток машинобудування в Україні є:

- застаріле виробничо-технічне обладнання, високий рівень зносу засобів праці, значна трудомісткість та матеріаломісткість виготовлення продукції;
- нестача власних фінансових ресурсів, що гальмує розвиток виробництва та практичне впровадження інновацій;
- нестача інвестицій;
- значна імпортозалежність вітчизняних машинобудівних підприємств;
- низька платоспроможність попиту всередині країни;
- низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної продукції машинобудування;
- нестабільність фінансово-економічної та політичної ситуації в країні, інфляційні процеси, зростання цін на різні види ресурсів;

- низький рівень інноваційної активності вітчизняних машинобудівних підприємств;
- відсутність реальної підтримки держави та відповідних програм розвитку машинобудування в країні;
- нерозвиненість інфраструктури та ринків збуту, недосконалість нормативно-правової бази стимулювання розвитку високотехнологічного виробництва;
- втрата виробничих потужностей внаслідок проведення АТО;
- втрата російського ринку збуту продукції вітчизняного машинобудування тощо.

Економічна система України є незбалансованою, що виявляється в:

- однобічному розвитку промисловості з переважанням сировинного напрямку (нафтохімія, металургія, послуги з транспортування нафти та газу);
- значна експортна орієнтація на російський ринок;
- недорозвиненість внутрішнього ринку;
- недостатня питома вага машинобудування в загальній структурі промислового виробництва України.

Враховуючи такі складні умови (бюрократизація, політична залежність законодавчої системи тощо) стійкий розвиток машинобудування неможливий без державної підтримки та проведення відповідних заходів по активізації розвитку.

Основним видом діяльності «Вінницького дослідного заводу» є:

- виробництво інших машин і устаткування загального призначення;
- виробництво промислового холодильного та вентиляційного устаткування;
- виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;
- виробництво сталевих бочок і подібних контейнерів.

Історія заводу розпочалася у 1944 році з відкриття Вінницьких центральних ремонтно-механічних майстерень спирттресту.

Згідно постанови Подільського Раднархозу № 139 від 3.05.1965 року ЦРММ переіменований у «Вінницький ремонтно-механічний завод» Подільськремтреста.

В 1993 році зареєстровано відкрите акціонерне товариство «Вінницький дослідний завод», яке у 2010 році у зв'язку зі змінами в законодавстві перейменоване на приватне акціонерне товариство, яке діє і до тепер.

За даними підприємства основними замовниками продукції є підприємства [58-59]:

- HOTEL REGISTON республіка Узбекистан, Самарканд;
- А-со ООО республіка Азербайджан ГУРДЖІ ПрАТ м.Тбілісі Грузія;
- ARIONA TRANDING LLP Азербайджан медикал алкоголь завод;
- Фінікон ОДО Мінськ, Республіка Білорусь.

Основними конкурентами на ринку є:

Сумське об'єднання ім.Фрунзе;

Ніженський механічний завод.

Основними постачальниками сировини та матеріалів (10% і більше в загальних обсягах постачання) є:

ГЛОРИ СТАР УКРАЇНА ТОВ - 10053 тис.грн;

-ФОП Тарасов Г.М., м Вінниця - 11491,4 тис.грн.

Проведемо аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства за даними Форми № 1 Баланс (Звіт про фінансові результати) та Форми № 2 Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) протягом 2017–2019 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Фінансово-економічні показники діяльності
ПрАТ «Вінницький дослідний

завод»

Показники	Роки			Відхилення:			
	2017	2018	2019	2018 до 2017 року		2019 до 2018 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
1. Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	44069	44 505	46 707	436	0,99	2 202	4,95
2. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис грн	(34112)	(29 953)	(39 125)	-4159	-12,19	9 172	30,62
3. Валовий прибуток, тис грн	9957	14 552	7 582	4595	46,15	-6 970	-47,9
4. Чистий прибуток, тис грн	6641	9 040	2 207	2399	36,12	-6 833	-75,59
5. Середньооблікова чисельність працівників, чол.	77	78	80	1	1,30	2	2,56
6. Продуктивність праці, тис грн. / чол.	572,32	570,58	583,84	-1,74	-0,3	13	2,32
7. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	19 191,5	22304,5	25 898	3113	16,22	3 594	16,11
8. Фондовіддача, грн. / грн	2,3	1,99	1,8	-0,31	-13,48	-0,11	-9,55

Наведена вище таблиця містить порівняння основних фінансово - економічних показників діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» протягом 2017–2019 рр.

Варто відзначити, що розраховані показники ілюструють зростання валового прибутку у 2018 році на 46,15% (4595 тис. грн.), що стало можливим завдяки зростанню у 2018 році чистого доходу на 2399 тис. грн.(на 36,12% порівняно з минулим роком), та за умови зменшення собівартості на 12,19% (4159 тис. грн.). Проте, як бачимо з таблиці, у 2019 році валовий прибуток зменшився на 47,19% (6970 тис. грн.), це пояснюється значним збільшенням собівартості реалізованої продукції (30,62% - 9 172 тис. грн).

Збільшення собівартості негативно впливає на збільшення валового прибутку, адже він розраховується як різниця між чистим доходом і собівартістю цієї продукції. Величина валового прибутку в свою чергу впливає на розмір чистого прибутку, що залишається на підприємстві, адже даний показник визначається шляхом віднімання витрат на плату податків, сплату відсотків за кредитами, пеней, штрафів тощо від суми валового прибутку.

Показник чистого прибутку у 2019 році склав 2 207 тис. грн., що на 6 833 тис. грн. (75,59%) менше ніж у попередньому періоді, такі зміни відбулися завдяки різкому зменшенню валового прибутку підприємства з 14 552 тис. грн. (в 2018 році) до 7582 на кінець звітного періоду 2019 року.

Аналізуючи дані таблиці, можна відмітити, що протягом останніх 3-х років середньооблікова чисельність працівників збільшилась (збільшення складає, відповідно, 1,30% та 2,56%) – це свідчить про позитивні тенденції.

Протягом останніх трьох періодів показники продуктивності праці коливалися (- 1,74 тис. грн. та +13 тис. грн відповідно). Проте, варто відмітити, що в 2019 році продуктивність праці зросла на 2,32% в порівнянні з попереднім періодом, на що значним чином вплинуло збільшення собівартості продукції на 30,62%.

Аналіз середньорічної вартості основних фондів ПрАТ «Вінницького дослідного заводу», наведених в таблиці 2.3 показує, що їх обсяги за 2017-2019 р.р. зростають (2018р. на 16,22% та 2019р. на 16,11%), що відбулося переважно за рахунок збільшення таких складових, як: машини та обладнання (2018р. - на 32%, 2019р. на 53,31%).

Зменшення показника фондівіддачі протягом останніх 3-х років (це зменшення складає ,відповідно, 13,48% та 9,55%, порівняно з попереднім роком) свідчить про менш ефективне використання основних засобів, хоча темпи такого зменшення і сповільнилися.

Для наочності зміни, які відбулись в фінансово-економічних показниках діяльності досліджуваного підприємства, відобразимо на рис. 2.1.

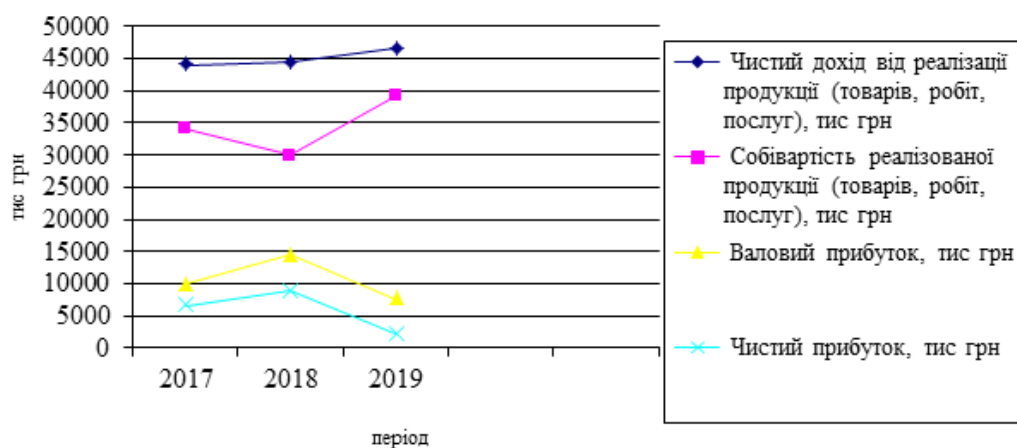


Рисунок 2.1 – Динаміка показників чистого доходу та собівартості реалізованої продукції, валового та чистого прибутків підприємства

Таким чином, можна говорити про негативну динаміку багатьох важливих показників, проте зміни не катастрофічні. Проводячи аналіз було виявлено, що значний вплив на погіршення показників здійснили вплив збільшення обсягу сплачених до бюджету податків та зростання собівартості продукції, що через брак вільних коштів може спричинити зниження виробництва в майбутніх періодах.

На основі даних фінансової звітності проаналізуємо стан та структуру балансу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Основні показники балансу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (за середньорічною вартістю), тис. грн.

Показники	Роки			Відхилення:			
	2017	2018	2019	2018 до 2017 року		2019 до 2018 року	
				абс. Зн	в %	абс. зн	в %
1							
Активи, тис грн. (Ф №1, р. 1300) в т. ч.:	65929	77934,5	82528	12005,5	18,21	4 594	5,89
Необоротні активи, тис грн. (Ф №1, р. 1095)	19967	23136	26996,5	3169	15,87	3 861	16,69
Оборотні активи, тис грн. (Ф №1, р. 1195)	45962	54798,5	55531,5	8836,5	19,23	733	1,34
Пасиви, тис грн. (Ф №1, р. 1900) в т. ч.:	65929	77934,5	82528	12005,5	18,21	4 594	5,89
Власний капітал, тис грн. (Ф №1, р. 1495)	57574,5	65415	71441,5	7840,5	13,62	6 027	9,21
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1595)	0	0	0	-	-	-	-
Поточні зобов'язання і забезпечення, (Ф №1, р. 1695)	8354,5	12519,5	11086,5	4165	49,85	-1 433	-11,45

З таблиці чітко видно зростання активів протягом 2017-2019 рр. (2018р. збільшення на 18,21% та у 2019р. на 5,89 %). Враховуючи, що дане збільшення пояснюється зростанням необоротних активів (15,87% та 16,69% відповідно) , зокрема основних засобів (16, 22% та 16,11% відповідно), то це свідчить про позитивний економічний ріст та підвищення активності на ринку.

Результати аналізу власного капіталу ПрАТ «Вінницького дослідного заводу» за 2017-2019 рр. свідчать про його зростання (13,62% у 2018р. та 9,21% у 2019р.). Причиною цього виступає збільшення додаткового капіталу підприємства.

Поточні зобов'язання і забезпечення підприємства на протязі 3-х років коливалися, з тенденцією збільшення (зокрема у 2018р. збільшились на 49,85% і становили 12519,5 тис. грн., а у 2019р. зменшились на 11,45% і становили 11086,5тис. грн.) Основною причина зміни загальної величини зобов'язань і її структури є взаємні неплатежі дебіторів і кредиторів.

Для підвищення наочності сприйняття аналізованої інформації зобразимо структуру майна та джерел його формування на графіку (рис. 2.2).

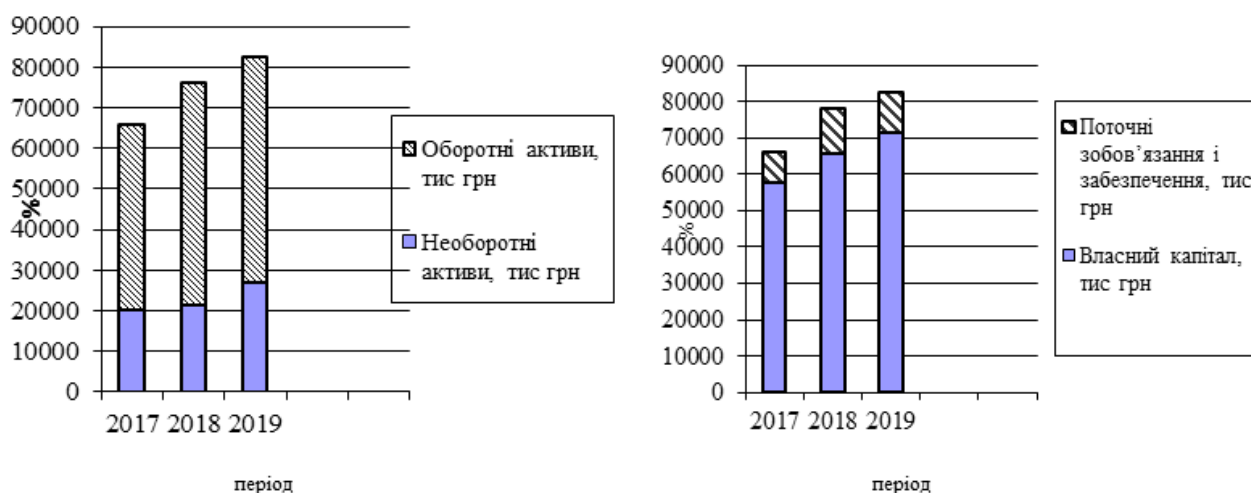


Рисунок 2.2 – Структура активу та пасиву підприємства

На рисунку 2.5 простежується незначне зростання частки необоротних активів, зокрема з 30,29% у 2017р. до 32,71% у 2019р. Отже, структура активів ПрАТ «Вінницького дослідного заводу» залишається легкою, а рівень операційного ризику є низьким.

Результати аналізу пасивів підприємства за досліджуваний період свідчать про збільшення обсягів з 65929 тис.грн у 2017р. до 82528 тис. грн у 2019р. Розглядаючи співвідношення власного капіталу та зобов'язань за 2017-2019рр., можна бачити, що питома вага власного капіталу, як у 2017р, так і 2019р. перевищує питому вагу залученого (у 2017р. – 87,33% / 12,67%, у 2019р. – 86,57% / 13,43%). Це свідчить про незалежність досліджуваного підприємства від зовнішніх джерел фінансування.

Важливими показниками в діяльності будь-якого підприємства є показники рентабельності. Тому вважаємо за доцільне проаналізувати рентабельність різних сторін діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Основні показники рентабельності діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2017	2018	2019	2018 до 2017 року		2019 до 2018 року	
				абс. Зн	в %	абс. зн	в %
Витрати підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу	0,77	0,67	0,84	-10 п.п.		+17 п.п.	
Рентабельність активів, %	15,1	18,67	9,19	+3,57		-9,48	
Рентабельність власного капіталу, %	17,29	22,25	10,61	+4,96		-11,64	
Рентабельність основного капіталу підприємств, %	49,87	62,89	28,09	+12,93		-34,8	

При аналізі витрат підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу бачимо, що хоч і в 2018р. Вони зменшилися на 10 п.п, проте у 2019 році бачимо зростання на 17 п.п. Це можна пояснити значним збільшенням собівартості продукції (на 30,62% у 2019 р. в порівнянні з попереднім).

Протягом періоду дослідження рентабельність активів підвищувалась, проте в останньому році зменшилась. Якщо в 2018р. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» отримала 18,67% чистого прибутку, що на 3,57% більше ніж в попереднього , то в 2019 р. лише 9,19%, що свідчить про пере нагромадження активів та зменшення суми чистого прибутку.

З таблиці 2.5 спостерігаємо зменшення рентабельності власного капіталу у 2019 р. до 10,61% (що на 11,64% менше, ніж в 2018р.). Даний спад свідчить про нерациональне вкладення власного капіталу у діяльність підприємства.

На даному підприємстві рентабельність основного капіталу у 2017-2019 рр. становила 49,87%, 62,89% та 28,09% відповідно. Отже, у 2019 р. кожна гривня основного капіталу приносить на 34,8% менше ніж у 2018 р.

