

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

Бакалаврська дипломна робота на тему:

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

Виконав: студент 4 курсу, групи ЕК-206  
спеціальності 051 «Економіка»  
(шифр і назва спеціальності)

Ву - Драмарецький В.В.  
(прізвище та ініціали)

Керівник: д.е.н., проф. кафедри ММЕ  
НП Карачина Н.П.  
(прізвище та ініціали)

« 10 » серпня 2024 р.

Рецензент: к.е.н., проф. каф. ЕПВМ  
О.Й. Лесько О.Й.  
(прізвище та ініціали)

« 11 » серпня 2024 р.

Допущено до захисту  
Зав. кафедри НП Карачина Н.П.  
« 12 » серпня 2024 р.

Вінниця ВНТУ – 2024 рік

Вінницький національний технічний університет  
 Факультет менеджменту та інформаційної безпеки  
 Кафедра менеджменту, маркетингу та економіки  
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)  
 Галузь знань – 05 Соціальні та поведінки науки  
 Спеціальність – 051 – «Економіка»  
 Освітньо-професійна програма – Економіка

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

«15» березня 2024 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**НА БАКАЛАВРСЬКУ ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТУ**  
Драмарецькому Валентину Вікторовичу  
 (прізвище, ім'я, по батькові)

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

Керівник роботи Карачина Н.П., д.е.н., проф.  
 (прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ВНТУ від «11» березня 2024 року №80.

2. Строк подання студентом роботи: 5 червня 2024 р.

3. Вихідні дані до роботи: форма №1 «Баланс», форма №2 «Звіт про фінансові результати» підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки (додаток Б).

4. Зміст текстової частини: теоретико-методичні засади управління виробничим потенціалом підприємства; аналізування стану управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»; удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства.

5. Перелік ілюстративного матеріалу: Таблиці: трактування поняття «виробничий потенціал»; система оцінюючих показників для визначення рівня виробничого потенціалу підприємства; аналізування абсолютних показників ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки; оцінювання відносних фінансових показників, які характеризують діяльність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»; значення показників, які характеризують складові виробничого потенціалу підприємства; план рекомендацій, який потрібно впровадити на підприємстві з метою удосконалення управління виробничим потенціалом. Рисунки: структурна модель формування потенціалу підприємства; елементи виробничого потенціалу; елементи управління виробничим потенціалом промислового підприємства.

## 6. Консультанти розділів роботи:

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

7. Дата видачі завдання «15» березня 2024 р.

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів бакалаврської дипломної роботи                                                 | Строк виконання етапів роботи     | Підпис |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------|
| 1     | Формування та затвердження теми бакалаврської дипломної роботи (БДР)                        | березень                          |        |
| 2     | Виконання спеціальної частини БДР. Перший рубіжний контроль виконання БДР. (1-й розділ БДР) | березень-квітень                  |        |
| 3     | Виконання спеціальної частини БДР. Другий рубіжний контроль виконання БДР. (2-й розділ БДР) | травень                           |        |
| 4     | Виконання спеціальної частини БДР. Третій рубіжний контроль виконання БДР. (3-й розділ БДР) | травень-червень                   |        |
| 5     | Нормоконтроль БДР. Попередній захист БДР.                                                   | 1-а декада червня                 |        |
| 6     | Рецензування БДР                                                                            | 2-а декада червня                 |        |
| 7     | Захист БДР                                                                                  | 2,3-я декада червня (за графіком) |        |

Студент

Керівник роботи

(підпис)

(підпис)

Драмарецький В.

Карачина Н.П.

## АНОТАЦІЯ

Бакалаврська кваліфікаційна робота складається з 100 сторінок формату А4, на яких є 5 рисунків, 24 таблиці, список використаних джерел містить 42 найменування.

Метою роботи є розкриття теоретико-методичних основ управління виробничим потенціалом підприємства та розробка заходів щодо підвищення його ефективності на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром».

В першому розділі розкрито теоретико-прикладні засади управління виробничим потенціалом підприємства та здійснено аналізування методів оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства. В другому розділі проведено оцінювання фінансово-економічної діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» та здійснено оцінювання стану і ефективності використання виробничого потенціалу підприємства. В третьому розділі розроблено заходи щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Ключові слова: виробничий потенціал, управління, ефективність, розвиток, підприємство.

## ABSTRACT

The bachelor's thesis consists of 100 A4 pages, which have 5 figures, 24 tables, a list of sources used contains 42 titles.

The purpose of the work is to reveal the theoretical and methodological foundations of the management of the production potential of the enterprise and to develop measures to increase its efficiency at the enterprise PJSC “Concern Khlibprom”.

In the first chapter, the theoretical and applied principles of the management of the production potential of the enterprise were revealed and the methods of evaluating the efficiency of the production potential of the enterprise were analyzed. In the second section, an assessment of the financial and economic activity of the enterprise PJSC “Concern Khlibprom” was carried out and an assessment of the state and efficiency of the use of the enterprise's production potential was carried out. In the third section, measures are developed to improve the management of the production potential of the enterprise PJSC “Concern Khlibprom”. In the third section, measures are developed to improve the management of the production potential of the enterprise PJSC “Concern Khlibprom”.

Keywords: production potential, management, efficiency, development, enterprise.

## ЗМІСТ

|                                                                                                            |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ВСТУП                                                                                                      | 4   |
| 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА                                | 6   |
| 1.1 Економічна сутність категорії «виробничий потенціал»                                                   | 6   |
| 1.2 Управлінські основи виробничого потенціалу підприємства                                                | 15  |
| 1.3 Методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу підприємства                                    | 27  |
| 2 АНАЛІЗУВАННЯ СТАНУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»                | 46  |
| 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства                                          | 46  |
| 2.2 Аналізування фінансово-економічних показників діяльності підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»          | 56  |
| 2.3 Оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром»           | 63  |
| 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»             | 74  |
| 3.1 Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства засобами краудсорсингу                    | 74  |
| 3.2 Підвищення ефективності кадрової складової виробничого потенціалу підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» | 78  |
| 3.3 Розробка економетричної прогнозової моделі фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» | 86  |
| ВИСНОВКИ                                                                                                   | 94  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                 | 97  |
| ДОДАТКИ                                                                                                    | 101 |

|                                                                                                               |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| ДОДАТОК А (обов'язковий). Протокол перевірки бакалаврської дипломної роботи на наявність текстових запозичень | 102 |
| ДОДАТОК Б (обов'язковий). Фінансова звітність підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки          | 103 |
| ДОДАТОК В (обов'язковий). Ілюстративний матеріал                                                              | 119 |

## ВСТУП

*Актуальність теми.* Постійні зміни в економічних процесах вимагають від керівництва формування адекватної якісної політики розвитку свого підприємства. Тому в різних підприємствах постає різна необхідність побудови механізму зростання ефективності виробничого потенціалу. Кожному підприємству характерний свій відповідний рівень та стан виробничого потенціалу, що формується в процесі його діяльності. За умов, коли підприємство правильно застосовує всі наявні ресурси та ефективно організовує виробництво – досліджуваний показник є високим та стабільним. Важливим є те, що нерідко при вагомому обсязі та рівні наявних ресурсів, підприємство не в змозі налагодити процес роботи, або, навіть, це призводить до спаду виробничого потенціалу. Тому кожному підприємству необхідно шукати шляхи до його підвищення та активного розвитку до високого рівня.