Підприємству для його ефективної господарської діяльності необхідно переглянути і в разі потреби змінити свою фінансову політику та фінансову стратегії, врахувати ці дані при плануванні оптимальної структури капіталу; здійснити прогнозування своєї діяльності.

Відобразимо розраховані показники на графіку (рис. 2.3).

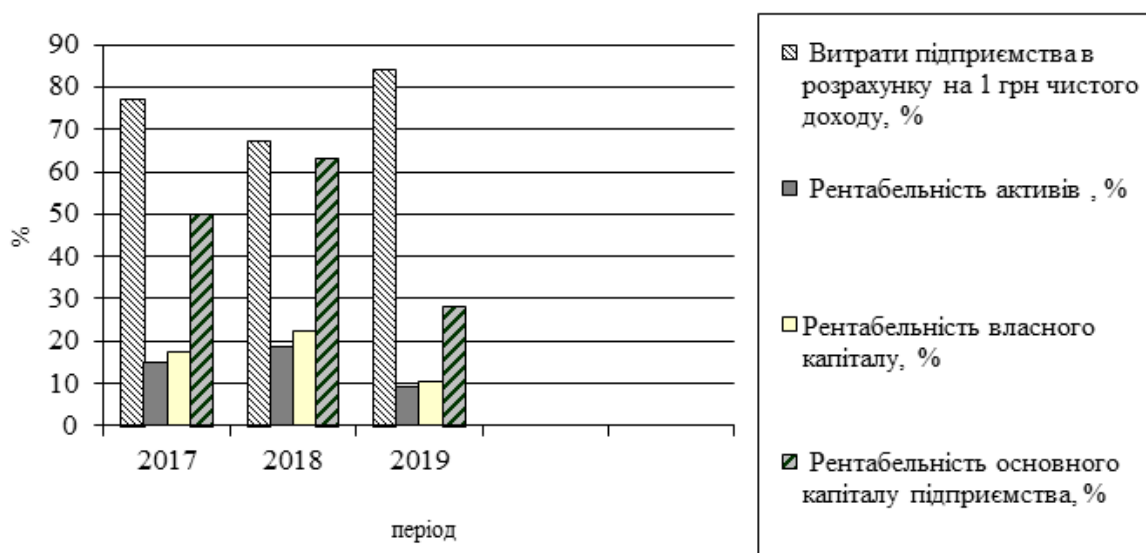


Рисунок 2.3 – Динаміка основних показників рентабельності діяльності підприємства (у відсотках)

Виходячи з проведених розрахунків на рисунку 2.6, бачимо, що прибутковість підприємства значно зменшилась. Рентабельність активів складає лише 9,19%, власного капіталу 10,61%, а загальний показник рентабельності основного капіталу у 2019 році 28,09%. Низькі показники рентабельності не є проблемою для великого підприємства, адже наявність прибутку забезпечує його існування, а додаткові кошти можуть бути залучені від інвесторів та акціонерів

або фінансових установ. Негативна тенденція до зниження рентабельності в свою чергу викликає занепокоєння, адже виявляє проблему суттєвого скорочення обсягу прибутку.

Отже, показник рентабельність досліджуваного підприємства зазнав суттєвого зниження у 2019р. Проте, аналіз відомостей про підприємство дає змогу стверджувати, що воно відчуває себе досить впевнено і залишається одним з лідерів на ринку.

Розраховані показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» занесені в табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Основні фінансові показники діяльності підприємства

Показники	Роки			Відхилення:			
	2017	2018	2019	2018 до 2017 року		2019 до 2018 року	
				абс. зн	в %	абс. зн	в %
Коефіцієнт загальної ліквідності (Ф№1, р. 1195:1695)	5,5	4,38	5,01	зменшився на 1,12		зріс на 0,63	
Коефіцієнт платоспроможності (Ф№1, р. 1495:(1595+1695))	6,89	5,23	6,44	зменшився на 1,66		зріс на 1,21	
Коефіцієнт фінансової незалежності (Ф№1, р. 1495:1900)	0,87	0,84	0,87	зменшився на 0,03		зріс на 0,03	
Коефіцієнт фінансової заборгованості (Ф№1, р. (1595+1695):1300)	0,13	0,16	0,13	зріс на 0,03		зменшився на 0,03	

Аналізуючи, фінансові показники діяльності підприємства були виявлені позитивні тенденції показників фінансової незалежності та платоспроможності.

Так, на думку експертів коефіцієнт незалежності повинен перевищувати значення 0,5, тобто підприємство має забезпечуватись власними ресурсами принаймні на 50%, але в деяких країнах вважаються нормою і значно нижчі значення цього показника. У нашому випадку коефіцієнт рівний 0,87, 0,84 та 0,87 в 2017, 2018 та 2019 роках відповідно, тобто, зазнав незначного зниження і зростання. Така тенденція загалом є стабільною, адже говорить про збереження на одному рівні обсягу власних коштів у структурі ресурсів.

Коефіцієнт фінансової платоспроможності у свою чергу також повністю відповідає своєму нормативному значенню, він становить 6,89, 5,23 та 6,44 у 2017, 2018 та 2019 роках відповідно.

Загальноприйнятим вважається спроможність покриття власними коштами підприємства його заборгованість повністю, тому такий показник має перевищувати одиницю. Тому, досліджуване підприємство може покрити заборгованість повністю, не зважаючи на те, що частка впродовж 2019 року дещо зменшилась, що не є позитивною тенденцією.

Враховуючи результати дослідження, варто зауважити, що в цілому підприємство є прибутковим, водночас рівень рентабельності діяльності за різними напрямками господарювання знижується, що потребує уваги з боку керівництва підприємства.

2.2 Аналіз виробничого потенціалу ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

У відповідності до обраного підходу до структурування виробничого потенціалу підприємства, базуючись на даних підприємства та його фінансової звітності, доцільно проаналізувати склад і структуру засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод»: основних, оборотних та нематеріальних активів. Відповідно проведемо аналіз динаміки відповідних показників.

Дані про склад основних засобів підприємства наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Склад і структура власних основних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (за залишковою вартістю), тис грн

Найменування основних засобів	2017		2018		2019	
	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду	на початок періоду	на кінець періоду
1. Виробничого призначення:	16993	20916	20 916	23 219	23219	28103
будівлі та споруди	9494	8350	8 350	7 586	7586	7286
машини та обладнання	5912	6839	6 839	9 995	9995	15813
транспортні засоби	1073	5224	5 224	4 718	4718	4173
земельні ділянки	0	0	0	0	0	0
інші	514	503	503	920	920	831
2. Невиробничого призначення:	237	237	237	237	237	237
будівлі та споруди	0	0	0	0	0	0
машини та обладнання	0	0	0	0	0	0
транспортні засоби	0	0	0	0	0	0
земельні ділянки	0	0	237	237	237	237
інвестиційна нерухомість	0	0	0	0	0	0
інші	237	237	0	0	0	0
Усього	17230	21153	21 153	23 456	23 456	28340

До складу основних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» входять такі групи основних засобів, як будівлі та споруди, машини та обладнання, транспортні засоби, земельні ділянки, інші основні засоби.

Таким чином, за аналізований період відбулося збільшення основних засобів підприємства на суму 7 187 тис. грн.

Це, в першу чергу, обумовлено зростанням обсягу машин і обладнання в кінці звітної періоду 2019 року у порівнянні із кінцем 2017 року, що свідчить про абсолютне і відносне збільшення власне активної частини основних засобів, а це означає поліпшення структури основних засобів.

Разом з тим аналіз вказує на окремі негативні тенденції в структурі основних засобів ПрАТ «Вінницького дослідного заводу». Протягом трьох років зменшилася вартість будівель та споруд на 1064 тис. грн., а також транспортних засобів на 1051 тис. грн.

Структуру основних засобів підприємства (на кінець року) відобразимо на графіку 2.4.

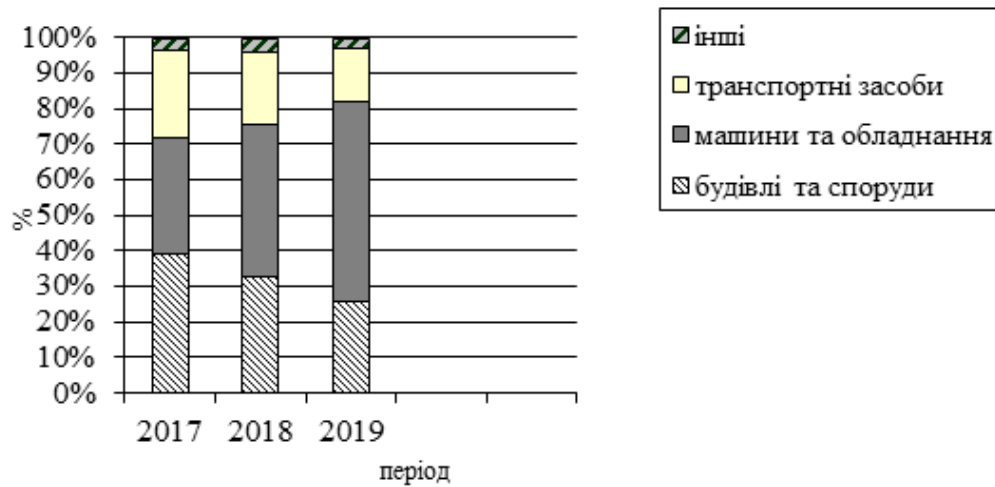


Рисунок 2.4 – Структура основних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Проаналізуємо склад і структуру оборотних засобів досліджуваного підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Склад оборотних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод», тис грн. (за середньорічною вартістю)

Показники	Роки			Відхилення:			
	2017	2018	2019	2018 до 2017 року		2019 до 2018 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	31802	39605	44600,5	7803	24,54	4995,5	12,61
Виробничі запаси	21023	22713,5	218	1690,5	8,04	-844	-3,72
Незавершене виробництво	1065,5	2188,5	2255	1123	105,4	66,5	3,04
Готова продукція	9617,5	14611	20430,5	4993,5	51,92	5819,5	39,83
Товари	96,5	99	45,5	2,5	2,59	-53,5	-54,04
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	885	1305	1650	420	47,46	345	26,44
Дебіторська заборгованість за розрахунками:							
за виданими авансами	1903,5	1906	737,5	2,5	0,13	-1168,5	-61,31
з бюджетом	4018	2429	1396,5	-1589	-39,55	-1032,5	-42,51
у тому числі з податку	1065,5	418	474	-647,5	-60,77	56	13,4

на прибуток							
з нарахованих доходів	0	0	0	0	0	0	0
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	27	441	706	414	1533,33	265	60,09
Поточні фінансові інвестиції	0	0	0	0	0	0	0
Гроші та їх еквіваленти	6774	8342	5774	1568	23,15	-2568	-30,78
Готівка	11	7,5	4	-3,5	-31,82	-3,5	46,67
Рахунки в банках	6763	8334,5	5770	1571,5	23,24	-2564,5	-30,77
Витрати майбутніх періодів	77	63	46,5	-14	-18,18	-16,5	-26,19
Інші оборотні активи	475	707,5	620,5	232,5	48,95	-87	-12,3
Усього	45962	54798,5	55531,5	8836,5	19,23	733	1,34

Розрахунки, виконані у табл. 2.6 свідчать, що у 2019 році підприємство володіло оборотними засобами вартістю 55 531,5 тис. грн. Порівняно з 2017 роком вона зросла на 9569,5 тис. грн, отже підприємство останнім часом розширює обсяги своєї діяльності. Підвищення частки оборотних активів при ефективному їх використанні приведе до прискорення оборотності сукупних активів підприємства.

Проаналізуємо структуру оборотних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Структура оборотних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод», %

Показники	Роки			Відхилення:			
	2017	2018	2019	2018 до 2017 року		2019 до 2018 року	
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Запаси	69,19	72,27	80,32		3,08		8,05
Виробничі запаси	45,74	41,45	39,38		-4,29		-2,07
Незавершене виробництво	2,32	3,99	4,06		1,67		0,07
Готова продукція	20,92	26,66	36,79		5,74		10,13
Товари	0,21	0,18	0,08		-0,03		-0,1
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1,93	2,38	2,97		0,45		0,59
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	4,14	3,48	1,33		-0,66		-2,15
з бюджетом	8,74	4,43	2,51		-4,31		-1,92

у тому числі з податку на прибуток	2,32	0,76	0,85	-1,56	0,09
із внутрішніх розрахунків	0	0	0	0	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,06	0,80	1,27	0,74	0,47
Гроші та їх еквіваленти	14,74	15,22	10,4	0,48	-4,82
Готівка	0,02	0,01	0,01	-0,01	0
Рахунки в банках	14,72	15,21	10,39	0,49	-4,82
Витрати майбутніх періодів	0,17	0,11	0,08	-0,06	-0,03
Інші оборотні активи	1,03	1,29	1,12	0,26	-0,17
Усього	100	100	100	0	0

Найбільшу питому вагу в структурі оборотних активів на 2019 рік займають низько ліквідні активи – 80,32%, тоді як у 2017р. вони становили 69,19%; найменшу у 2019р. – високоліквідні активи – 10,4%, що в порівнянні з попереднім роком зменшилися на 4,82%. Отже, структуру оборотних активів з фінансової точки зору не можна оцінити позитивно, адже протягом дослідженого періоду відбуваються зміни в бік зменшення ліквідності оборотних активів підприємства.

Для наочності зобразимо структуру оборотних засобів підприємства в 2019 році у вигляді діаграми (рис. 2.5).



Рисунок 2.5 – Структура оборотних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод» в 2019 році

Як ми знаємо, фінансовий стан підприємства насамперед залежить від стану грошових коштів, що є найліквіднішою частиною оборотних активів. Сума грошових коштів повинна бути такою, щоб її вистачало для покриття всіх першочергових платежів. Зниження коштів на рахунках у банку свідчить про ослаблення фінансового стану підприємства. На кінець звітної періоду 2019 р. ця балансова стаття у структурі оборотних коштів зменшилась на 4,34% (в порівнянні з 2017р.) і її частка становить 10,4%. Судячи з цього, ми можемо робити висновки про негативну динаміку у політиці підприємства, а також неблагополучний стан розрахунків з покупцями та іншими дебіторами.

Проаналізуємо нематеріальні активи підприємства (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 – Нематеріальні активи підприємства (за середньорічною вартістю), тис. грн

Показники	Роки			Відхилення:			
	2017	2018	2019				
				абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи:	5	1,5	1	-3,5	-70	-0,5	-33,33
первісна вартість	21	19,5	18	-1,5	-7,14	-1,5	-7,69
накопичена амортизація	16	18	17	2	12,5	-1	-5,56

Протягом усього періоду спостерігається скорочення обсягів нематеріальних активів. Якщо у 2017 році становили 5 тис. грн, то у 2019 лише 1 тис. грн.

У відповідності до розробленого підходу до оцінювання виробничого потенціалу підприємства необхідно розрахувати відповідні оцінювальні показники для 2017–2019 рр. Вхідні дані для розрахунків наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Вхідні дані для розрахунку показників виробничого потенціалу підприємства ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2017-2019 рр.

№	Показники	Джерело	Роки			Відхилення: 2018 до 2017 року		Відхилення: 2019 до 2018 року	
			2017	2018	2019	абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
			4	5	6				
1.	Вартість введених основних засобів, тис грн	За даними підприємства	8537	7388	10688	-1149	-13,46	3300	44,67
2.	Первісна вартість основних засобів на кінець періоду, тис грн	Ф. № 1 р. 1011 к.4	46571	50543	60976	3972	8,53	10433	20,64
3.	Залишкова вартість основних засобів (середньорічна вартість), тис грн	Ф. № 1 р. 1010 (к.3+к.4)/2	19191,5	22304,5	25898	3113	16,22	3593,5	16,11
4.	Первісна вартість основних засобів (середньорічна вартість), тис грн	Ф. № 1 р. 1011 (к.3+к.4)/2	43123	48557	55759, 5	5434	12,60	7202,5	14,83
5.	Середньооблікова чисельність працівників основної діяльності	За даними підприємства	77	78	80	1	1,30	2	2,56
6.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис грн	Ф. № 2 р. 2000	44069	44 505	46 707	436	0,99	2202	4,95
7.	Чистий прибуток, тис грн	Ф. № 2 р. 2350 (2355)	6641	9 040	2 207	2399	36,12	-6833	-75,59
8.	Валюта балансу, тис грн	Ф. № 1 р. 1300	65929	77934,5	82528	12005,5	18,21	4593,5	5,89
9.	Собівартість виготовленої продукції, тис грн	Ф. № 2 р. 2550	36371	49466	43577	13095	36,00	-5889	-11,91
10.	Сума матеріальних витрат, тис грн	Ф. № 2 р. 2500	19790	29090	22354	9300	46,99	-6736	-23,16
11.	Середньорічна вартість нематеріальних активів (залишкова вартість), тис грн	Ф. № 1 р. 1000	21	19,5	18	-1,5	-7,14	-1,5	-7,69
12.	Витрати на управління, тис грн	Ф. № 2 р. 2130	2692	3473	3851	781	29,01	378	10,88

Відповідні розрахунки оцінювальних показників зведемо в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Розраховані оціночні показники виробничого потенціалу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» за 2017-2019 рр.

Показник	Алгоритм розрахунку (за даними табл. 2.9)	Період			Відхилення: 2018 до 2017 року		Відхилення: 2019 до 2018 року	
		2017	2018	2019	абс. зн.	в %	абс. зн.	в %
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Коефіцієнт оновлення (K_1)	p.1 /p.2	0,18	0,15	0,17	-0,04	-20,26	0,03	19,9
Коефіцієнт придатності (K_2)	p.3 /p.4	0,45	0,46	0,46	0,01	3,21	0,01	1,11
Фондоозброєність (K_3)	p.3 /p.5	249,24	285,96	323,73	36,71	14,73	37,77	13,21
Фондовіддача (K_4)	p. 6/p.3	2,30	2,00	1,80	-0,30	-13,11	-0,19	-9,61
Рентабельність основних засобів, % (K_5)	$\frac{P}{7*100\%}/p.3$	34,60	40,53	8,52	5,93	17,13	-32,01	-78,97
Показник оборотності активів (K_6)	p. 6/p.8	0,67	0,57	0,57	-0,10	-14,57	-0,01	-0,89
Матеріаловіддача (K_7)	p. 6 / p.10	2,23	1,53	2,09	-0,70	-31,30	0,56	36,57
Питома вага матеріальних витрат у собівартості продукції (K_8)	p. 10/p.9	0,54	0,59	0,51	0,04	8,08	-0,08	-12,77
Фондовіддача нематеріальних активів (K_9)	p. 6/p. 11	2098,52	2282,31	2594,83	183,78	8,76	312,53	13,69
Рентабельність нематеріальних активів, % (K_{10})	$\frac{p. 7 * 100 \%}{p. 11}$	31623,81	46358,97	12261,11	14735,16	46,60	-34097,86	-73,55
Продуктивність роботи технологічного персоналу (K_{11})	p. 6/p. 5	572,32	570,58	583,84	-1,75	-0,31	13,26	2,32
Рентабельність витрат на управління, % (K_{12})	$\frac{p. 7 * 100 \%}{p. 12}$	246,69	260,29	57,31	13,60	5,51	-202,98	-77,98

Коефіцієнт придатності основних засобів майже не змінився за досліджуваний період і у 2019 р. становить 0,46. Дане значення свідчить про задовільний технічний стан.

Фондоозброєність показує скільки основних засобів припадає на одного працівника підприємства. В досліджуваному періоді, коли вартість основних засобів зростає швидкими темпами, значення показника фондоозброєності також збільшується (від 249,24 у 2017р. до 323,73 у 2019р.). Високий рівень озброєності означає високу продуктивність праці, а в результаті можливість виготовлення більшої кількості продукції, не змінюючи чисельність робітників.

У 2019 в порівнянні з 2017 фондовіддача зменшилась на 22%, що говорить про неефективне використання основних виробничих фондів.

Зменшення чистого прибутку на 75,59% за 2019 р. в порівнянні з 2018р. негативно вплинуло на рентабельність основних засобів. Коефіцієнт рентабельності у 2019 р. становить 8,52, що на 78,97% менше ніж в попередньому, що свідчить про неефективне використання основних засобів.

Розрахунки показують, що ефективність використання активів підприємства знизилась від 0,67 у 2017р. до 0,57 у 2019р. Для підвищення показника в майбутньому потрібно переглянути раціональність використання активів.

Матеріаловіддача на протязі досліджуваного періоду коливається від 1,53 у 2018р. до 2,09 у 2019р. Позитивна динаміка свідчить про збільшення обсягів готової продукції.

Позитивним фактом є зміна питомої ваги матеріальних витрат у собівартості продукції в 2019р. до 0,51, що на 12,77% менше ніж в 2018р. (0,59).

Фондовіддачі нематеріальних активів визначає ефективність використання основних виробничих фондів, тому даний показник повинен вирізнятися зростанням. Протягом 2019 року значення показника зросло до 2594,83, тоді як, у попередньому періоді складало 2282,31, тобто відбулося зростання на 312,53 (13,69%). Така динаміка є позитивною та свідчить про зростання ефективності використання основних фондів.

Негативна тенденція до зниження рентабельності нематеріальних активів (12261,11 у 2019 р., що на 73,55% менше ніж в попередньому) викликає занепокоєння, адже виявляє проблему суттєвого скорочення обсягу прибутку.

За розробленим підходом усі розраховані показники потребують нормування, яке проведемо за формулами 1.3-1.4. Результати проведеного нормування зведемо в таблиці 2.11-2.12.

Таблиця 2.11 – Визначення мінімальних та максимальних значень одиничних показників за 2015-2019рр.

Показ- ник	Період					K _{min}	K _{max}
	2015	2016	2017	2018	2019		
1	2	3	4	5	6	7	8
(K ₁)	0,05	0,13	0,18	0,15	0,17	0,05	0,18
(K ₂)	0,44	0,43	0,45	0,46	0,46	0,43	0,46
(K ₃)	248,99	256,06	249,24	285,96	323,73	248,99	323,73
(K ₄)	1,17	1,58	2,30	2,00	1,80	1,17	2,3
(K ₅)	15,29	11,94	34,60	40,53	8,52	8,52	40,53
(K ₆)	0,31	0,43	0,67	0,57	0,57	0,31	0,67
(K ₇)	1,91	1,27	2,23	1,53	2,09	1,27	2,23
(K ₈)	0,46	0,68	0,54	0,59	0,51	0,46	0,68
(K ₉)	940,92	1254,80	2098,52	2282,31	2594,83	940,92	2594,83
(K ₁₀)	12345,95	9475,00	31623,81	46358,97	12261,11	9475	46358,97
(K ₁₁)	290,12	404,77	572,32	570,58	583,84	290,12	583,84
(K ₁₂)	188,45	124,51	246,69	260,29	57,31	57,31	260,29

Результати нормування зведено в табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Результати нормування оціночних показників

Часткові показники	K _{min}	K _{max}	Нормоване значення		
			2017	2018	2019
1	7	8	8	9	10
(K ₁)	0,05	0,18	1,00	0,77	0,92
(K ₂)	0,43	0,46	0,67	1,00	1,00
(K ₃)	248,99	323,73	0,00	0,49	1,00
(K ₄)	1,17	2,3	1,00	0,73	0,56
(K ₅)	8,52	40,53	0,81	1,00	0,00
(K ₆)	0,31	0,67	1,00	0,72	0,72
(K ₇)	1,27	2,23	1,00	0,27	0,85
(K ₈)	0,46	0,68	0,64	0,41	0,77
(K ₉)	940,92	2594,83	0,70	0,81	1,00
(K ₁₀)	9475	46358,97	0,60	1,00	0,08
(K ₁₁)	290,12	583,84	0,96	0,95	1,00
(K ₁₂)	57,31	260,29	0,93	1,00	0,00

У відповідності до розробленого підходу необхідно визначити коефіцієнти вагомості для відповідних показників. Для вирішення такого завдання було проведено експертне оцінювання, результати якого наведено в додатку В.

У відповідності до проведених розрахунків, враховуючи визначені коефіцієнти вагомості, розраховано узагальнювальні показники та інтегральний

показник виробничого потенціалу в цілому. Результати розрахунків зведено в табл. 2.13.

Таблиця 2.13 – Узагальнювальні та інтегральний показник виробничого потенціалу

Узагальнюючі показники	Часткові показники	Нормоване значення			Коефіцієнти вагомості	Розраховані узагальнюючі показники		
		2017	2018	2019		2017	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9
I ₁	(K ₁)	1,00	0,77	0,92	0,45	1,166	1,216	1,216
	(K ₂)	0,67	1,00	1,00	0,18			
	(K ₃)	0,00	0,49	1,00	0,37			
	(K ₄)	1,00	0,73	0,56	0,45			
	(K ₅)	0,81	1,00	0,00	0,18			
I ₂	(K ₆)	1,00	0,72	0,72	0,45	0,867	0,524	0,762
	(K ₇)	1,00	0,27	0,85	0,18			
	(K ₈)	0,64	0,41	0,77	0,37			
I ₃	(K ₉)	0,70	0,81	1,00	0,70	0,670	0,867	0,724
	(K ₁₀)	0,60	1,00	0,08	0,30			
I ₄	(K ₁₁)	0,96	0,95	1,00	0,70	0,951	0,965	0,700
	(K ₁₂)	0,93	1,00	0,00	0,30			
Інтегральний показник виробничого потенціалу (Івп)						0,91	0,88	0,84

Інтегральний показник виробничого потенціалу досліджуваного підприємства розраховано за формулою 1.1.

За результатами розрахунків можна зауважити, що рівень виробничого потенціалу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є досить високим, незважаючи на тенденцію до зниження даного показника.

За результатами проведено аналізу основними напрямками для підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства можуть стати зростання матеріаловіддачі, підвищення рентабельності основних засобів, збільшення рентабельності витрат на управління, зниження питомої ваги матеріальних витрат у собівартості продукції тощо.

2.3 Аналіз системи управління досліджуваного підприємства

Ефективність системи менеджменту підприємства є частиною загальної ефективності діяльності господарюючого суб'єкта в цілому. Єдиного загальноприйнятого підходу до оцінювання такої ефективності немає. Складність виявляється в тому, що управління пов'язане і з різними процесами на підприємстві, виробничими зокрема, і з кінцевими результатами діяльності, і з соціальним розвитком підприємства тощо.

Якщо узагальнити, то оцінювання ефективності системи менеджменту можливо провести за такими складовими:

організаційна структура управління підприємством;

ефективність та результативність витрат на утримання апарату управління;

досягнення визначених цілей і функцій управління;

загальна характеристика управлінського процесу;

методи управління;

склад технічних засобів управління і т.д.

Важливу роль в системі управління підприємством відіграє організаційна структура як впорядкована сукупність взаємопов'язаних складових, які мають стійкі взаємовідносини, забезпечуючи їх функціонування і розвиток як єдиного цілого.

Організаційна структура ПрАТ «Вінницький дослідний завод» представлена на рис.2.9. Проаналізуємо її.

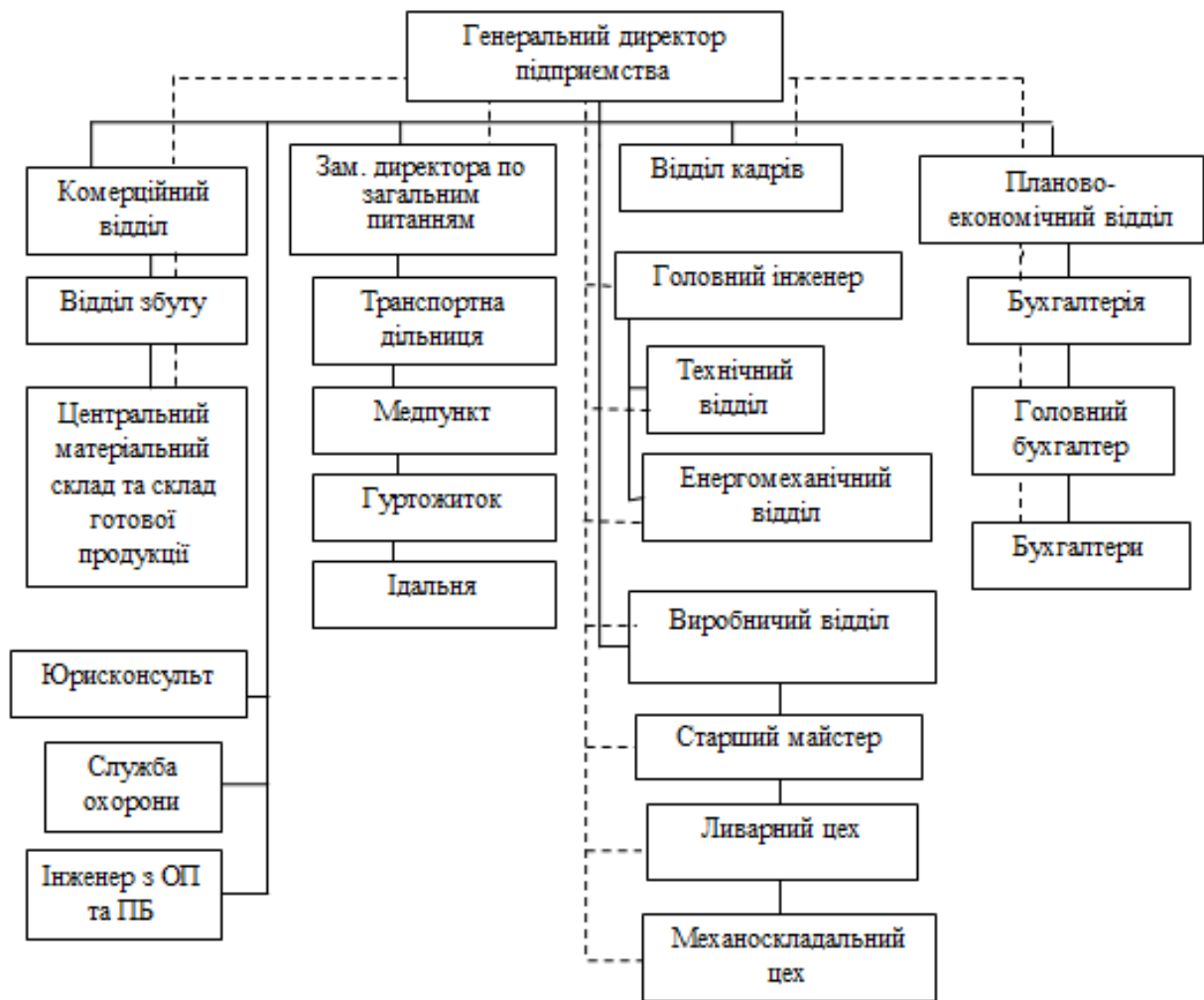


Рисунок 2.9 – Організаційна структура ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Організаційна структура управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є лінійно-функціональною, складаючись із взаємопідпорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбини. Це передбачає підпорядкування кожного відділу одному керівнику, відповідно усі зв'язки з вищими рівнями управління проходять через нього.

Лінійно-функціональна структура має певні переваги: чіткість, простота, зрозумілість взаємовідносин між працівниками та управлінцями. Також забезпечується ділова та професійна спеціалізація, мінімізується дублювання виконуваних функцій, контроль та нагляд є досить простими.