Окремі аспекти формування виробничого потенціалу й управління його використанням відображені у працях вітчизняних науковців: В. Андрійчука, Л. Анічина, Я. Білоуська, О. Біттера, О. Бугуцького, П. Гайдуцького, А. Гальчинського, В. Гончарова, М. Дем'яненка, В. Дієсперова, В. Добряка, О. Здоровцова, М. Єріна, Д. Крисанова, Б. Пасхавера, Г. Підлісецького, М. Федорова, Г. Черевка, О. Шебаніної, О. Шпичака, А. Юзефовича та ін. Разом із тим, незважаючи на значну кількість публікацій за визначеною тематикою, питання, пов'язані із підвищенням ефективності управління та використання виробничого потенціалу підприємств залишаються до теперішнього часу недостатньо вивченими.

*Мета і задачі дослідження.* Метою роботи є розкриття теоретико-методичних основ управління виробничим потенціалом підприємства та розробка заходів щодо підвищення його ефективності на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром».

У процесі виконання роботи необхідно розв'язати наступні завдання:

- визначити економічну сутність категорії «виробничий потенціал»;
- розкрити теоретичні та прикладні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства;
- здійснити аналізування методик оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику та провести оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- провести оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром»;
- розробити заходи щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства та підвищення його ефективності.

*Об'єкт дослідження* – процес управління виробничим потенціалом підприємства.

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

*Методи дослідження.* У процесі дослідження застосовувались такі методи дослідження: аналізу і синтезу – для вивчення об'єкта та предмета дослідження; порівняння – для зіставлення фактичних даних звітного і попередніх років (протягом 2020-2022 років); групування – для оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства; монографічний – для детального вивчення теорії і практики управління виробничим потенціалом підприємства.

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

# 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Економічна сутність категорії «виробничий потенціал»

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

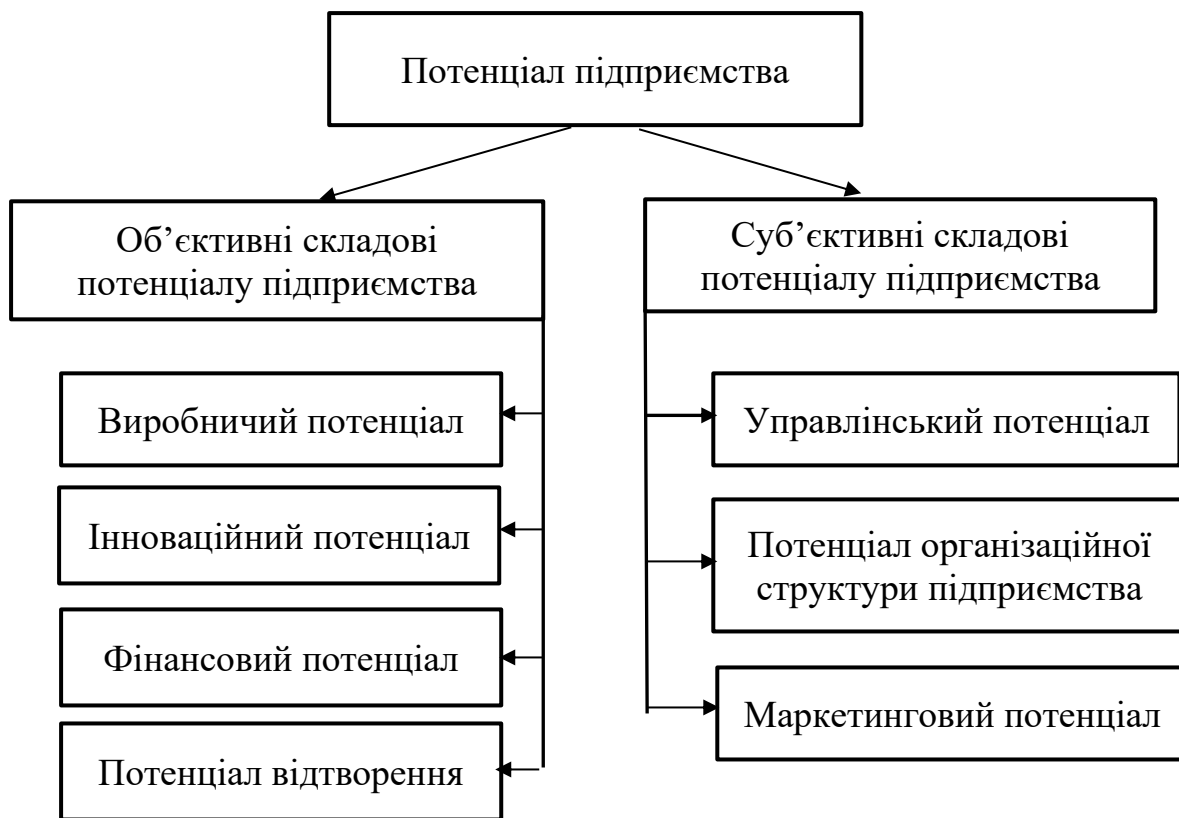


Рисунок 1.1 – Структурна модель формування потенціалу підприємства

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

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



Рисунок 1.2 – Елементи виробничого потенціалу

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

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

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

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

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

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

До них слід віднести:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## 1.2 Управлінські основи виробничого потенціалу підприємства

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

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

Таблиця 1.2 – Елементи управління виробничим потенціалом промислового підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Рисунок 1.3 – Схематична відображення управління виробничим потенціалом підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

оптимальної структури); розробка заходів щодо оптимізації структури потенціалу.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 1.3 Методичні підходи до оцінювання виробничого потенціалу підприємства

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ПВ – первісна вартість, грн.

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

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

$$K_{mz1} = \frac{ПВ - ВВ}{ПВ}, \quad (1.2)$$

де  $K_{mz1}$  – коефіцієнт морального зношення I роду;

ВВ – відновна вартість.

Загальний коефіцієнт зношування основних фондів визначається [31] :

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

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

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

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

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

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

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

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

де  $\Phi_m$  – фондомісткість;

$\Phi_k$  – вартість основних виробничих засобів;

$B_n$  – вартість виробленої продукції.

Фондоозброєність показує величину основних засобів на одного працівника і розраховується за формулою [32]:

$$\Phi_3 = \frac{\Phi_K}{\Psi}, \quad (1.5)$$

де  $\Phi_3$  – фондоозброєність;

$\Psi$  – середньооблікова чисельність працівників.

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

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

$$K_p = \frac{Зв}{M}, \quad (1.6)$$

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

$Зв$  – залишкова вартість основних виробничих засобів;

$M$  – вартість майна підприємства.

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

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

Коефіцієнти оновлення та вибуття розраховуються за формулами [28]:

$$K_o = \frac{\Phi_{\text{в}}}{\Phi_K}, \quad (1.7)$$

$$K_{\text{в}} = \frac{\Phi_{\text{виб}}}{\Phi_K}, \quad (1.8)$$

де  $K_o$  – коефіцієнт оновлення основних засобів;

$\Phi_v$  – вартість введених основних засобів за звітний період;

$K_v$  – коефіцієнт вибуття основних засобів;

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

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

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

$$K_{np} = \frac{\Phi_v - \Phi_{viv}}{\Phi_k}. \quad (1.9)$$

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

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

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

До показників, які характеризують ефективність використання основних засобів і використовуються при витратному підході, належать: фондоддача, рентабельність основних засобів, сума прибутку на одну гривню основних засобів [30].

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

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

де  $\Phi_v$  – фондовіддача основних засобів;

$\Phi_k$  – балансова вартість основних засобів на кінець звітного періоду.

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

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

де  $R\phi$  – рентабельність основних засобів;

$\Pi_z$  – загальний прибуток за звітний період.

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

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

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

Над оцінкою виробничого потенціалу підприємства працювали такі вчені як Мерзлікіна Г.С., Шаховська Л.С. та Ревуцький Л.Д. Автори пропонують методику АВС – аналізу визначення рівня ВПП, яка ґрунтується на експрес-оцінці виробничого потенціалу, що проводиться за різними напрямками дослідження, які наведені у таблиці 1.3 [34]. Методика враховує особливості виробничого процесу, рівні значущості окремих компонентів виробничого

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

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

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

Для кожного напрямку дослідження визначені певні коефіцієнти, розрахувавши які, можна визначити рівень виробничого потенціалу підприємства. Їх підбір проводився з ретельним вивченням якісних

характеристик показників, їх змістовності, міри охоплення господарських процесів, з точки зору рівнозначності у віддзеркаленні результатів діяльності.

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

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

Підготовчий етап:

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

Таблиця 1.4 – Характеристика рівнів виробничого потенціалу

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

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

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

Оцінка стану виробничої складової:

- Знос основних фондів. Певною мірою значення даного показника свідчить про наявність чи відсутність проблем, пов'язаних з накопиченим зносом основних виробничих фондів. У цьому сенсі саме накопичений знос,

його величина – свого роду показник успіху чи невдачі на ринку засобів праці. Даний показник визначається відношенням суми зносу основних фондів до їх первісної вартості, тобто за формулою (1.7). Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – менше 50% – помірний:

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

Рівень ВПП С – 70% і більше – значний.

- Співвідношення коефіцієнтів оновлення та вибуття основних фондів.

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

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

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

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

Рівень ВПП А – більше 1;

Рівень ВПП В – 0,5–1;

Рівень ВПП С – менше 0,5.

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

Рівень ВПП А – більше 1:

Рівень ВПП В – дорівнює 1;

Рівень ВПП В – менше 1.

Оцінка стану матеріальної складової:

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

Рівень ВПП А – 80% і більше:

Рівень ВПП В – 50% – 79%:

Рівень ВПП В – менше 50%.

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

вигідну ринкову позицію і має можливість «диктувати ціни». Рівень цього показника для оцінки ВПП має наступну шкалу [35]:

Рівень ВПП А – менше 1;

Рівень ВПП В – дорівнює 1;

Рівень ВПП С – більше 1.

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

$$Mv = \frac{ЧД}{МВ}, \quad (1.13)$$

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

МВ – матеріальні витрати .

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

Рівень ВПП А – більше 1,5;

Рівень ВПП В – 1 – 1,5;

Рівень ВПП С – менше 1.

Оцінка стану кадрової складової:

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

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

де Пр – прийняті працівники за певний період часу;

Ч – середньооблікова чисельність протягом розглянутого періоду.

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

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

де  $Зв$  – звільнені працівники за певний період часу.

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

Рівень ВПП А – більше 1;

Рівень ВПП В – 0,5 – 1;

Рівень ВПП С – менше 0,5.

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

Рівень ВПП А – відповідає потреби;

Рівень ВПП В – необхідно навчання і відновлення персоналу;

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

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

$$Вир. = \frac{ГП}{\bar{ч}}, \quad (1.16)$$

де  $ГП$  – готова продукція.

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

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

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

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

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

Рівень ВПП А – більше 10%:

Рівень ВПП В – 0–10%:

Рівень ВПП С – менше 0.

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

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

Шкала значень буде виглядати наступним чином:

Коефіцієнти рівня ВПП А – 10 балів:

Коефіцієнти рівня ВПП В – 6 балів;

Коефіцієнти рівня ВПП С – 2 бали.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

На основі даних міркувань були визначені порогові значення бальної шкали:

Рівень ВПП А – 26–30 балів:

Рівень ВПП В – 14–22 бали;

Рівень ВПП С – 6–14 балів [35].

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

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

Таблиця 1.5 – Шкала рівнів виробничого потенціалу підприємства

| Рівень ВПП              | Значення складової ВПП                                      |                                                             |                                                             |                                                                           |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                         | Значення виробничої складової                               | Значення матеріальної складової                             | Значення кадрової складової                                 | Рівне значення складових                                                  |
| Високий рівень ВПП(А)   | AAA<br>AAB<br>AAC<br>ABB<br>ABC<br>ACA<br>ACB<br>ABA        | AAA<br>AAB<br>BAA<br>AAC<br>BAC<br>CAA<br>CAB<br>BAB        | AAA<br>BAA<br>ABA<br>ACA<br>BBA<br>BCA<br>CAA<br>CBA        | AAA<br>AAB<br>BAA<br>ABA                                                  |
| Середній рівень ВПП (В) | CAA<br>CAB<br>CBA<br>CCC<br>CCA<br>CAC<br>CCB<br>CBV<br>CVC | ACB<br>ACA<br>BCA<br>ACC<br>BCB<br>BCC<br>CCC<br>CCA<br>CCB | AAC<br>ABC<br>BAC<br>ACC<br>BBC<br>BCC<br>CAC<br>CBC<br>CCC | ACC<br>BAB<br>BBC<br>BCB<br>BCC<br>CAC<br>CBC<br>CCC<br>CCA<br>CCB<br>CBV |
| Низький рівень ВПП (С)  | CAA<br>CAB<br>CBA<br>CCC<br>CCA<br>CAC<br>CCB<br>CBV<br>CVC | ACB<br>ACA<br>BCA<br>ACC<br>BCB<br>BCC<br>CCC<br>CCA<br>CCB | AAC<br>ABC<br>BAC<br>ACC<br>BBC<br>BCC<br>CAC<br>CBC<br>CCC | ACC<br>BAB<br>BBC<br>BCB<br>BCC<br>CAC<br>CBC<br>CCC<br>CCA<br>CCB<br>CBV |

Розрахунковий етап включає в себе наступні дії:

1. На основі вихідних даних визначаються значення коефіцієнтів за складовими ВПП в цілях присвоєння відповідних балів:
2. Підсумовуються бали за складовими ВПП:

3. Визначається характеристика ВПП підприємства залежно від отриманих балів і значимістю складовою ВПП [35].

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

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

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

Алгоритм графоаналітичного методу оцінки потенціалу підприємства «Квадрат потенціалу»:

1. Вихідні дані подаються у вигляді матриці ( $a_{ij}$ ), тобто таблиці, де в рядках записані номери показників ( $i = 1, 2, 3, \dots, n$ ), а у стовпцях — назви підприємств, що розглядаються ( $j = 1, 2, 3, \dots, m$ ).

2. По кожному показнику визначається оптимальне значення при урахуванні коефіцієнта чутливості  $k_q$  і здійснюється ранжування підприємств, з визначенням зайнятого місця.