Водночас така організаційна структура має і ряд недоліків: звуження розвитку ключового персоналу та управлінців, низький рівень координації між

функціональними підрозділами, повільне впровадження нововведень, слабка делегування повноважень, що перевантажує менеджерів вищих рівнів, які концентруються на виконанні оперативних завдань, не маючи часу для всебічного вивчення стратегічних завдань.

Важливе місце в системі управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» займає департаменталізація як поділ на групи видів діяльності та ресурсів в межах підприємства таким чином, щоб працівники, які виконують подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ (підрозділ) [61].

Для досліджуваного підприємства характерна висока спеціалізація, що має ряд переваг: зниження потреби в комунікації в процесі прийняття рішень, полегшення процесу формалізації роботи, сприяння підвищенню продуктивності праці. Водночас є і певні недоліки: монотонність праці. Для послаблення негативного впливу можна запропонувати встановити прямий зв'язок працівника з клієнтом [61].

ПрАТ «Вінницький дослідний завод» відповідає функціональний вид департаменталізації, за яким відбувається розподіл на групи видів діяльності і ресурсів в межах підприємства таким чином, щоб працівники, які виконують подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ.

На підприємствах, які складається з частин, необхідно здійснювати координацію діяльності як основу структури організації. На досліджуваному підприємстві є як вертикальні, так і горизонтальні зв'язки; як лінійні, так і функціональні; як формальні, так і неформальні.

ПрАТ «ВДЗ» має високий тип структури організації, водночас є і певний недолік, який виявляється в наявності великої кількості управлінців технічного рівня. Такий підхід негативно впливає на оперативність, гнучкість, простоту управління та контроль діяльності.

Для досліджуваного підприємства характерним є високий рівень централізації прийняття рішень. Це значно сприяє підвищенню ефективності контролю та рівномірному розвитку всіх структурних підрозділів. Управлінці нижчої та середньої ланки можуть приймати рішення, але ті, за результатами

втілення не буде суттєвих змін. Для децентралізації прийняття рішень управлінці повинні підтримувати ініціативу підлеглих, наділяючи їх не тільки обов'язками, а й повноваженнями в вирішенні певних питань, при цьому ненав'язливо контролюючи їхні дії в їх починаннях [61].

Якщо аналізувати структуру управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як підприємства корпоративного типу, то можна зазначити, що вищим органом управління є Загальні збори акціонерів (табл. 2.14). Органом, що здійснює захист прав акціонерів та контролює діяльність Виконавчої ради є Наглядова рада.

Виконавчий орган здійснює оперативне управління діяльністю підприємства.

Таблиця 2.14 – Органи управління ПрАТ «ВДЗ» та їх склад

Орган управління	Структура	Персональний склад
Загальні збори акціонерів	Вищий орган управління Товариства - Загальні збори акціонерів. Скликаються щорічно до 30 квітня року наступного за звітним	Загальні збори акціонерів
Наглядова рада	Згідно Статуту товариства, затвердженого 06.08.2019 року Члени Наглядової ради Товариства обираються акціонерами під час проведення Загальних зборів Товариства строком на три роки. Особи, обрані членами Наглядової ради, можуть переобиратися необмежену кількість разів. Членом Наглядової ради Товариства може бути лише фізична особа. Член Наглядової ради не може бути одночасно Директором або Ревізором Товариства. До складу Наглядової ради обираються акціонери або представники акціонерів. Обрання членів Наглядової ради Товариства здійснюється шляхом кумулятивного голосування. Кількісний склад Наглядової ради Товариства складає 3 особи. Якщо кількість членів Наглядової ради, повноваження яких дійсні, становить менше половини її кількісного складу, обраного Загальними зборами Товариства, Товариство протягом трьох місяців має скликати позачергові Загальні збори для обрання всього складу Наглядової ради Товариства.	Голова Наглядової ради Шинкарук Михайло Михайлович, обраний членом Наглядової ради Загальними зборами акціонерів (Протокол від 18.04.2019 року) та Головою Наглядової ради (Протокол наглядової ради від 18.04.2019 року) Член Наглядової ради Диковицький Олег Леонідович обраний членом Наглядової ради Загальними зборами акціонерів (Протокол від 18.04.2019 року). Член наглядової ради Токарчук Микола Миколайович обраний членом Наглядової ради Загальними зборами акціонерів (Протокол від 18.04.2019 року)
Директор	Згідно Статуту Товариства директор є одноосібним виконавчим органом.	Відповідно до рішення Наглядової ради від 14.12.2018 року призначений терміном на три роки директор Товариства Дідичук Олександр Семенович
Ревізор	Для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності Товариства Загальні збори обирають Ревізора. Строк повноважень Ревізора становить три роки.	Відповідно до рішення річних Загальних зборів акціонерів від 18.04.2019 року обраний строком на 3 роки Ревізор Товариства Сірук Наталія Володимирівна

Ефективність (результативність) системи менеджменту оцінюють за певними показниками.

Узагальненим показником ефективності є відношення ефекту до витрат, які забезпечують його досягнення [53]:

$$K_e = \frac{E}{B}, \quad (2.1)$$

де K_e – коефіцієнт ефективності;

E – ефект;

B – витрати, пов'язані з досягненням ефекту.

$$K_{2018} = \frac{2399}{3473} = 0,69$$

$$K_{2019} = \frac{-7236}{3851} = -1,89$$

Розрахунки показують, що за результатами 2019 році система менеджменту досліджуваного підприємства була не досить ефективною порівняно з 2018 роком.

Коефіцієнт ефективності управління (K_{ef}) відображає ступінь використання потенціальних можливостей підприємств [54]:

$$E_{ef} = \frac{\Phi}{\Pi}, \quad (2.2)$$

де Φ – фактичне валове виробництво продукції (валовий дохід);

Π – потенційні можливості виробництва валової продукції (валового доходу).

$$E_{ef2018} = \frac{44505}{50000} = 0,89.$$

$$E_{ef2019} = \frac{46707}{58000} = 0,81$$

Ефективність управлінської праці ще можна визначити за річним обсягом виробленої або товарної продукції:

$$E_{yn} = \frac{O_{rn}}{Ч_y}, \quad (2.3)$$

де $E_{уп}$ – ефективність управлінської праці;

$O_{т.п.}$ – річний обсяг товарної (вальної) продукції;

$Ч_y$ – середньооблікова чисельність управлінського персоналу, чол.

$$E_{уп_{2018}} = \frac{44505}{9} = 4945 \text{ (тис. грн.)}$$

$$E_{уп_{2019}} = \frac{46707}{11} = 4246,09 \text{ (тис. грн.)}$$

Як бачимо ефективність управлінської праці в 2019 році знизилась порівняно з 2018 роком.

Висновки до другого розділу

В ході виконання аналітичного розділу даної магістерської кваліфікаційної роботи було охарактеризовано стан та основні тенденції розвитку вітчизняного машинобудування за сучасних умов. Як наслідок, можна констатувати, що вітчизняне машинобудування має ряд невирішених проблем.

Більш детальний аналіз проведено на прикладі ПрАТ «Вінницький дослідний завод» як одного з провідних машинобудівних підприємств України.

Аналіз динаміки основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства показав, що протягом 2017–2019 рр. підприємство має позитивну тенденцію валового доходу протягом досліджуваного періоду. Водночас за результатами 2019 року відбулось зниження показників валового та чистого прибутку. Зниження валового прибутку в 2019 році було досить суттєвим - 47,19% (6970 тис. грн.), що пояснюється значним збільшенням собівартості реалізованої продукції (30,62% - 9 172 тис. грн). При цьому зниження чистого

прибутку підприємства склало аж 75,59 % порівняно з 2018 роком, що є наслідком значного зростання практично усіх витрат підприємства.

Аналіз майна підприємства показав, що протягом 2017–2019 рр. його вартість зростала (2018р. збільшення на 18,21% та у 2019р. на 5,89 %).

В структурі майна переважають оборотні засоби, що вказує на те, що в структурі фінансування майна підприємства переважає власний капітал.

Крім того було проаналізовано основні фінансові показники діяльності підприємства та різних видів рентабельності, що вказують на прибутковість та фінансову незалежність підприємства. Проте варто зазначити, що за результатами 2019 року прослідковуються негативні зміни: витрати в розрахунку на 1 грн чистого доходу підприємства зростають (на 17 п.п.), зменшення рентабельності активів, основного та власного капіталу підприємства. Це є наслідком перевищення темпів зростання витрат над темпами зростання виручки від реалізації продукції.

В розрізі теми дослідження, враховуючи підхід до структурування виробничого потенціалу підприємства, проаналізовано склад і структуру оборотних та основних засобів, а також нематеріальних активів ПрАТ «ВДЗ», проведено аналіз динаміки досліджуваних показників; проведено розрахунки за розробленим підходом рівня виробничого потенціалу підприємства. Дослідження показало, що рівень виробничого потенціалу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є високим, незважаючи на негативну тенденцію даного показника протягом досліджуваного періоду.

У відповідності до визначених в роботі завдань проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства. Відповідно проаналізовано організаційну структуру підприємства, визначено, що вона є лінійно-функціональною, виокремлено її основні переваги та недоліки. Проведено оцінювання ефективності системи менеджменту за певними показниками. Дослідження показало, що керівництву доцільно звернути увагу на підвищення ефективності управління підприємства.

3 ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ПрАТ «ВІННИЦЬКИЙ ДОСЛІДНИЙ ЗАВОД»

3.1 Розробка та обґрунтування базової стратегії розвитку ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

За ринкових умов господарювання основним напрямком розвитку підприємства є його базова стратегія, відповідно до якої узгоджуються усі подальші дії підприємства.

Будь-який процес починається з визначення цілей і завдань, що відповідно до яких формуються напрямки дій підприємства. Саме цілі є фундаментом стратегічного управління, є базою усіх управлінських рішень та відповідних планових показників господарювання підприємства.

Жодний суб'єкт бізнесу не спроможний бути конкурентоспроможним за абсолютно усіма напрямками та характеристиками. Відповідно на практиці доцільним є вибір пріоритетів в діяльності та розвитку підприємства, враховуючи які розробляється стратегія, що відповідає вимогам ринку, базуючись на максимально сильних сторонах діяльності підприємства та відповідних можливостях зовнішнього середовища господарювання.

За даними підприємства місією ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є: «Вироблення якісних технологічних агрегатів для різних галузей промисловості, які забезпечують високу конкурентоспроможність як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках».

Розширене формулювання: «Товариство прагне зайняти гідну позицію на ринку, отримавши визнання від споживачів, як надійного партнера та виробника якісної високотехнологічної продукції. Головна мета діяльності підприємства передбачає ефективне використання власного майна засобами запровадження сучасних технологій та відповідних організаційних форм виробництва;

задоволення потреб споживачів товарами та відповідними послугами високої якості, реагування на їхні потреби; забезпечення всіх працівників гідними умовами праці та можливостями для розвитку; сприяння інноваційному розвитку; залучення інвестиції та забезпечення інтересів власників шляхом досягнення високих фінансових результатів» [58].

Такий підхід задовольняє інтереси всіх категорій зацікавлених осіб: власників, інвесторів, працівників, а також ділових партнерів та покупців продукції (послуг).

Мета діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» - це задоволення потреб ринку у продукції (роботах, послугах), перспективне розширення їх асортименту з забезпеченням підвищення конкурентоспроможності, відновлення довіри покупців до вітчизняної продукції, ефективне управління майном товариства, одержання прибутку, його використання та/або розподіл в інтересах співвласників товариства [59].

З метою визначення цілей і завдань підприємства проведемо SWOT-аналіз (табл. 3.1), що є одним з ефективних інструментів, який дозволяє досить повно проаналізувати діяльність ПрАТ «ВДЗ».

Вміле використання SWOT-аналізу дає можливість виявити сильні і слабкі сторони в діяльності підприємства, можливості та загрози на ринку. Після проведення стратегічного аудиту накопичується великий масив інформації різного ступеня важливості і надійності. Саме використання SWOT-аналізу дозволяє очистити даний масив інформацію, виокремивши найбільш значимі результати внутрішнього і зовнішнього аудиту [62–63].

Проведений в розрізі дослідження аналіз показав, що значною загрозою для підприємства є зростання частки неплатоспроможних покупців. Складні економічні та політичні перетворення в Україні, загострення пандемії вказують на високу ймовірність зростання такої загрози, яка прямо вплине на зростання дебіторської заборгованості підприємства, а також відповідне зменшення власних оборотних коштів. Відповідно досить важливим завданням є формування ефективної системи контроль за розрахунками з дебіторами.

Таблиця 3.1 – Базовий SWOT-аналіз ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

№	Назва	Докладний опис
Сильні сторони		
1	Прогресивність обладнання	Закуплено обладнання для лазерного розкрою металу, що пришвидшило виробництво та якість розкрою
2	Стабільність попиту на послуги	Укладання договорів з споживачами не лише на реалізацію обладнання, а й на його подальше обслуговування
3	Висока якість продукції	Відповідність продукції прийнятим промисловим національним (світовим) стандартам
4	Наявність висококваліфікованих кадрів	Постійне підвищення кваліфікації в ТОВ «Гейзель» та ТОВ «МІОН»
5	Значні експортні поставки	Стабільні позиції на ринку виробництва устаткування спиртової галузі, сприяє зростанню прибутковості
6	Тривалий досвід роботи на ринку	Більш як 50-ти річний досвід випуску обладнання для багатьох галузей промисловості і успішна його реалізація
Слабкі сторони		
1	Недостатність рекламних заходів	Недостатня увага керівництва до проведення рекламної компанії
2	Низька вмотивованість працівників	Відсутність сформованої системи матеріального стимулювання працівників
3	Орієнтація на поточні потреби виробництва	Не проводяться стратегічні дослідження та розробки
4	Опосередкована залежність від сезонних проблем	Діяльність основних замовників залежить від якості роботи та зібраного врожаю сільськогосподарськими підприємствами, який в свою чергу залежить від екологічних проблем
Можливості		
1	Розширення потужностей	Збереження стабільного зростання обсягів виробництва та збільшення рентабельності виробництва за рахунок введення в дію
2	Зростання кількості потенційних споживачів, в т.ч. закордонних	Збільшення кількості закордонних підприємств, які у своєму виробництві зможуть використовувати продукцію підприємства
4	Розширення асортименту продукції	Своєчасне оновлення вироблюваних товарів, підготовка і організація виробництва нових видів продукції забезпечить компанії процвітання
Загрози		
1	Складні інфляційні процеси в економіці	Зростання фінансових проблем через знецінення грошової одиниці.
2	Зростання цін на метал	Зростання цін на сировину впливає на підвищення цін на продукцію, що зменшує попит на продукцію
3	Зростаючий тиск з боку найближчих конкурентів	ПАТ «Сумське об'єднання ім. Фрунзе» та ПАТ «Ніжинський механічний завод» постійно підвищують свої конкурентні переваги
4	Складність залучення інвестиційних ресурсів	Загрожує реалізації проектів капітального ремонту цехів підприємства та запровадженню нових технологій по виготовленню устаткування
5	Зниження платоспроможності потенційних покупців	Небезпека збільшення дебіторської заборгованості та нестачі оборотних коштів
6	Тиск податкової системи	Постійні зміни в оподаткуванні

Варто зауважити, що в 2020 році одним з головних чинників впливу на стан економічних процесів в Україні та світі є фактор розповсюдження пандемії COVID-19, внаслідок дії якого основні загрози тільки підсиляться.

За результатами дослідження можна зазначити, що значною загрозою для підприємства є постійне зростання цін на метал, а це в свою чергу прямо впливає на зростання собівартості продукції та зниження потенційного доходу підприємства, впливаючи і на конкурентоспроможність підприємства як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Основною причиною зростання основної сировини досліджуваного підприємства є високий рівень інфляційних процесів в країні, що має негативний вплив як на економіку країни в цілому, так і на господарювання окремих підприємств.