3. Для кожного підприємства знаходимо суму місць ( $P_j$ ), отриманих у ході ранжування, за формулою [36]:

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

де  $a_{ij}$  — матриця;

$k_q$  — коефіцієнт чутливості.

4. Трансформуємо отриману в ході ранжування суму місць ( $P_j$ ) у довжину вектора, що створює квадрат потенціалу підприємства (рис. ). Квадрат

потенціалу підприємства має чотири зони відповідно до розділів (k), які застосовані в розглянутій системі показників, та чотири вектори (B), що створюють його.

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

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

де  $P_j$  – сума місць у довжину вектора.

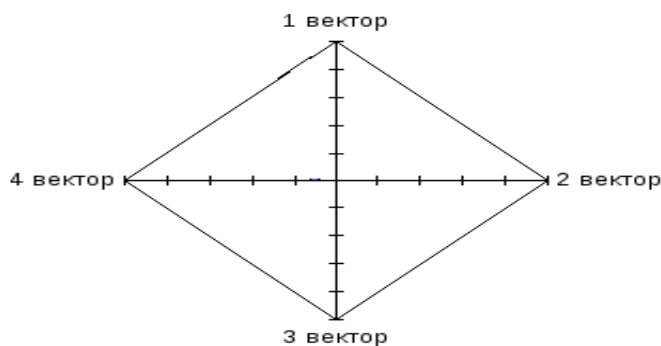


Рисунок 1.4 – Квадрат потенціалу підприємства

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

1. Форма квадрата потенціалу може бути двох типів.

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

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

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

елементів потенціалу.

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

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

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

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

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

Таким чином, для визначення рівня виробничого потенціалу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» застосуємо показники для визначення стану виробничого потенціалу та методику АВС – аналізу, адже методика враховує особливості виробничого процесу на підприємстві, рівні значущості окремих компонентів виробничого потенціалу і дозволяє отримати якісну оцінку рівня управління виробничим потенціалом для визначення напрямів його подальшого розвитку.

Отже, на підставі проведеного дослідження, визначили, що виробничий потенціал характеризує виробничі можливості підприємства як основної виробничо-господарської ланки економіки. Матеріальну основу виробничого потенціалу підприємства складають фактори виробництва, такі як робоча сила, засоби праці і предмети праці. Відтак, потужність виробництва як системи визначається, з одного боку, обсягами, якістю і структурою доступних

підприємству матеріальних і трудових ресурсів виробництва (матеріально-речовинний аспект), а з іншого (трансформаційний аспект) – здатністю (потужністю) щодо здійснення ефективної трансформації (перетворювати) зазначених виробничих ресурсів на продукти і послуги з новою вартістю, необхідною для забезпечення широкого кола цілей учасників виробничо-господарського процесу (споживачів, виробників, суспільства у цілому та ін.). Вважаємо, що категорію «виробничий потенціал» підприємства доцільно розкривати як сукупність виробничих ресурсів (наявних і прихованих можливостей підприємства), що являють собою систему та перебувають у взаємодії та взаємозв'язку, та в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва і призводять до випуску максимального обсягу продукції.

Основними методами визначення рівня виробничого потенціалу підприємства є графоаналітичний метод, який дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності і на підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, а також для визначення рівня виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром» застосуємо показники для визначення стану виробничого потенціалу та методику АВС – аналізу, адже методика враховує особливості виробничого процесу на підприємстві, рівні значущості окремих компонентів виробничого потенціалу і дозволяє отримати якісну оцінку рівня управління виробничим потенціалом для визначення напрямів його подальшого розвитку.

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

### 2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях.

За 18 років існування Компанія зарекомендувала себе, як добросовісний виробник, надійний партнер та прогресивний галузевий оператор. Компанія залишається одним з найбільших інвесторів та роботодавців в регіонах своєї присутності. «Концерн Хлібпром» дбає про збереження національних традицій виробництва та поряд з тим переймає найкращий світовий досвід. Хлібозаводи, що увійшли до складу «Хлібпрому» не втратили десятиріччями напрацьованих рецептів і продовжують в регіонах політику виробництва з натуральної сировини. А завдяки впровадженню технології шокового заморожування, Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок. Цьому сприяє геополітична політика України, ряд прийнятих законодавчих актів, що лібералізують політичне поле та дозволяють безперебійно постачати власну продукцію на ринки ЄС.

Інвестиційна політика Компанії спрямована на розвиток продуктових лінійок, зниження собівартості продукції, економію вичерпних ресурсів та оновлення виробничих потужностей. В своїй діяльності компанію підтримують провідні міжнародні організації, такі як Міжнародна фінансова корпорація та Північна екологічна фінансова корпорація.

У 2010 році «Концерн Хлібпром» увійшов у сотню компаній з найвищим рівнем корпоративного управління (табл. 2.1) [37]. Однотименний кодекс діє в Компанії ще з 2005 року. Компанія відзначена за свою інформаційну відкритість, а фінансовий аудит звітності «Концерну Хлібпром» проводять фахівці всесвітньо відомого аудитора – ЕҮ («Ернст енд Янг»).

Таблиця 2.1 – Інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| №  | Найменування                 | Характеристика                                                                                                                                                                                                                     |
|----|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                            | 3                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1  | Повна назва підприємства     | Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»                                                                                                                                                                                  |
| 2  | Скорочена назва підприємства | ПрАТ «Концерн Хлібпром»                                                                                                                                                                                                            |
| 3  | Адреса головного офісу       | Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2                                                                                                                                                              |
| 4  | Код ЄДРПОУ                   | 05511001                                                                                                                                                                                                                           |
| 5  | Дата заснування              | 27.05.2003                                                                                                                                                                                                                         |
| 6  | Основний вид діяльності      | 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання                                                                                           |
| 7  | Допоміжні види діяльності    | 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості<br>10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання |
| 8  | Виробничі потужності         | Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)                                                                                                 |
| 9  | Основний вид продукції       | Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)                                                                                                                                              |
| 10 | Торгові марки                | ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»                                                                                         |
| 11 | Веб-сторінка                 | <a href="https://hlibprom.com.ua/">https://hlibprom.com.ua/</a>                                                                                                                                                                    |

На даний час ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить потужним вітчизняним підприємством по виробництву хліба та кондитерської продукції. У його склад входить чотири хлібзаводи розташованих у м. Львів та м. Вінниця, а також власне борошномельне підприємство. Останнє дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» самостійно переробляти зерно для створення муки, яка є головною сировиною для виробництва продукції досліджуваного товариства. Головний акцент у своїй виробничій діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» здійснює на якість продукції. Виробничі потужності товариства пройшли успішно сертифікацію на відповідність вимогам ISO 9001:2009. Також на ПрАТ «Концерн Хлібпром» впроваджена системи управління безпекою харчових продуктів ISO 22000:2005 HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points). Ця система дозволяє здійснювати контроль за безпекою продуктів на усіх етапах виробництва від постачання сировини до відвантаження готової продукції замовнику.

Продукція ПрАТ «Концерн Хлібпром» поширена по всій Україні та представлена у всіх великих продуктових супермаркетах, а також малих магазинах. Основними клієнтами ПрАТ «Концерн Хлібпром» є такі супермаркети як: Велмарт, Сільпо, МаркетОпт, Амстор, Сшан, АТБ, ВОХ, Варус, Бадьорий, Фудмережа, Метро», Еко та інші. Основні доходи досліджуваному товариству забезпечує реалізація продукції саме через дані продуктові мережі. Також у населення є можливість придбати продукцію прямо на фірмових магазинах ПрАТ «Концерн Хлібпром», на яких ціна на продукцію є дещо дешевша за рахунок відсутності націнки від торговельних мереж. Водночас розташування фірмових магазинів ПрАТ «Концерн Хлібпром» є досить обмеженим та розміщені лише у Львові та Вінниці. Безпосередньо у близькості до основних виробничих потужностей товариства. Через бажання поширити власну продукцію ПрАТ «Концерн Хлібпром» й по інших регіонах країни товариство взаємодії з продуктовими ритейлерами, які забезпечують основні обсяги доходів. Слід зазначити, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» мали досить високе коло споживачів. Адже, виробництво хліба відноситься до

продуктів першої необхідності та входить до спожитого кошику українця. Тому споживачами продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» є все населення, які вживає у свій раціон хлібобулочну продукцію. Крім хліба ПрАТ «Концерн Хлібпром» також виробляє кондитерську продукцію, так як: торти, тістечка, рулети, печиво тощо. Досить широкий асортимент продукції ПрАТ «Концерн Хлібпром» дозволяє йому максимізувати доходи. В 2021 році динамічно розвивається напрямок кавового бізнесу. Концерн Хлібпром, отримавши право робити офіційні висновки щодо якості партій будь-якої кави у світі, має унікальну можливість підтверджувати експертну оцінку вхідної сировини за повним спектром характеристик та властивостей продукту на усіх ланках виробництва від зерна до чашки, а також фахово виявляти групи дефектів та приналежність продукту до класу speciality. Отже, підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» забезпечує одержання партнерами та кінцевими споживачами найвищої світової якості [37].

Незважаючи на активну зовнішньоекономічну діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» головним його ринком збуту залишається протягом тривалого часу Україна. На вітчизняному ринку товариству доводиться конкурувати з великою кількістю компаній, які виробляють одноманітну продукцію. Адже, хлібопекарська промисловість України є досить розвинена та конкурентна. На даному сегменті ринку функціонує сотні великих та дрібних підприємств, які виробляють хлібобулочну та кондитерську продукцію.

ПрАТ «Концерн Хлібпром» взаємодіє з великою кількістю компаній. Перш за все сюди відносяться компанії постачальники головної сировини: зерна, жита, борошна, цукру, олії, жирів, яєць, молока, різних фруктів та овочів тощо. При виборі постачальників ПрАТ «Концерн Хлібпром» віддає перевагу передусім тим, які гарантують доставку високої якості та відповідності усіх нормам й стандартам, особливо у сфері безпечного харчування і екологічності. Наявні виробничі потужності та власний борошномельний завод дозволяє ПрАТ «Концерн Хлібпром» на пряму взаємодіями з сільськогосподарськими підприємствами, у яких закуповується пшениця та жито. У подальшому воно

постачається на склад до ПрАТ «Концерн Хлібпром», звідки прямує на власний завод для подальшої переробки й виготовлення з неї борошна. Олію ПрАТ «Концерн Хлібпром» закупає у великих обсягах на ПрАТ «Вінницький олійножировий комбінат». З даним підприємством ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом тривалого часу взаємодії та постійно закупає олію [37]. Велике значення для успішної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» має сформована організаційна структура управління. На ПрАТ «Концерн Хлібпром» як і на більшості вітчизняних підприємствах хлібопекарної галузі є лінійно-функціональною (рис. 2.1).

Вищим органом управління є загальні збори акціонерів, які приймають стратегічно важливі для діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром» рішення, включаючи призначення виконавчого органу управління.

Зокрема, до виключної компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром» належить [37]:

- визначення основних напрямів діяльності;
- призначення виконавчого органу управління;
- внесення змін до статуту, а також збільшення/зменшення статутного капіталу;
- затвердження внутрішніх документів, фінансової звітності тощо;
- встановлення дивідендної політики, що полягає у розподілі прибутку та збитку;
- та вирішення інших важливих питань, які стосуються діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром».

Контролюючи функцію на ПрАТ «Концерн Хлібпром» виконують два органи – Наглядова рада та Ревізійна комісія, які підзвітні загальним зборам акціонерів. Перша здійснює загальне керівництво товариством через контроль за виконавчим органом управління, а також гарантування інтересів й захисту прав акціонерів. Вона здійснює перевірки та контроль за діяльністю товариства, готує звіти на розгляд його акціонерам.