Сучасне зовнішнє середовище господарювання також характеризується і тиском та недосконалістю податкової бази, що має значний вплив на ефективність діяльності досліджуваного підприємства, оскільки 80% його продукції орієнтовно на експорт. Відповідно постійні законодавчі зміни значно ускладнюють діяльність ПрАТ «ВДЗ».

Досить сприятливою можливістю для ПрАТ «ВДЗ» є можливість для збільшення експорту устаткування для спиртової галузі, оскільки товариство є найбільшим постачальником даного виду обладнання за кордон.

За термінами досягнення усі цілі підприємства можна поділити на короткострокові, довгострокові та середньострокові.

Короткострокові цілі ПрАТ «ВДЗ» - оптимізація використання усіх видів ресурсів, підвищення рівня кваліфікації працівників, виконання в термін договорів і контрактів тощо.

Довгострокові цілі - забезпечення стійкого розвитку та залучення інвестицій для науково-технічного розвитку.

Середньострокові – максимізація обсягів продажу та прибутку, активізація інноваційної діяльності, забезпечення випуску високоякісної, конкурентоспроможної продукції.

За видами на ПрАТ «ВДЗ» можна виокремити такі цілі:

- економічні – максимізація прибутку та обсягів продажу;
- наукові цілі – підвищення науково-технічного рівня виробництва;
- організаційні цілі – забезпечення стійкого зростання на ринку, вихід на нові ринки збуту, виконання в термін договорів і контрактів;
- технічні цілі – випуск високоякісної та конкурентоспроможної продукції;
- соціальні цілі – покращення умов праці та забезпечення соціальних потреб працівників.

На ПрАТ «ВДЗ» на сьогодні пріоритетною визначена стратегія стабілізації (обмеженого зростання), яка цілеспрямовує підприємство на підтримання існуючих обсягів продажу. Стратегія є перехідною.

Основним недоліком такої стратегії є часові обмеження, оскільки підприємство робить все можливе, щоб знаходитись в стані обмеженого зростання якнайдовше. З часом, при сильних позиціях конкурента, ПрАТ «ВДЗ» буде змушене виживати.

Відповідно вважаємо за доцільне ПрАТ «ВДЗ» впровадити стратегію, яка б була орієнтована на майбутнє, дозволяючи сформувати конкурентні переваги на довгостроковий період.

Заміна стратегії обмеженого зростання на стратегію зростання може забезпечити інноваційний розвиток підприємства.

Впровадження стратегії зростання для підприємства та практичне втілення відповідних заходів у комплексі допоможе вирішити питання маневреності та надійності обладнання, знизити питомі витрати матеріалів і сировини, наблизитись до європейських стандартів, підтримувати високий рівень конкурентоспроможності та формувати позитивне враження у партнерів [64].

3.2 Розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності управління ПрАТ «Вінницький дослідний завод» та покращення результатів його діяльності

3.2.1 Розробка рекомендацій щодо покращення результатів діяльності підприємства

У відповідності до результатів дослідження в діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» виявлено певні проблеми (зниження прибутковості діяльності, зниження фондівіддачі основних засобів, зростання їх фондоємності, зниження рентабельності управлінських витрат тощо), які потребують вирішення у відповідності до обраної стратегії для подальшої діяльності та розвитку. Відповідно нами розроблено ряд рекомендацій, які дозволять вирішити ці завдання та досягнути визначених цілей.

Відповідно основними розробленими рекомендаціями є:

1. Інтенсифікація використання основних засобів підприємства, що передбачає введення в дію передової техніки та технологій, а також інтенсифікацію технологічних процесів; зменшення простоїв устаткування, а також ліквідація устаткування, що практично не використовується; вдосконалення рівня організації виробничих процесів засобами впровадження методів наукової організації праці; збільшення продуктивності праці та ліквідації допоміжних засобів; вдосконалення управління виробництвом засобами сучасної комп'ютерної техніки; зниження трудо- та матеріаломісткості продукції тощо.

Термін впровадження такої пропозиції на досліджуваному підприємстві складе близько 1 року.

За розробку та практичну реалізацію даної пропозиції доцільно призначити відповідальними керівників планово-економічного та виробничого відділів досліджуваного підприємства.

В результаті практичної реалізації комплексу відповідних заходів планується збільшення чистого доходу на 20%, собівартості реалізованої

продукції лише на 8 %. Для розробки та практичного впровадження даної рекомендації необхідно витратити близько 3624,76 тис. грн (придбання інноваційного обладнання та впровадження прогресивних технологій, формування фонду стимулювання винахідництва та раціоналізаторства, впровадження системи наукової організації праці та ін.).

2. Впровадження системи вартісного аналізу як ефективної технології обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації витрат підприємства, виробничих зокрема. Обґрунтованість такої пропозиції підтверджується тим, що ефективне управління витратами підприємства є необхідною умовою господарювання та важливим елементом, який визначає виробничий потенціал підприємства будь-якого підприємства. Крім того за результатами проведеного аналітичного дослідження ефективності господарювання ПрАТ «Вінницький дослідний завод» спостерігається зростання витрат підприємства в розрахунку на 1 грн чистого доходу, а відповідно витрати потребують оптимізації.

Вибір саме такого методу обґрунтовано тим, що за таким підходом досліджуються процес формування витрат підприємства у співвідношенні з доцільністю їх здійснення: кореляція величини витрат та показників ефективності виробничого процесу, а також якості продукції, що випускається. За результатами такого аналізу можливо виявити такі витрати, мобілізація яких не буде негативно впливати на якість продукції (інші цільові характеристики, визначені менеджментом) та забезпечення ефективності інших напрямків виробничих процесів.

Загалом вартісний аналіз на практиці передбачає:

- вибір об'єкту для аналізу формування відповідної цільової функції (в межах технологічних та виробничих процесів, відділу та підрозділу, підприємства в цілому);
- збір інформації та формування відповідної бази для оцінювання;
- зіставлення рівня поточних витрат з відповідних результатом (якість або інші цільові характеристики), відповідне оцінювання обґрунтованості;

- генерування альтернативних сценаріїв подальшого розвитку з обґрунтуванням вибору оптимального управлінського рішення за відповідними критеріями;

- прийняття, практична реалізація та відповідний контроль за виконанням рішення.

Управління витратами повинно впроваджуватися комплексно, забезпечуючи взаємозалежне вирішення визначених задач. Саме такий підхід сприятиме значному зростанню економічної ефективності роботи підприємства. Паралельно в функціональні обов'язки працівників підприємства доцільно ввести певні функції, що забезпечать ощадливе витрачання ресурсів [65-66].

Термін впровадження системи вартісного складу близько 3-х місяців.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити керівників виробничого та планово-економічного відділів ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

За попередніми прогнозами за результатами практичного втілення даної системи зниження собівартості реалізованої продукції складе 2 %. Витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 25 тис. грн (створення інформаційної бази, встановлення програмного забезпечення, експлуатаційні витрати та ін.).

3. Диверсифікація діяльності підприємства. Як зазначають ряд експертів основними напрямками диверсифікації діяльності є запровадження випуску нової продукції, впровадження нових технологій, що відкривають нові ринки тощо. Досить перспективним та можливим з технологічного боку доцільно налагодити виробництво фільтровентиляційної установки для очищення повітря від абразивного пилу. На підприємстві є необхідні потужності для практичної реалізації даної пропозиції.

Диверсифікація дозволяє розширити діяльність підприємства з одночасним розвитком різних видів виробництва, розширення асортименту та номенклатури продукції, що виготовляється. Внаслідок цього виробництво перетворюється на складні комплекси багатоцільового призначення. Відповідно основним завданням

диверсифікації є підвищення ефективності діяльності підприємства за новими напрямками з використанням ресурсів з максимальною ефективністю для підвищення прибутковості підприємства.

Термін впровадження системи вартісного складе близько 6-ти місяців.

Відповідальним за впровадження доцільно призначити головного інженера та керівника виробничого відділу ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

В результаті практичної реалізації комплексу відповідних заходів планується збільшення чистого доходу на 25%, собівартості реалізованої продукції лише на 10 %. Витрати на розробку та впровадження даної пропозиції складуть 500 тис. грн (доплати до заробітної плати відповідального за налагодження, основна та додаткова заробітна плата робітників-налагоджувальників, вартість додаткових комплектуючих та обладнання створення інформаційної бази, встановлення програмного забезпечення, експлуатаційні витрати та ін.).

4. Введення посади фахівця з управління витратами, основними обов'язками якого буде оптимізація використання ресурсів з подальшим нормування витрат, планування витрат та їх управлінський облік, обчислення контроль і аналіз фактичних витрат, розробка заходів щодо стимулювання раціонального використання ресурсів тощо.

За сучасних умов динамічного зростання цін і тарифів на всі види ресурсів лише фахове та раціональне управління витратами на всіх етапах виробничого процесу забезпечить зростання ефективності діяльності підприємства, виробничої зокрема.

Процес управління витратами необхідно спрямовувати на формування витрат у попередньому та поточному режимах, відповідному оперативному втручанні в разі виявлення відхилень від бажаного стану.

Основними результатами роботи відповідного фахівця мають стати: зниження або оптимізація витрат на одиницю виготовленої продукції, мінімізація співвідношення «доходи-витрати», максимізація створюваної на підприємстві цінності, підвищення рівня рентабельності усіх господарських процесів та видів

діяльності, оптимізація витрат за структурою та рівнем ризиковості господарської діяльності [65].

Витрати на втілення даної рекомендації орієнтовно складуть 221 тис. грн (організація робочого місця фахівця, підбір кандидата на посаду, створення бази даних по підприємству, придбання додаткових програмних продуктів, зокрема модуль системи «ІС-ПРО» - «Управління витратами», заробітна плата для фахівця новоствореної посади тощо).

Впровадженням даної пропозиції доцільно зайнятись фахівцям планово-економічного відділу та відділу кадрів. Відповідальний – начальник планово-економічного відділу. Термін практичної реалізації пропозиції – 3 місяці.

Прогнозується зниження витрат підприємства (в тому числі і управлінських), зростання обсягів реалізації продукції, а відповідно – зростання чистого прибутку на 6 %.

3.2.2 Макетування організаційної структури планово-економічного відділу підприємства

У відповідності до внесеної пропозиції введення посади фахівця з управління витратами в структурі планово-економічного відділу підприємства доцільно провести макетування цього відділу.

Змакетована організаційна структура планово-економічного відділу ПрАТ «Вінницький дослідний завод представлена на рис. 3.3.



Рисунок 3.3 – Змакетована структура планово-економічного відділу ПрАТ «ВДЗ»

Як було зазначено вище, одним із етапів оптимізації витрат на підприємстві є формування інформаційної бази, що базуватиметься як на внутрішній, так зовнішній інформації, оскільки оптимізація витрат передбачає аналіз різних як фінансових, так і нефінансових показників, забезпечуючи при цьому потреби не тільки системи менеджменту, але й інших підрозділів підприємства: виробничих, маркетингово-збутових, інших функціональних структур бізнесу.

Оптимізація витрат підприємства дає можливість підвищувати конкурентоспроможність підприємства на ринку, досягаючи при цьому як оперативних, так і стратегічних цілей підприємства.

Змакетований планово-економічний відділ передбачає взаємодію певних фахівців (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Функції працівників змакетованого планово-економічного відділу

Посада	Виконувані функції	Напрямки оцінювання результатів роботи
Керівник відділу	Розробка стратегії, координація, контроль діяльності та досягнення відповідної стратегії	Підвищення ефективності господарювання підприємства, зростання його конкурентоспроможності
Фахівець з фінансового планування та контролю	Розробка та обґрунтування фінансових планів та прогнозів, балансу прибутків та витрат, відповідний контроль за виконанням, а також ощадливим витрочанням фінансових ресурсів підприємства	Досягнення мети, виконання планів, оптимізація витрочання ресурсів
Фахівець з оперативного планування та контролю	Планування обсягів виробництва, відповідного витрочання ресурсів, контроль за термінами виконання плану	Оптимізація використання всіх видів ресурсів підприємства
Фахівець з економічного аналізу	Аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства за даними бухгалтерської, статистичної та оперативної звітності. Економічна робота, що спрямована на підвищення ефективності господарювання, виробництва зокрема, у співпраці з іншими відділами та службами підприємства	Виявлення недоліків з подальшим їх усуненням, виявлення невикористаних резервів, підвищення ефективності господарювання окремих відділів, підприємства в цілому
Бухгалтерія	Надання користувачам повної, достовірної та неупередженої інформації про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства	Забезпечення належного ведення бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємства, враховуючи його специфіку діяльності
Фахівець з управління витратами	Оптимізація використання ресурсів з подальшим нормування витрат, планування витрат та їх управлінський облік, обчислення контроль і аналіз фактичних витрат, розробка заходів щодо стимулювання раціонального використання ресурсів	Зниження або оптимізація витрат на одиницю виготовленої продукції, мінімізація співвідношення «доходи-витрати», максимізація створеної на підприємстві цінності, підвищення рівня рентабельності усіх господарських процесів та видів діяльності, оптимізація витрат за структурою та рівнем ризиковості господарської діяльності

Основними функціями фахівця нововведеної посади будуть:

1. Оптимізація використання всіх видів ресурсів з подальшим нормування їх витрачання, обґрунтування методів організації виробництва.
2. Планування витрат, що є обов'язковим для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і визначення очікуваних результатів робота-прибуток.
3. Управлінський облік витрат, який дозволяє встановити їх фактичний розмір після виконання запланованої роботи.
4. Контроль і аналіз витрат з метою визначення їх раціональності, а також відповідності фактичних витрат запланованим.
5. Розробка комплексу заходів щодо стимулювання раціонального використання ресурсів.

За умов динамічного ринку формування ефективної системи управління витратами на сучасних вітчизняних підприємствах є обґрунтованою необхідністю, що вказує на актуальність розробленої пропозиції.

4.2.3 Розрахунок витрат, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій, та економічного ефекту від їх впровадження

Розрахуємо витрати підприємства, які виникнуть при розробці та впровадженні запропонованих рекомендацій.

1. Відобразимо розрахунки витрат підприємства при введенні посади фахівця з управління витратами.

Для ефективної роботи та оптимізації процесів в даному напрямку доцільно залучити фахівця з відповідним досвідом роботи та організувати його робоче місце.

Вимоги до претендента на посаду фахівця: стаж роботи на відповідній посаді не менше 2-х років, вища освіта у сфері менеджменту або обліку, креативне, творче мислення, знання статистики, вміння працювати з ПК тощо.

Для забезпечення ефективної роботи фахівця з управління витратами необхідно встановити відповідне програмне забезпечення, яке буде

використовуватись для аналізування інформації, розрахунків, що необхідні для оптимізації витрат ресурсів тощо. Вартість необхідного програмного забезпечення складе близько 10 000 грн.

Одноразові витрати на організацію робочого місця фахівця з управління витратами включають витрати на придбання меблів (стола, стільця, комп'ютера та оргтехніки), встановлення та налагоджування роботи відповідного програмного забезпечення, створення відповідної бази даних. За ринковими даними ці витрати складуть близько 30 тис грн.

Відповідно одноразові витрати на розробку та впровадження даної рекомендації складуть близько 40 000 грн.

Розрахуємо витрати, які виникнуть на досліджуваному підприємстві при практичній реалізації системи управління витратами підприємства.