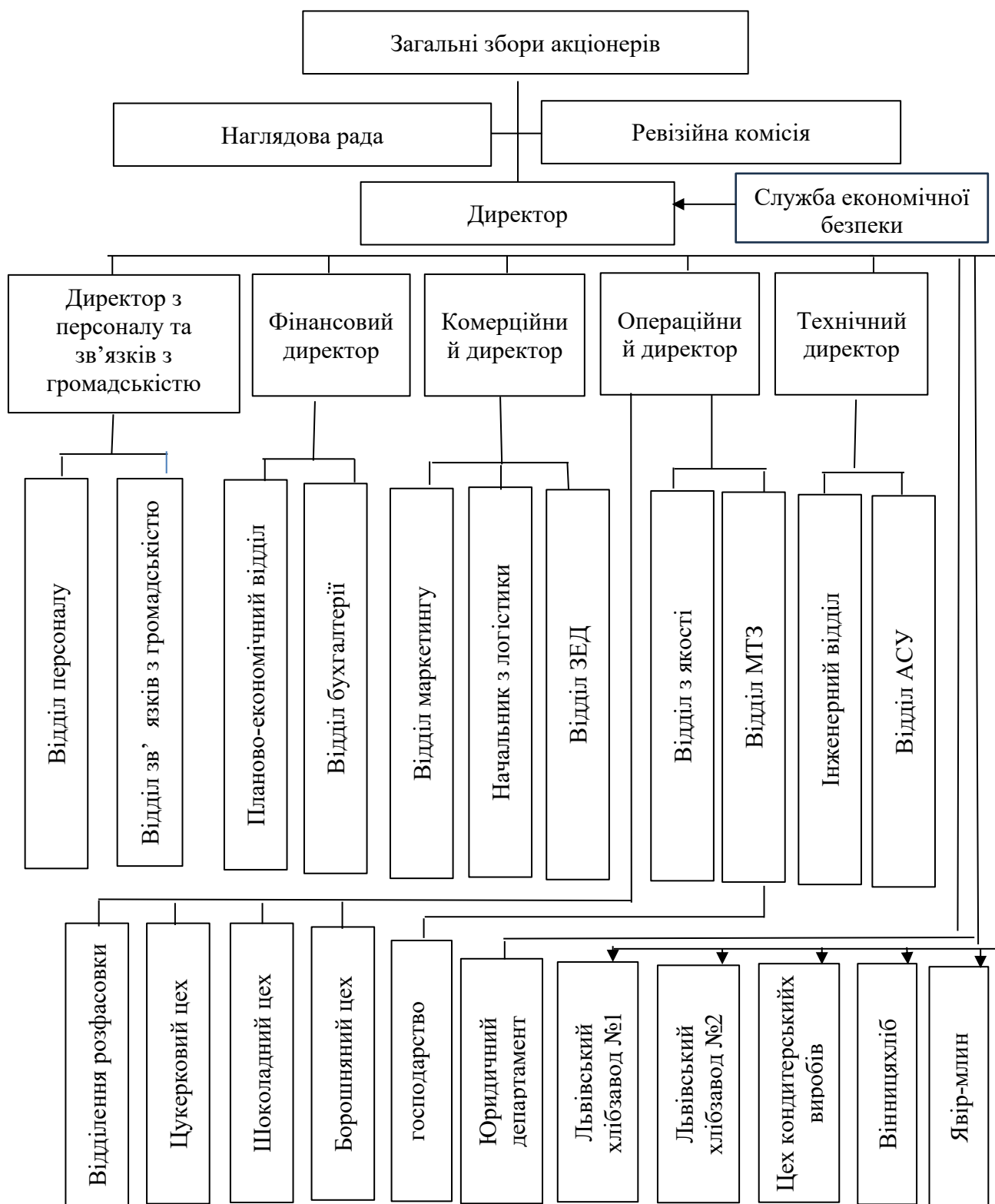


Рисунок 2.1 – Організаційна структура управління ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Ревізійна комісія також виконує контролюючу функцію шляхом здійснення перевірок і формування звітів про них для представлення акціонерам. Відповідно виконавчим органом управління ПрАТ «Концерн Хлібпром» є директор, який призначається загальними зборами акціонерів. Він здійснює поточне керівництво товариством й забезпечує досягнення цілей встановлених акціонерами ПрАТ «Концерн Хлібпром». У компетенцію директора товариства входить вирішення усіх поточних завдань, що не належать до компетенції загальних зборів акціонерів ПрАТ «Концерн Хлібпром». Він має право діяти від імені товариства, представляти його у зовнішньому середовищі, визначати кадрову політику, приймати та звільняти працівників тощо.

Основою успішного управління на ПрАТ «Концерн Хлібпром» є проведення деталізованої оцінки стану внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме на основі отриманої інформації у результаті такої оцінки у межах управління товариства приймаються управлінські рішення та визначається подальша стратегія розвитку. Виходячи з цього провели аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ПрАТ «Концерн Хлібпром». Сьогодні у науковій практиці існує безліч методів, що дозволяють провести такий аналіз. У першу чергу до цих методів слід віднести SWOT- та PEST-аналізи. Спочатку скористаємося PEST-аналізом, який дозволяє провести аналіз макросередовища, а саме: політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів. У табл. 2.2 наведемо PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» [37].

Результати проведеного PEST-аналізу вказують, що в цілому вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність ПрАТ «Концерн Хлібпром» є негативним. Найбільший негативний вплив на його діяльність здійснюють військові дії в Україні та економічні фактори, що зумовлено високим рівнем чутливості споживачів до підвищення ціни на продукцію.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| №                        | Фактори                                                                                                           | Важливість<br>для<br>підприємства<br>(в сукупності<br>1) | Ступінь<br>впливу<br>(1, 2, 3) | Характер<br>впливу<br>(+;-) | Оцінка<br>впливу |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                 | 3                                                        | 4                              | 5                           | 6                |
| 1. Політичні фактори:    |                                                                                                                   |                                                          |                                |                             |                  |
| 1.1                      | Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу | 0,2                                                      | 3                              | –                           | -0,6             |
| 1.2                      | Часті зміни в системі законодавстві                                                                               | 0,2                                                      | 2                              | –                           | -0,4             |
| 1.3                      | Військові дії в Україні                                                                                           | 0,4                                                      | 3                              | –                           | -1,2             |
| 1.4                      | Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС                                                    | 0,2                                                      | 3                              | –                           | -0,6             |
| Разом                    |                                                                                                                   | 1                                                        |                                |                             | -2,8             |
| 2. Економічні фактори:   |                                                                                                                   |                                                          |                                |                             |                  |
| 2.1                      | Підвищення вартості сировини                                                                                      | 0,4                                                      | 3                              | –                           | -1,2             |
| 2.2                      | Девальвація національної валюти                                                                                   | 0,3                                                      | 3                              | –                           | -0,9             |
| 2.3                      | Зниження реальних доходів потенційних споживачів                                                                  | 0,3                                                      | 3                              | –                           | -0,9             |
| Разом                    |                                                                                                                   | 1                                                        |                                |                             | -3               |
| 3. Соціальні фактори:    |                                                                                                                   |                                                          |                                |                             |                  |
| 3.1                      | Соціальна напруженість через пандемію Covid-19                                                                    | 0,25                                                     | 3                              | –                           | -0,75            |
| 3.2                      | Зростання вимог споживачів до якості обслуговування                                                               | 0,25                                                     | 2                              | –                           | -0,5             |
| 3.3                      | Зміна смаків та потреб споживачів                                                                                 | 0,5                                                      | 3                              | –                           | -1,5             |
| Разом                    |                                                                                                                   | 1                                                        |                                |                             | -2,75            |
| 4. Технологічні фактори: |                                                                                                                   |                                                          |                                |                             |                  |
| 4.1                      | Зростання швидкості трансферу технологій                                                                          | 0,35                                                     | 3                              | +                           | +1,05            |
| 4.2                      | Доступ до сучасних технологій                                                                                     | 0,35                                                     | 3                              | +                           | +1,05            |
| 4.3                      | Державна підтримка інноваційної діяльності                                                                        | 0,3                                                      | 2                              | –                           | -0,6             |
| Разом                    |                                                                                                                   | 1                                                        |                                |                             | +1,5             |

Постійне зростання вартості на сировину (муку, олію, цукор) суттєво впливає на подорожання продукції товариства. Позитивний вплив на діяльність

товариства здійснюють лише технологічні фактори через доступ ПрАТ «Концерн Хлібпром» до нових технологій.

Система мотивування повинна бути простою і зрозумілою для працівника, бути гнучкою, давати можливість відразу ж заохочувати кожен позитивний результат роботи. Розміри заохочення повинні бути економічно та психологічно обґрунтовані. Системи заохочень має формувати у працівників відчуття справедливості матеріальних винагород та сприяти підвищенню зацікавленості працівників у поліпшенні не лише індивідуальної роботи, але і роботи в ділових стосунках з іншими співробітниками.

Впровадження ефективного мотиваційного управління на підприємстві повинно базуватися на можливості використання комплексу мотиваційних факторів.

Гарним доповненням до даного аналізу виступає SWOT-аналіз, який дозволяє провести детальний аналіз не лише зовнішнього середовища, але й внутрішнього. SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» представлено у табл. 2.3 [37].

Проведений SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром» вказує на наявність у внутрішньому середовищі як сильних, так і слабких сторін, а у зовнішньому середовищі як загроз, так і можливостей. При виборі стратегії розвитку товариства вважаємо за доцільне побудувати матрицю SWOT-аналізу в табл. 2.4.

Переважання загроз у зовнішньому середовищі та сильних сторін у внутрішньому середовищі вказують на те, що для ПрАТ «Концерн Хлібпром» характерним є вибір стратегії обмеженого зростання. Ця стратегія направлена на забезпечення стійкого розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» з урахуванням негативного впливу факторів зовнішнього середовища. Товариству слід працювати над посиленням своєї конкурентоспроможності, розвитком внутрішнього потенціалу, усунення слабких сторін.