Оклад фахівця з управління витратами складе 10000 грн / місяць. Витрати на заробітну плату за рік становитимуть:

$$10000 \cdot 12 = 120000 \text{ (грн./рік)}$$

Нарахування на заробітну плату (ЄСВ) працівників відділу становитимуть:

$$120000 \cdot 0,22 = 26400 \text{ (грн./рік)}$$

Розрахуємо витрати на силову електроенергію, що споживатиметься комп'ютером за наступною формулою:

$$V_e = V \cdot P \cdot \Phi \cdot K_n, \text{ грн./рік,} \quad (3.1)$$

де V – вартість 1 кВт-год. електроенергії; $V=2,8$ грн/кВт (для промислових підприємств м. Вінниці, 2020 р.);

P – установлена потужність виробу, кВт;

Φ – фактична кількість годин роботи обладнання за рік, годин;

K_n – коефіцієнт використання потужності; $K_n < 1$.

$$V_e = 2,8 \cdot 0,45 \cdot 1920 \cdot 0,9 = 2177 \text{ (грн./рік)}$$

За даними підприємства амортизація основних засобів здійснюється за прямолінійним методом, тому амортизаційні відрахування розрахуємо за

формулою:

$$A = \frac{Ц \cdot H_a}{100}, \text{ грн./рік,} \quad (3.2)$$

де Ц – балансова вартість обладнання, грн.;

H_a – річна норма амортизації, %.

Термін експлуатації комп'ютерів – 5 років.

У відповідності до цього:

$$A = \frac{12000 \cdot 20}{100} = 2400 \text{ (грн./рік)}$$

Також можуть бути і інші витрати, пов'язані з роботою фахівця, тому ми їх порахуємо як 20% від загальної суми усіх попередніх витрат:

$$I_{\Sigma} = (120000 + 26400 + 2177 + 2400) \cdot \frac{20}{100} = 30195 \text{ (грн./рік)}$$

Отже, загальні річні витрати на експлуатацію відділу становитимуть:

$$E = 120000 + 26400 + 2177 + 2400 + 30195 = 181172 \text{ (грн./рік)}$$

2. Основними напрямками реалізації завдання з інтенсифікації використання основних засобів підприємства мають стати заміна застарілої техніки, ліквідація недіючого обладнання, стимулювання раціоналізаторства та винахідництва, впровадження наукової організації праці та виробництва.

Більша частина витрат в ході практичного втілення даної пропозиції буде спрямована на оновлення виробничої бази і складатиме за прогнозами близько 2000 тис. грн.

Відповідальними за впровадження будуть керівники планово-економічного та планово-виробничого відділів підприємства, і відповідно отримуватимуть надбавки за виконання додаткових завдань в розмірі 1 200 грн /місяць.

Витрати на оплату праці відповідальних осіб та відповідні нарахування ЄСВ складуть:

$$2120012 \cdot 1,22 = 35136 \text{ грн.}$$

Для активізації інноваційних процесів (інноваторства, раціоналізаторства, винахідництва) на підприємстві доцільно створити фонд стимулювання та інноваційного розвитку, початковий розмір якого доцільно встановити в розмірі 100 тис грн.

Практичне формування ефективної системи наукової організації праці та виробництва ПрАТ «Вінницький дослідний завод» необхідно делегувати фахівцю планово-виробничого відділу. Прогнозовано витрати на реалізацію такої пропозиції складуть близько 20 000 грн.

Для доставки, монтажу та налагоджування будуть залучені робітники підприємства. Відповідні розрахунки їх заробітної плати наведено нижче:

Заробітна плата для робітників визначається за формулою:

$$Z_{обс} = N \times C_1 \times K_{сер} \times \Phi_e \times \beta \text{ грн/рік}, \quad (3.3)$$

де N – число робітників, що обслуговують певний захід;

C_1 – погодинна тарифна ставка робітника 1-го розряду, грн./год.;

$K_{сер}$ – середній тарифний коефіцієнт робітників, що обслуговують певний захід;

Φ_e – ефективний фонд часу роботи робітника за рік, який приблизно дорівнює, годин;

β – частка часу, який витрачає робітник на обслуговування даного заходу в загальному часі своєї роботи.

Погодинна тарифна ставка розраховується за формулою:

$$C_i = (M_m \times K_{мкс} \times K_c) / T_p \times T_{зм}, \quad (3.4)$$

де M_m – розмір мінімальної заробітної плати за місяць, грн./міс.;

$K_{мкс}$ – коефіцієнт міжкваліфікаційного співвідношення для встановлення тарифної ставки робітнику відповідного розряду;

K_c – коефіцієнт співвідношень місячних тарифних ставок робітників 1-го розряду з нормальними умовами праці підприємств машинобудування до законодавчо встановленого розміру мінімальної заробітної плати;

T_p – число робочих днів в місяці, $T_p = 21...22$ дні;

$T_{зм}$ – тривалість зміни, годин.

Витрати на заробітну плату робітникам будуть становити:

$$Z_v = 50,3 \times 1,5 \times 1750 \times 0,08 = 10563 \text{ грн.};$$

$$Z_m = 2 \times 63,34 \times 1,5 \times 1700 \times 0,12 = 38764,08 \text{ грн.};$$

$$Z_e = 63,34 \times 1,5 \times 1710 \times 0,11 = 17871,38 \text{ грн.};$$

$$Z_n = 2 \times 89,52 \times 1,8 \times 1700 \times 0,1 = 54786,24 \text{ грн.}$$

Відповідно сума заробітної плати робітників, які безпосередньо обслуговуватимуть практичну реалізацію даної пропозиції складе:

$$Z_{\text{заг}} = 10563 + 38762,08 + 17871,38 + 54786,24 = 121\,982,7 \text{ грн.}$$

Нарахування на загальну суму заробітної плати робітників складе:

$$H_{\text{зп}} = 121\,982,7 \times 0,22 = 26836,19 \text{ грн.}$$

Розрахуємо суму амортизаційних відрахувань за прямолінійним методом:

$$A_{\text{обл}} = 2800000 \times 0,20 = 560000 \text{ грн./рік}$$

$$B_e = 2,8 \cdot 135 \cdot 1710 \cdot 0,9 = 581742 \text{ (рн./рік)}$$

Інші витрати (витрати на відрядження, контрагентські витрати) складуть 5% від решти витрат.

Сума загальних витрат по рекомендації буде дорівнювати:

$$B_{\text{заг}} = (2000 + 35,136 + 20 + 121,983 + 560 + 581,7) \cdot 1,05 = 3524,760 \text{ тис. грн/рік.}$$

3. Проведемо розрахунки витрат, які виникатимуть при впровадження системи вартісного аналізу як ефективної технології обґрунтування управлінських рішень щодо оптимізації витрат підприємства.

Для практичного втілення такої пропозиції фахівцю з управління витратами необхідно відвідати спеціалізовані навчальні семінари щодо організації та впровадження такої системи, а також щодо користування специфічним програмним забезпеченням.

Витрати на навчання та підвищення кваліфікації фахівця з управління витратами, а також на встановлення програмного забезпечення, формування відповідної бази даних за даними ринку складуть близько 25 тис грн.

Відповідно одноразові витрати на розробку та впровадження даної рекомендації становитимуть близько 25 000 грн.

4. Порахуємо витрати, які виникатимуть при налагодженні серійного виробництва фільтровентиляційної установки для очищення повітря від абразивного пилю.

Відповідальним за налагодження є головний інженер, оскільки контроль впровадження пропозиції займає близько 8% від робочого часу в місяць, то доплата до заробітної плати становитиме близько 8 000 грн за шість місяців.

Доплата до заробітної плати інженера-конструктора займає близько 10%. Відповідно з 6 місяців додаткові витрати складуть близько 7200 грн.

Витрати часу налагоджувальника складуть близько 15 %, відповідно додаткова витрати на його заробіну плату складуть близько 9000 грн.

Нарахування на заробітну плату складуть 5324 грн.

Витрати на додаткове обладнання та комплектуючі, які потрібні для реалізації зроблених рекомендацій, складуть близько 400 тис. грн.

Інші витрати на впровадження пропозиції складуть близько 70500 грн.

Відповідно загальні витрати на практичне впровадження даної пропозиції складуть близько 500 тис грн.

Для розрахунку економічного ефекту від запропонованих рекомендацій порахуємо результати діяльності досліджуваного підприємства до їх впровадження та після.

Покажемо розрахунок економічного ефекту на прикладі інтенсифікації використання основних засобів ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

Прогнозується отримання ефекту від впровадження даної рекомендації протягом 3-х років.

Для того, щоб розрахувати економічний ефект від розроблених рекомендацій, доцільно визначити результати діяльності до та після впровадження пропозиції.

Врахуємо, що впровадження пропозиції дозволить за прогнозами збільшити чистий дохід від реалізації продукції на 20%, при цьому собівартість виготовленої продукції зросте лише на 8%. Без впровадження заходів підприємство за прогнозами очікує зростання собівартості продукції на 4%, а також зростання чистого доходу на 7%.

Розрахуємо величину податку на прибуток Пп, що його буде сплачувати підприємство:

$$Пп=(ЧД-В_0) \cdot \lambda /100, \quad (3.5)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році, грн.;

В₀ – витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції (або фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування), грн.;

λ – ставка податку на прибуток, %. В 2020 році $\lambda =18\%$.

При розрахунках доцільно врахувати, що чистий дохід за прогнозами зросте на 10% при впровадженні заходу, а без практичного втілення відповідних заходів – на 7%.

$$П_{\text{до}}=(49976,49-40690) \cdot 18/100=1\,671,568 \text{ (тис. грн.)}$$

$$П_{\text{після}}=(56048,4-42255) \cdot 18/100=2\,482,812 \text{ (тис. грн.)}$$

Щорічні загальні витрати підприємства розраховуємо за формулою:

$$Вт=В_0+Пп, \quad (3.6)$$

де В₀ – витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції (або фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування), грн.;

Пп – податок на прибуток, що його повинно сплатити підприємство в даному році, грн.

$$V_{\text{тдо}}=40690+1\,671,568=42\,361,568\text{грн.}$$

$$V_{\text{тпісля}}=42255+2\,482,812=44\,737,812\text{ тис. грн.}$$

Розраховуємо чистий прибуток Π_i , що його щорічно буде отримувати підприємство за наступною формулою:

$$\Pi_i = \text{ЧД} - V_{\text{т}}, \quad (3.7)$$

де ЧД – чистий дохід підприємства в даному році, грн.;

$V_{\text{т}}$ – щорічні витрати підприємства, грн.

До впровадження рекомендацій чистий прибуток становитиме:

$$\Pi_{\text{ідо}}=49976,49-42\,361,568=7\,614,922\text{тис. грн.}$$

Після впровадження рекомендацій чистий прибуток становитиме:

$$\Pi_{\text{іпісля}}=56048,4-44\,737,812=11\,310,588\text{тис грн.}$$

Тоді економічний ефект від впровадження запропонованої рекомендації складе:

$$E_{\text{еф}}=\Pi_{\text{ідо}}-\Pi_{\text{іпісля}}=7\,614,922-11\,310,588=-3\,695,7\text{ тис. грн./рік.}$$

Розрахований економічний ефект свідчить про доцільність впровадження розробленої рекомендації.

Аналогічно пораховано економічний ефект від практичного впровадження інших пропозицій, результати розрахунків відображено в табл. 3.3.

Складемо загальний план рекомендацій для досліджуваного підприємства (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Загальний план рекомендацій щодо підвищення ефективності діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод»

Найменування заходу, що пропонується	Відповідальні (виконавці)	Терміни виконання	Витрати, тис. грн.	Економічний ефект, тис. грн./рік	Інші результати
Інтенсифікація використання основних засобів підприємства	Керівники планово-економічного та виробничого відділів (фахівці відповідних відділів)	1 рік	3525	3670	Зростання прогресивності виробничої бази, зростання продуктивності роботи, зниження собівартості продукції, підвищення виробничого потенціалу підприємства
Впровадження системи вартісного аналізу для оптимізації витрат підприємства	Керівник та фахівці планово-економічного відділу	3 місяці	25	250	Зниження витрат ресурсів підприємства, оптимізація виробничих витрат, зростання гнучкості підприємства
Диверсифікація виробничої діяльності	Головний інженер, керівник виробничого відділу (технічні працівники, налагоджувальники)	6 місяців	500	4969	Зростання обсягів реалізації, вихід на нові ринки, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства
Введення посади фахівця з управління витратами	Керівник планово-економічного відділу, фахівці відділу кадрів, технічні працівники	3 місяці	210	507	Оптимізація витрат підприємства, собівартості зокрема, підвищення конкурентоспроможності продукції
Підсумок			4260	9396	

Окрім позитивного економічного результату рекомендації також впливають на покращення інших показників діяльності підприємства.

З даних табл. 3.3 видно, що загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 9396 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 4260 тис. грн., що є позитивним результатом. Отже, впровадження даних рекомендацій вигідно для досліджуваного підприємства.

Розрахуємо ефективність вкладених коштів у розроблені рекомендації, які приносять ефект підприємству протягом 3-х років.

Якщо рекомендації приносять ефект протягом декількох років, то необхідно визначити теперішню вартість всіх економічних ефектів $E_{\Phi(\text{зар})}$, які отримає підприємство протягом всього періоду дії впроваджених рекомендацій. Для цього користуються формулою:

$$E_{\Phi(\text{зар})} = \sum_1^T \frac{E_{\Phi_i}}{(1 + \alpha)^t}, \quad (3.8)$$

де E_{Φ_i} – щорічна величина прогнозованого економічного ефекту, грн;

α – ставка дохідності, яка враховує середню депозитну ставку, темпи інфляції, рівень ризику тощо, у відносних одиницях, Для розрахунків можна брати ставку комерційних банків за кредитними операціями;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках;

t – час від моменту впровадження певної рекомендації до моменту отримання економічного ефекту від її впровадження, який визначається на кінець кожного року, років.

Далі, розраховують:

- норму дохідності витрат на впровадження запропонованих рекомендацій – Д;

- період окупності витрат – ПО.

Норма дохідності Д витрат на впровадження запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$D = \sqrt[T]{\frac{E_{\text{фзаг}}}{B} + 1} - 1, \quad (3.9)$$

де $E_{\text{ф(заг)}}$ – загальна величина теперішньої вартості всіх економічних ефектів від впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

B – загальна величина витрат, на впровадження запропонованих рекомендацій, грн;

T – термін дії впровадженої рекомендації, тобто скільки часу впроваджена рекомендація буде давати економічний ефект, в роках.

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $D \geq (0,2 \dots 0,33)$.

Період окупності ПО витрат на реалізацію запропонованих рекомендацій розраховується за формулою:

$$ПО = \frac{B}{E_{\text{фзаг}}}. \quad (3.10)$$

Впровадження запропонованих рекомендацій вважається економічно доцільним, якщо показник $ПО \leq (3 \dots 5)$ років.

Середня ставка комерційних банків за кредитними операціями в 2020 році близько 25 %. Загальний розрахований ефект по рокам (з урахуванням прогностичних змін його величини порокам) становитиме $E_{\text{ф1}} = 9396$; $E_{\text{ф2}} = 10335,6$; $E_{\text{ф3}} = 8456,4$ тис. грн, визначаємо $E_{\text{фзаг}}$:

$$E_{\text{фзаг}} = \frac{9396}{(1 + 0,25)^1} + \frac{10335,6}{(1 + 0,25)^2} + \frac{8456,4}{(1 + 0,25)^3} = 18461,3 \text{ тис. грн}$$

Оскільки одноразові витрати на розробку та впровадження розроблених рекомендацій складуть 4260 тис. грн в перший рік впровадження комплексу заходів, а протягом ще 2-х наступних років підприємство матиме близько 2350 тис. грн. Продисконтувавши їх, визначено, що загальна сума витрат складе близько 5764 тис. грн.

Тоді,

$$D = \sqrt[3]{\frac{18461,3}{5764} + 1} - 1 = 0,3,$$

що перевищує мінімально необхідний рівень показника.

ПО = 5764 / 18461,3 = 0,31, що також задовольняє мінімальним умовам.

Отже розроблені рекомендації є економічно доцільними для впровадження на ПрАТ «Вінницький дослідний завод».

3.3 Моделювання результатів діяльності підприємства

Проведемо моделювання чистого прибутку ПрАТ «ВДЗ» для одного з основних видів продукції – установки теплообмінні, що в загальному обсязі випущеної продукції і займають 53,4 % загального обсягу виробленої продукції (77 шт – 54,1% обсягу реалізованої продукції) підприємством в 2020 році. В результаті реалізації запропонованих нами рекомендацій прогнозовано такі результати діяльності ПрАТ «ВДЗ»:

- прогнозований обсяг продажу установок теплообмінних N за рік – 100 шт.;
- ціна реалізації одного виробу Ц (без врахування ПДВ) – 313 тис. грн.;
- прямі витрати на виробництво одного виробу – 203 тис. грн.;
- непрямі витрати на виробництво одного виробу – 88 тис. грн.;
- ставка податку на прибуток у 2020 р. – 18%.

Практичне впровадження розроблених рекомендацій проводиться за рахунок власних коштів підприємства.

Розрахуємо основні показники діяльності підприємства. Загальний обсяг продажу теплообмінних установок складе [67]:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 100 \cdot 313 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на один виріб складе:

$$ПР_1 + ОВ_1 = 203 + 88 = 291 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$(PR_1 + OB_1) \cdot N = 203 \cdot 100 + 88 \cdot 100 = 20300 + 8800 = \\ = 291000 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 20300 тис. грн., а непрямі – 8800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 31300 - 29100 = 2200 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 2200 \cdot \frac{18}{100} = 396 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 2200 - 396 = 1804 \text{ (тис. грн.)}$$

Вважатимемо, що найбільше впливають на величину чистого прибутку ПрАТ “Вінницький дослідний завод” такі показники як [67]:

- обсяг продажу продукції;
- ціна реалізації одиниці продукції;
- прямі та непрямі витрати на виробництво одиниці продукції.

Межі зміни обраних показників виберемо в діапазоні $\pm 20\%$.

Відповідно доцільно визначити чутливість чистого прибутку від зміни обсягу продажу установок теплообмінних. Розрахуємо величину чистого прибутку підприємства для крайніх значень зміни обсягу продажу.

Відповідно для нижнього значення обсягу продажу:

$$N_H = 0,8 \cdot 100 = 80 \text{ штук загальний обсяг продажу, який складе:}$$

$$ЗОП = Ц \cdot N_H = 313 \cdot 80 = 26480 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$PR + OB = 203 \cdot 80 + 8800 = 16240 + 8800 = 25040 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 16240 тис. грн., а непрямі – 8800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 26480 - 25040 = 1440 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 1440 \cdot \frac{18}{100} = 259,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 1440 - 259,2 = 1180,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Для верхнього значення обсягу продажу $N_{\text{в}} = 1,2 \cdot 100 = 1230$ штук, отримаємо загальний обсяг продажу товарів:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot N_{\text{в}} = 313 \cdot 120 = 37560 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$\text{ПР} + \text{ОВ} = 203 \cdot 120 + 8800 = 24360 + 8800 = 33160 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 24360 тис. грн., а непрямі – 8800 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$\text{ПО} = 37560 - 33160 = 4400 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 4400 \cdot \frac{18}{100} = 792 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 4400 - 792 = 3608 \text{ (грн.)}$$

Можна зробити певний висновок: при зміні обсягу реалізації теплообмінних установок (в межах $\pm 20\%$) чистий прибуток ПрАТ “ВДЗ” коливатиметься в межах від 1180,8 до 3608 тис. грн. (при базовому рівні 1804 тис. грн.). Відповідно на рис. 3.4 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку підприємства залежно від зміни обсягу продажів теплообмінних установок.

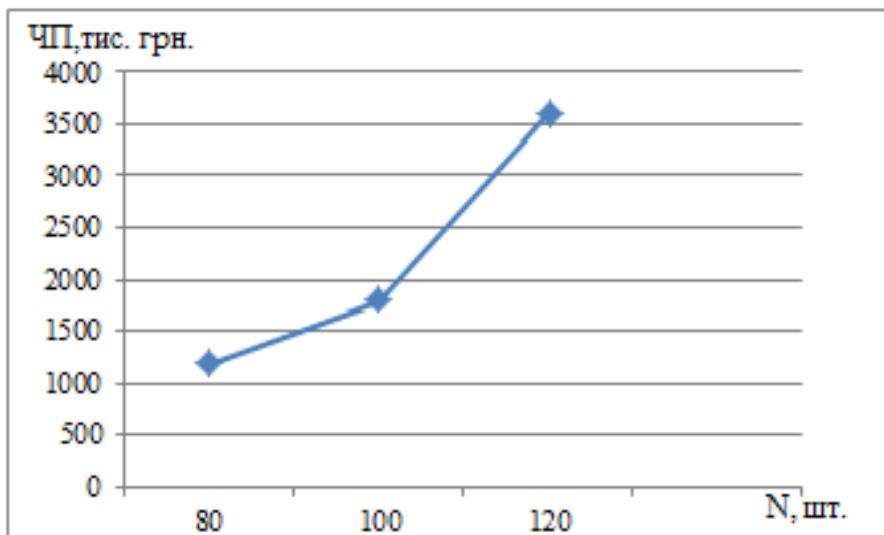


Рисунок 3.4 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни обсягу продажу

На наступному кроці моделювання доцільно визначити чутливість чистого прибутку досліджуваного прибутку залежно від зміни ціни продукції. Відповідно нами проведено розрахунки величини чистого прибутку для крайніх значень ціни реалізації теплообмінних установок.

Для нижнього значення ціни реалізації теплообмінних установок $C_n = 250$ тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_n \cdot N = 250 \cdot 100 = 25000 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$ПО = 25000 - (20300 + 8800) = -4100$ (тис. грн.), тобто при такій ціні підприємство буде мати збитки.

Для верхнього значення ціни реалізації теплообмінних установок $C_v = 376$ тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = C_v \cdot N = 376 \cdot 100 = 37600 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 37600 - (20300 + 8800) = 8500 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$\text{ПП} = \text{ПО} \cdot \frac{\lambda}{100} = 8500 \cdot \frac{18}{100} = 1530 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$\text{ЧП} = \text{ПО} - \text{ПП} = 8500 - 1530 = 6870 \text{ (тис. грн.)}$$

Відповідно чистий прибуток підприємства буде коливатись в межах від збитків в розмірі 4100 тис. грн. до прибутку в розмірі 6870 тис. грн. (при базовому рівні 1804 тис. грн.). На рис. 3.5 відображено результати проведеного моделювання чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни ціни реалізації одиниці продукції (теплообмінних установок).

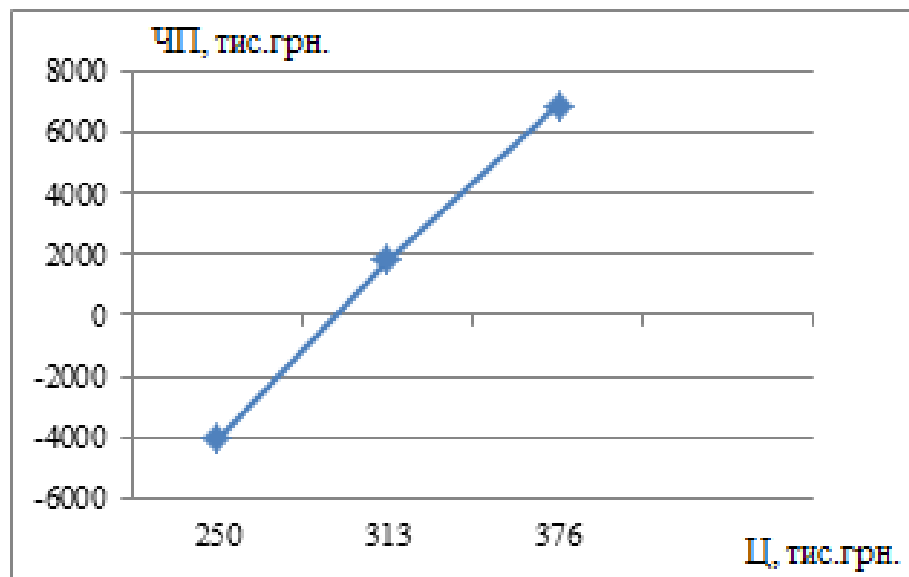


Рисунок 3.5 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни ціни на одиницю продукції

Наступним кроком є визначення чутливості чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни прямих витрат на виробництво продукції. Відповідно проведемо розрахунки величини чистого прибутку саме для крайніх значень зміни прямих витрат.

Для нижнього значення рівня прямих витрат $\text{ПР}_н = 203 \cdot 0,8 = 162,4$ тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$\text{ЗОП} = \text{Ц} \cdot \text{N} = 313 \cdot 100 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу продукції складе:

$$ПР_{\text{н}} + ОВ = 162,4 \cdot 100 + 8800 = 16240 + 8800 = 25040 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають **16240** тис. грн., а непрямі – **8800** тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 31300 - 25040 = 6260 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 6260 \cdot \frac{18}{100} = 1126,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 6260 - 1126,8 = 5133,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Для верхнього значення рівня прямих витрат $ПР_{\text{в}} = 243,6$ тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 313 \cdot 100 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР_{\text{н}} + ОВ = 243,6 \cdot 100 + 8800 = 24360 + 8800 = 33160 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають **24360** тис. грн., а непрямі – **8800** тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 31300 - 33160 = -1860 \text{ (тис. грн.)}$$

В результаті проведених розрахунків ми прийшли до висновків, що при зміні прямих витрат на виробництво одиниці теплообмінних установок в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від **5133,2** тис. грн. до **збитків в розмірі 1860** тис. грн. (при базовому рівні 1804 тис. грн.). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.6.

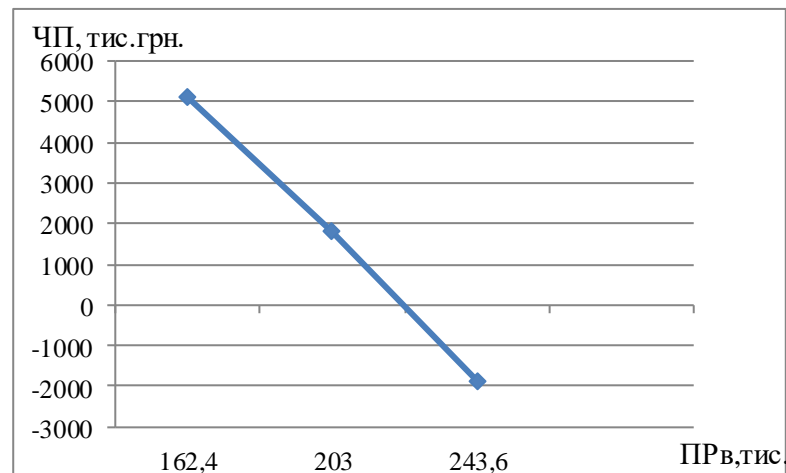


Рисунок 3.6 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни прямих витрат на виробництво одиниці продукції

Проаналізуємо чутливість чистого прибутку досліджуваного підприємства залежно від зміни непрямих витрат на виробництво теплообмінних установок. Розрахуємо величину чистого прибутку для крайніх значень непрямих витрат.

Для нижнього значення рівня непрямих витрат $ОВ_{н} = 88 \cdot 0,8 = 70,4$ тис. грн. загальний обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 313 \cdot 100 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР + ОВ_{н} = 20300 + 100 \cdot 70,4 = 20300 + 7040 = 27340 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 20300 тис. грн., а непрямі – 7040 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 31300 - 27340 = 3960 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 3960 \cdot \frac{18}{100} = 712,8 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 3960 - 712,8 = 3247,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Для верхнього значення рівня непрямих витрат $ОВ_{в} 105,6$ тис. грн. загальний

обсяг продажу товару складе:

$$ЗОП = Ц \cdot N = 313 \cdot 100 = 31300 \text{ (тис. грн.)}$$

Загальна величина прямих та непрямих витрат в розрахунку на весь обсяг продажу теплообмінних установок складе:

$$ПР + ОВ_{н} = 20300 + 100 \cdot 105,6 = 20300 + 10560 = 30860 \text{ (тис. грн.)}$$

З них прямі витрати складають 20300 тис. грн., а непрямі – 10560 тис. грн.

Величина операційного прибутку підприємства складе:

$$ПО = 31300 - 30860 = 440 \text{ (тис. грн.)}$$

Величина податку на прибуток складе:

$$ПП = ПО \cdot \frac{\lambda}{100} = 440 \cdot \frac{18}{100} = 79,2 \text{ (тис. грн.)}$$

Чистий прибуток підприємства складе:

$$ЧП = ПО - ПП = 440 - 79,2 = 360,8 \text{ (грн.)}$$

Отже, можна зробити висновок, що при зміні непрямих витрат на виробництво одиниці товару (теплообмінної установки) в межах $\pm 20\%$ величина чистого прибутку підприємства буде коливатись в межах від 3247,2 тис. грн. до 360,8 тис. грн. (при базовому рівні 1804 тис. грн.). Моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ “ВДЗ” залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці товару зображено на рис. 3.7.

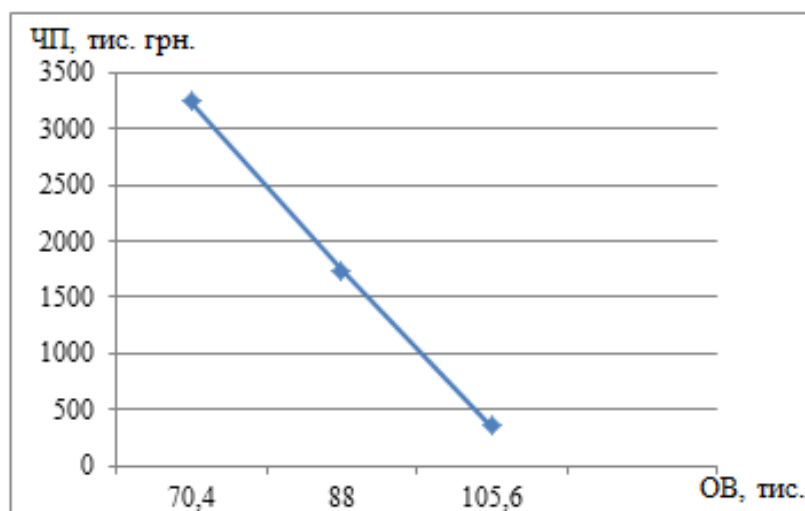


Рисунок 3.7 – Графік моделювання чутливості чистого прибутку ПрАТ

“ВДЗ” залежно від зміни непрямих витрат на виробництво одиниці продукції

Висновки до третього розділу

В третьому розділі магістерської кваліфікаційної роботи було проведено SWOT-аналіз досліджуваного підприємства, охарактеризовано місію та основні цілі підприємства (довгострокові, середньострокові та короткострокові).

Проведений аналіз дозволив виявити основні загрози для господарювання ПрАТ «ВДЗ»: високий рівень інфляційних процесів, а відповідно і постійне зростання цін на метал; збільшення частки неплатоспроможних покупців; недосконалість податкової бази та податковий тиск тощо. Досить перспективним напрямом для досліджуваного підприємства можуть стати можливості для розширення експорту устаткування для спиртової галузі.

Визначено, що на ПрАТ «Вінницький дослідний завод» використовується стратегія обмеженого зростання (стабілізації). Відповідно, рунтуючись на результатах аналізу, для підприємства запропоновано орієнтуватись на стратегію зростання, яка дозволить підприємству розвиватись.