Таблиця 2.3 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Зовнішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС<br>2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію<br>3. Впровадження інноваційних технологій<br>4. Державна інформаційна та фінансова підтримка                                                                                                                                                                           | 1. Нарощування політико-економічної кризи.<br>2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції<br>3. Підвищення вартості сировини<br>4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба<br>5. Девальвація національної валюти<br>6. Військові дії в Україні<br>7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів |
| Внутрішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. Широкий асортимент продукцію<br>2. Відомий бренд<br>3. Наявність власного заводу по виробництву муки<br>4. Висока частка вітчизняного ринку<br>5. Активна зовнішньоекономічна діяльність<br>6. Лояльна цінова політика<br>7. Прибуткова діяльність<br>8. Розвинена збутова мережа<br>9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України. | 1. Зменшення обсягів реалізації продукції.<br>2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка.<br>3. Нестача інноваційних технологій.<br>4. Висока залежність від державного регулювання галузі<br>5. Високі виробничі витрати                                                                                                                              |

Таблиця 2.4 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Можливості + Сильні сторони | Можливості + Слабкі сторони |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 4+9=13                      | 4+5=9                       |
| Загрози + Сильні сторони    | Загрози + Слабкі сторони    |
| 7+9=16                      | 7+5=12                      |

Основними напрямками розвитку ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2024 рік є наступні:

- підтримка конструктивної та ефективної співпраці із діючими логістичними партнерами, а також пошук нових сучасних розподільчо-складських центрів;
- збільшення асортименту сегменту хліба для допікання;
- продовження реалізації проектів з модернізації виробництва з метою підвищення енергоефективності виробничого процесу, зниження собівартості продукції, а також покращення показників свіжості та якості хліба;
- стабілізація діючих обсягів виробництва у нових сегментах випічки, робота над вдосконаленням існуючих виробів та розробка нових продуктів;
- розвиток нових каналів збуту продукції.

## 2.2 Аналізування фінансово-економічних показників розвитку підприємства

Проведемо аналізування фінансово-господарської діяльності досліджуваного товариства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Для аналізування основних фінансово-економічних показників підприємства сформуємо табл. 2.5 на основі даних фінансової звітності за 2020-2022 роки (ф№1 «Баланс» та ф №2 «Звіт про фінансові результати») [37].

Наведені результати в табл. 2.5 свідчать про те, що ПрАТ «Концерн Хлібпром» в 2022 році зменшив чистий прибуток в абсолютному вираженні на 22 835 тис. грн. порівняно з 2020 роком, що свідчить про погіршення ефективності діяльності. Подібна ситуація і щодо динаміки фінансового результату до оподаткування. Проте валовий прибуток і фінансовий результат від операційної діяльності протягом 2020-2022 років мав тенденцію до збільшення.

Таблиця 2.5 – Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Показник (тис. грн.)                                                        | Роки    |          |           | Абсолют на зміна, тис. грн | Темп приросту, % |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-----------|----------------------------|------------------|
|                                                                             | 2020    | 2021     | 2022      |                            |                  |
| 1                                                                           | 2       | 3        | 4         | 5                          | 6                |
| 1. Валюта балансу                                                           | 737241  | 800027   | 885577,5  | 148336,5                   | 20,12            |
| 2. Валовий прибуток                                                         | 466378  | 463540   | 575 987   | 109609                     | 23,50            |
| 3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1269772 | 1474880  | 1 702 061 | 432289                     | 34,04            |
| 4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)             | 803394  | 1011340  | 1 126 074 | 322680                     | 40,16            |
| 5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток               | 52909   | 39705    | 104 050   | 51 141                     | 96,66            |
| 6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток                         | 37663   | 21989    | 26 394    | -11 269                    | 29,92            |
| 7. Величина чистого прибутку                                                | 43932   | 17058    | 21 097    | -22 835                    | -51,98           |
| 8. Середня величина оборотних активів                                       | 228121  | 251919   | 306894    | 78 773                     | 34,53            |
| 9. Середня величина необоротних активів                                     | 509120  | 544170,5 | 578683,5  | 69563,5                    | 13,66            |
| 10. Середня величина власного капіталу                                      | 248235  | 292823   | 311900,5  | 63665,5                    | 25,65            |
| 11. Середня величина поточних зобов'язань                                   | 215849  | 252613   | 305121,5  | 89272,5                    | 41,36            |
| 12. Середня величина довгострокових зобов'язань                             | 273157  | 254591   | 268555,5  | -4601,5                    | -1,68            |
| 13. Середня кількість працівників, осіб                                     | 2639    | 2712     | 2792      | 153                        | 5,79             |

Відзначимо, що загальний капітал підприємства протягом 2020-2022 років збільшився на 148336,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів збільшилась на 78 773 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 69563,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 63665,5 тис. грн. або на 25,65%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 89272,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання зменшились на 4601,5 тис. грн., що є позитивним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів.

З метою оцінювання ефективності діяльності підприємства проведемо аналізування рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром» як одного із головних вартісних показників ефективності виробництва, який характеризує рівень віддачі активів і ступінь використання капіталу у процесі виробництва (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Показники                           | Роки  |       |       | Відхилення<br>2022 р. від<br>2020 р. |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------------|
|                                     | 2020  | 2021  | 2022  |                                      |
| 1                                   | 2     | 3     | 4     | 5                                    |
| Рентабельність активів, %           | 5,96  | 2,13  | 2,38  | -3,58                                |
| Рентабельність власного капіталу, % | 17,69 | 5,83  | 6,76  | -10,93                               |
| Рентабельність продукції, %         | 58,05 | 45,83 | 51,15 | -6,9                                 |
| Рентабельність продажів, %          | 36,73 | 31,43 | 33,84 | -2,89                                |
| Рентабельність основних засобів, %  | 6,63  | 3,13  | 4,22  | -2,41                                |

Показник рентабельності активів цікавить насамперед інвесторів і характеризує, наскільки ефективно підприємство використовує власний капітал.

На підприємстві рентабельність активів зменшилась на 3,58%, що не сприяло підвищенню привабливості “Концерну Хлібпром” для інвесторів та акціонерів. Відносно показника рентабельності власного капіталу, то в 2020 році кожна вкладена власниками гривня коштів принесла 17 копійок чистого прибутку. Це не достатньо високий показник, який свідчить про недостатньо ефективну роботу підприємства. При цьому в 2022 р. значення цього показника зменшилось до 6,76%. Такий стан справ є несприятливим для підприємства.

Рентабельність продукції характеризує ефективність реалізації продукції та прибутковість господарської діяльності від основної діяльності. Тенденція даного показника є негативною протягом 2020-2022 рр. Показник рентабельності продажів за виручкою від реалізації показує скільки припадає прибутку від продажів на одиницю виручки. Він дозволяє визначити суму, яка залишається після вирахування собівартості, комерційних і управлінських витрат на покриття інших витрат (інших операційних витрат, відсотків за кредит, податку на прибуток). В 2020 році значення показника становило 36,73%, тобто в підприємства залишились кошти для здійснення інших витрат. В 2022 році рентабельність продажів по прибутку від реалізації становить 33,84 %. Отже, в 2022 році кожна гривня виручки дозволила отримати 0,3384 гривень валового прибутку. Рентабельність основних засобів також погіршується. В 2020 році кожна гривня, вкладена в ці елементи активів, дозволила отримати 0,0663 гривні прибутку, а в 2022 р. – 0,0422 гривні. Проте доцільно зазначити, що усі показники рентабельності протягом 2021-2022 років мали тенденцію до збільшення, що є позитивним.