У відповідності до виявлених проблем в діяльності ПрАТ «ВДЗ» та обраної стратегії для подальшої діяльності підприємства розроблено комплекс рекомендацій, які дозволять вирішити виявлені проблеми (зниження показників ефективності використання основних засобів підприємства, зростання усіх видів витрат швидшими темпами, ніж доходів тощо) та досягнути поставлених цілей та завдань:

Інтенсифікація використання основних засобів підприємства;

Впровадження системи вартісного аналізу для оптимізації витрат підприємства;

Диверсифікація виробничої діяльності;

Введення посади фахівця з управління витратами.

У відповідності до поставлених завдань проведено макетування планово-економічного відділу підприємства, в структуру якого вводиться нова посада фахівця з управління витратами підприємства.

Проведено розрахунок витрат, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій, та економічного ефекту від їх впровадження. Як показують результати розрахунків, усі запропоновані рекомендації мають економічний ефект. Найбільший економічний ефект планується від диверсифікації діяльності (виробництво нового виду продукції). Окрім позитивного економічного результату рекомендації також впливають на покращення інших показників діяльності підприємства.

Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 9396 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 4260 тис. грн., що є позитивним результатом. Отже, впровадження даних рекомендацій вигідно для досліджуваного підприємства.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В ході виконання завдань магістерської кваліфікаційної роботи було проаналізовано проблеми та перспективи управління виробничим потенціалом підприємства за умов пандемії. Визначено, що виробничий потенціал є важливим елементом потенціалу підприємства, ефективне управління яким дозволяє підприємству підвищувати його конкурентоспроможність. Розглянуто різні підходи науковців до трактування сутності та змісту поняття потенціалу підприємства в цілому, виробничого потенціалу зокрема. Як показали дослідження результатів наукових напрацювань в економічній літературі існують досить неоднозначні підходи до розуміння поняття виробничого потенціалу. В загальному їх можна охарактеризувати як ресурсний, структурний та цільовий.

Водночас в роботі було досліджено зміст, структуру та підходи до управління виробничим потенціалом підприємства, що є досить складними і багатоаспектними процесами. Також досліджено різні підходи до структурування виробничого потенціалу підприємства.

Проаналізовано існуючі підходи науковців до оцінювання виробничого потенціалу підприємства. За результатами дослідження розроблено авторський підхід до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства, що дозволяє проаналізувати як часткові показники виробничого потенціалу, так і відповідний інтегральний показник. Даний підхід є простим у застосуванні, орієнтується на загальнодоступну інформацію, може використовуватись як для окремого суб'єкта господарювання, так і для галузі в цілому.

В аналітичному розділі роботи проаналізовано сучасний стан та тенденції розвитку вітчизняного машинобудування. Проведене дослідження показало, що вітчизняне машинобудування має ряд проблем, які потребують вирішення.

Проаналізовано фінансово-економічні показники діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод» протягом 2017–2019 рр. Дослідження показало, що протягом аналізованого періоду відбулось зростання чистого доходу від реалізації продукції, водночас зростала і собівартість реалізованої продукції. Проте зростання витрат відбувалось швидшими темпами, ніж доходів. Відповідно в 2019 році чистий прибуток підприємства знизився порівняно з 2018 роком. При цьому зниження чистого прибутку підприємства склало аж 75,59 % порівняно з 2018 роком.

Аналіз майна підприємства показав, що протягом 2017–2019 рр. його вартість зростала (2018р. збільшення на 18,21% та у 2019р. на 5,89 %). В структурі майна переважають оборотні засоби, що вказує на те, що в структурі фінансування майна підприємства переважає власний капітал.

Крім того було проаналізовано основні фінансові показники діяльності підприємства та різних видів рентабельності, що вказують на прибутковість та фінансову незалежність підприємства. Проте варто зазначити, що за результатами 2019 року прослідковуються негативні зміни щодо зменшення цих показників порівняно з попереднім роком.

В розрізі теми дослідження, враховуючи підхід до структурування виробничого потенціалу підприємства, проаналізовано склад і структуру оборотних та основних засобів, а також нематеріальних активів ПрАТ «ВДЗ», проведено аналіз динаміки досліджуваних показників; проведено розрахунки за розробленим підходом рівня виробничого потенціалу підприємства. Дослідження показало, що рівень виробничого потенціалу ПрАТ «Вінницький дослідний завод» є високим, незважаючи на негативну тенденцію даного показника протягом досліджуваного періоду.

У відповідності до визначених в роботі завдань проведено аналіз системи управління досліджуваного підприємства. Відповідно проаналізовано організаційну структуру підприємства, визначено, що вона є лінійно-функціональною, виокремлено її основні переваги та недоліки. Проведено оцінювання ефективності системи менеджменту за певними показниками.

Дослідження показало, що керівництву доцільно звернути увагу на підвищення ефективності управління підприємства.

Проведено стратегічний аналіз діяльності ПрАТ «Вінницький дослідний завод». Визначено, що підприємство орієнтується на стратегію стабілізації. Відповідно в роботі обґрунтовано впровадити стратегію зростання.

Розроблений комплекс заходів спрямований на підвищення ефективності управління виробничим потенціалом та підприємством в цілому:

Інтенсифікація використання основних засобів підприємства;

Впровадження системи вартісного аналізу для оптимізації витрат підприємства;

Диверсифікація виробничої діяльності;

Введення посади фахівця з управління витратами.

Проведено розрахунок витрат, які потрібні для реалізації запропонованих рекомендацій, та економічного ефекту від їх впровадження. Загальна сума економічного ефекту від впровадження запропонованих рекомендацій становить 9396 тис. грн./рік, а витрати на їх реалізацію 4260 тис. грн., що є позитивним результатом. Найбільший економічний ефект планується від диверсифікації діяльності (виробництво нового виду продукції). Окрім позитивного економічного результату рекомендації також впливають на покращення інших показників діяльності підприємства.

Отже, впровадження даних рекомендацій вигідно для досліджуваного підприємства.

Проведене моделювання результатів діяльності підприємства також підтвердило доцільність та ефективність здійснення розроблених рекомендацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрощук Д.В. Теоретичні питання визначення та оцінки виробничого потенціалу підприємства / Д.В. Андрощук // Університетські наукові записки. – 2005. – № 1–2 (13–14). – С. 374–380.
2. Анчишкин А.И. Прогнозирование роста экономики / Анчишкин А.И. – М. : Экономика, 2006. – 98с.
3. Арефєва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Арефєва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71–77.
4. Архангельский В.Н. Управление научно-техническим прогрессом в машиностроении / В.Н. Архангельский, Л.Е. Зиновьев. – М., 1983.
5. Гончар О. І. Актуалізація управління потенціалом підприємства за умов євроінтеграції : монографія / О. І. Гончар. – Хмельницький : ХНУ, 2015. – 333 с.
6. Гаєвська Л. М. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства / Л. М. Гаєвська, О. В. Чернова // Вісник ЖДТУ. – 2011. – № 1 (55). – С. 184–185.
7. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна, О.О. Удалих, І.М. Герасименко, В.М. Ращупкіна. – К. : Центр навч. літ-ри, 2006. – 362 с.
8. Добикін 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.
9. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства / Є. О. Жук // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Економічні науки. – 2016. – № 5. – С. 105–112.
10. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств [Текст] / С. Іщук // Регіональна економіка. – 2005. – № 2. – С. 48–56.
11. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи / Лісовенкова І. М. // Економічний вісник НГУ 2011. – № 2. – С. 47–55.

12. Лапін Є. В. Економічний потенціал підприємств промисловості // Вісник СумДУ. – 2007. – № 1, т. 2. – С. 63-71.
13. Перерва П. Г. Визначення ефективності використання виробничого потенціалу машинобудівного підприємства / П. Г. Перерва, Н. Н. Побережная. // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 2. – С. 191–198.
14. Федонін О.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навч. посібник / Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. – К. : КНЕУ, 2004. – 316с.
15. Авдеенко В.Н. Производственный потенциал промышленного предприятия / Авдеенко В.Н., Котлов В.А. – М. : Экономика, 2001. – 240 с.
16. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 368 с.
17. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер с англ. – М. : ФАИР-Пресс, 1998. – 388 с.
18. Грант Р. Современный стратегический анализ / Р. Грант. – СПб. : Питер, 2008. – 560 с.
19. Санто Б. Инновация как средство экономического развития / Общ. ред. и вступл. Б.В. Сазонова. – М. : Прогресс, 1990. – 296 с.
20. Твисс Б. Управление научно-техническими нововведениями. / Б.Твисс – М. : Экономика, 1989. – 217 с.
21. Причепя, Майборода
22. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства : формування та використання: підручник / Н.В.Касьянова, Д.В. Солоха, В.В. Морєва, О.В. Бєлякова, О.Б. Балакай. – Донецьк : Вид-во Цифрова типографія, 2012. – 257 с.
23. Верхоглядова Н.І. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства / Верхоглядова Н.І., Коваленко Є.В. // Проблеми системного підходу в економіці. – № 1(55), 2016. – С.26–32.
24. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов. – М. : Книжный мир, 2003. – 895 с.
25. Шанский М. М. Краткий этимологический словарь русского языка / М.М. Шанский, В.В. Иванов, Т.В. Шанская. – М. : Просвещение, 1975. – 543 с.

26. Краснокутська П. Е. Дефініція поняття «потенціал підприємства» в контексті розвитку мікроекономічної теорії / П.Е. Краснокутська // Вісник КНТЕУ. – 2008. – № 5. – С. 54–64.

27. Іванов І. О. Теоретичні аспекти формування та розвитку виробничого потенціалу промислового підприємства «Управління розвитком», 12(152). – 2013. – С. 148–150.

28. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник / З.Є. Шершньова. – Вид. 2-ге, [перероб. та доп.]. – К. : Вид-во КНЕУ, 2004. – 699 с.

29. Гунина И. А. Экономический потенциал предприятия: сущность, содержание, структура / И.А. Гунина // Машиностроитель. – 2004 . – № 11. – С. 24-28.

30. Гетьман О.О. Економічна діагностика : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів / Гетьман О.О., Шаповал В.М. – Київ : Центр навчальної літератури, 2007. – 307с.

31. Кухаренко С. И. Управление организационно-техническим уровнем предприятия: монография / С.И. Кухаренко, Ю.Ф. Прохоров. – Челябинск : изд. центр ЮУрГУ, 2009. – 181 с.

32. Лапин Е.В. Экономический потенциал предприятия : монография / Лапин Е.В. – Сумы : ИТД «Университетская книга», 2002 – 310с.

33. Причепя І. В. Оцінювання в управлінні інноваційним потенціалом машинобудівних підприємств : автореф. дис ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Ірина Валеріївна Причепя . – Хмельницький : ХНУ, 2011 . – 20 с.

34. Матвійчук Т. Парадигма формування потенціалу підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/17172/1/119-121.pdf>.

35. Маринич І.А. Наукові підходи до формування потенціалу підприємства / Маринич І.А., Кадилович Н.Р. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2010. – Вип. 20.15. – С. 220–224.

36. Чевганова В. Я. До питання визначення економічної категорії «потенціал підприємства» [Текст] / Чевганова В. Я., Карпенко Ю. В. // Регіональні перспективи. – 2009. – № 2–3(9–10). – С. 214.

37. Фомин П. А. Особенности оценки производственного и финансового потенциала промышленного предприятия / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов // Среднее профессиональное образование – 2008. – № 11.

38. Дубовиков М. М. Проблеми формування науково-технологічного та інноваційного потенціалу України / М. М. Дубовиков, О. В. Величко // Економічний вісник Донбасу. – 2011. – № 3(25) – С. 158.

39. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика. 2-ге вид. [текст] : навч. посіб. / І. В. Кривов'язюк. – К. : Центр учбової літератури, 2017. – 456 с.

40. Богун В. Л. Формування та оцінка виробничого потенціалу підприємства / Л. В. Богун // Формування ринкових відносин в Україні. – 2007. – № 12 (79). – С. 56–59.

41. Горяча О. Л. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства / О. Л. Горяча // Формування ринкових відносин в Україні. – 2006. – № 6 (61). – С. 71–75.

42. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала / Донец Ю.Ю. – Киев. : Знание, 1998. – 123 с.

43. Круш П.В. Виробничий потенціал підприємства та підходи до його оцінки / Круш П.В. // Сучасні проблеми економіки і підприємництва. – Випуск 16. – 2015. – С. 266–271.

44. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства : формування та оцінка : навчальний посібник. – Київ : Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с.

45. Гладка Л. І. Проблеми визначення структури виробничого потенціалу підприємства / Л.І. Гладка, А.Д. Мельник // Культура народів Причорномор'я. – 2012. – № 231. – С. 18–20.

46. Мощинська В. А. Управління виробничими потужностями в машинобудуванні : автореф. дис. ... канд. екон. наук / В. А. Мощинська; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. – Донецьк, 2004. – 20 с.

47. Фомин П. А. Особенности оценки потенциала промышленных предприятий [Электронный ресурс] / П. А. Фомин, М. К. Старовойтов // Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: www.cfin.ru/management/manufact/manufact_potential.shtml.

48. Куник О. В. Механізм управління виробничим потенціалом [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://repository.hneu.edu.ua>.
49. Дуда С.Т. Методичні основи оцінювання виробничого потенціалу підприємства / Дуда С.Т., Танцюра А.О. // Науковий вісник НЛТУ України. – 2013. – Вип. 23. – С. 206–210.
50. Березін О. В. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. / О. В. Березін, С. Т. Дуда, Н. Г. Міщенко. – Львів : Магнолія, 2011. – 308 с.
51. Осіпов П.В. Методологія управління виробничим потенціалом харчової промисловості : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук: спец. 08.07.01 – «Економіка промисловості» / НАН України; Ін-т проблем ринку та економіко-екологічних досліджень. – Одеса, 2004. – 36 с.
52. Мансурова Н.А. Методичні основи оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства / Н.А. Мансурова, Н.О. Шутева // Економічні дослідження. – 2012. – № 4.
53. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств / Т. В. Бова // Економічний простір. – 2008. – № 12/2. – С. 66–72.
54. Толпежніков Р.О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства / Р.О. Толпежніков // Економіка та управління підприємствами: Економіка і регіон ; Пол-тНТУ. – 2012. – № 6(37). – С. 102–106.
55. Harrington Edwin C., Jr. The Desirability Function / Harrington E.C. // Industrial Quality Control. – 1965. – April. – pp. 494 – 498.
56. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
57. Карачина Н. П. Машинобудування України: сучасний стан, тенденції та перспективи розвитку за умов економічної кризи / Карачина Н.П. // Національний університет «Львівська політехніка». –2009.
58. ПрАТ «Вінницький дослідний завод» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://smida.gov.ua/>.

59. Приватне акціонерне товариство Вінницький дослідний завод [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://00383780.pat.ua/>
60. Вінницький дослідний завод [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.voz.com.ua/>.
61. Берднікова Т. М. Нові підходи до прийняття управлінських рішень в сучасному менеджменті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://stat-fm.at.ua/_ld/0/54.pdf
62. Богма О.С. Особливості управління фінансовими ресурсами вітчизняних підприємств / О.С. Богма, А.С. Павлова // Вісник Запорізького національного університету. – 2012. – № 1 (13). – С. 195–199.
63. Методичні вказівки до виконання магістерської кваліфікаційної роботи студентами спеціальності «Менеджмент організацій і адміністрування» спеціалізацій «Підприємництво» та «Виробнича діяльність» / Уклад. В. О. Козловський, О. Й. Лесько, 2-ге видання, переробл. і доп. – Вінниця : 2016. – 75 с.
64. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник / Ігнат'єва І.А. – К. : Каравела, 2015 – 464 с.
65. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В.О. Козловський, О.Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – 189 с.
66. Біловодська О.А. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. / Біловодська О.А. – К. : Знання, 2010. – 332 с.
67. Волкова М.В. Система управління витратами промислового підприємства / Волкова М. В. – Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі : проблеми теорії та практики. – 2013.– № 3 (23). С. 25–32.