Проведемо п’ятифакторний аналіз зміни рентабельності власного капіталу для визначення напрямів підвищення ефективності діяльності за формулою (2.1).

$$Р_{вк} = a \times b \times v \times z \times d, \quad (2.1)$$

де  $a$  —рентабельність продаж;

$b$  —коефіцієнт фінансового левериджу;

$\epsilon$  – коефіцієнт поточної заборгованості;

$\varepsilon$  – коефіцієнт покриття;

$\delta$  – коефіцієнт оборотності активів.

Розрахунки факторних показників проведемо і узагальнимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників для проведення факторного аналізу рентабельності власного капіталу

| Показник                                    | Методика розрахунку           | Значення |          |
|---------------------------------------------|-------------------------------|----------|----------|
|                                             |                               | 2020 рік | 2022 рік |
| 1                                           | 2                             | 3        | 4        |
| Рентабельність продаж                       | $a = \frac{ЧП}{ЧД(В)P}$       | 0,0346   | 0,0124   |
| Коефіцієнт фінансового левериджу            | $\delta = \frac{A}{BK}$       | 2,9699   | 2,8393   |
| Коефіцієнт поточної заборгованості          | $\epsilon = \frac{ПЗ}{A}$     | 0,2928   | 0,3445   |
| Коефіцієнт покриття                         | $\varepsilon = \frac{OA}{ПЗ}$ | 1,0569   | 1,0058   |
| Коефіцієнт оборотності оборотних активів    | $\delta = \frac{ЧД(В)P}{OA}$  | 5,5662   | 5,5461   |
| Коефіцієнт рентабельності власного капіталу | $P_{вк} = \frac{ЧП}{BK}$      | 0,1769   | 0,0676   |

Визначаємо загальну зміну рентабельності власного капіталу за формулою (2.2):

$$\Delta P_{вк} = P_{вк2022} - P_{вк2020} \quad (2.2)$$

$$\Delta P_{вк} = 0,0676 - 0,1769 = -0,1093$$

Визначаємо зміну рентабельності власного капіталу внаслідок зміни рентабельності продаж за формулою (2.3):

$$\Delta P_{\text{вк}}^a = (a_{2022} - a_{2020}) \times \bar{b}_{2020} \times \bar{v}_{2020} \times \bar{z}_{2020} \times \bar{d}_{2020} \quad (2.3)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^a = (0,0124 - 0,0346) \times 2,9699 \times 0,2928 \times 1,0569 \times 5,5662 = -0,1136$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта фінансового левериджу за формулою (2.4):

$$\Delta P_{\text{вк}}^b = a_{2022} \times (\bar{b}_{2022} - \bar{b}_{2020}) \times \bar{v}_{2020} \times \bar{z}_{2020} \times \bar{d}_{2020} \quad (2.4)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^b = 0,0124 \times (2,8393 - 2,9699) \times 0,2928 \times 1,0569 \times 5,5662 = -0,0028$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни коефіцієнта поточної заборгованості за формулою (2.5):

$$\Delta P_{\text{вк}}^c = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} \times (\bar{v}_{2022} - \bar{v}_{2020}) \times \bar{z}_{2020} \times \bar{d}_{2020} \quad (2.5)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^c = 0,0124 \times 2,8393 \times (0,3445 - 0,2928) \times 1,0569 \times 5,5662 = 0,0107$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни загальної ліквідності підприємства за формулою (2.6):

$$\Delta P_{\text{вк}}^d = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} \times \bar{v}_{2022} \times (\bar{z}_{2022} - \bar{z}_{2020}) \times \bar{d}_{2020} \quad (2.6)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^d = 0,0124 \times 2,8393 \times 0,3445 \times (1,0058 - 1,0569) \times 5,5662 = -0,0034$$

Визначимо зміну рентабельності власного капіталу за рахунок зміни ефективності використання оборотних активів за формулою (2.7):

$$\Delta P_{\text{вк}}^e = a_{2022} \times \bar{b}_{2022} \times \bar{v}_{2022} \times \bar{z}_{2022} \times (\bar{d}_{2022} - \bar{d}_{2020}) \quad (2.7)$$

$$\Delta P_{\text{вк}}^e = 0,0124 \times 2,8393 \times 0,3445 \times 1,0058 \times (5,5461 - 5,5662) = -0,0002$$

Визначаємо зміну рентабельності під впливом вищезазначених факторів за формулою (2.8):

$$\Delta P_{вк} = \Delta P_{вк}^a + \Delta P_{вк}^b + \Delta P_{вк}^c + \Delta P_{вк}^d + \Delta P_{вк}^e \quad (2.8)$$

$$\Delta P_{вк} = -0,1136 - 0,0028 + 0,0107 - 0,0034 - 0,0002 = -0,1093$$

Отримані результати факторного аналізу узагальнимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Показник                                        | Вплив   |
|-------------------------------------------------|---------|
| Загальна зміна рентабельності власного капіталу | -0,1093 |
| в т.ч. за рахунок зміни:                        |         |
| - рентабельності продаж                         | -0,1136 |
| - коефіцієнта фінансового левериджу             | -0,0028 |
| - коефіцієнта поточної заборгованості           | +0,0107 |
| - коефіцієнта покриття                          | -0,0034 |
| - коефіцієнта оборотності оборотних активів     | -0,0002 |

Зазначимо, що рентабельність власного капіталу характеризує величину отриманого прибутку, отриманого на одну гривню власного капіталу підприємства і визначається відношенням чистого прибутку до власного капіталу. Для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» рентабельність власного капіталу у 2022 році в порівнянні з 2020 роком зменшилась на 61,79%. Така зміна є достатньо негативною для досліджуваного підприємства.

Негативну зміну рентабельності власного капіталу обумовили такі показники (табл. 2.8): рентабельність продаж, коефіцієнт фінансового левериджу, коефіцієнт покриття, коефіцієнт оборотності оборотних активів. За рахунок зменшення рентабельності продаж на 0,0222 рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,1136. Негативно також вплинула зміна коефіцієнта фінансового левериджу, який зменшився у 2022 році на 0,1306, і за рахунок

такої зміни рентабельність власного капіталу зменшилась на 0,0028. Зменшення коефіцієнта покриття на 0,0511 призвело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,0034. Зменшення коефіцієнта оборотності оборотних активів, а саме на 0,0201 привело до зменшення рентабельності власного капіталу на 0,0002. Позитивно на зміну рентабельності власного капіталу вплинуло збільшення коефіцієнта поточної заборгованості. Так, за рахунок збільшення коефіцієнта поточної заборгованості на 0,0517 рентабельність власного капіталу збільшилась на 0,0107. Відтак, найбільш суттєво на зменшення рентабельності власного капіталу вплинуло зменшення рентабельності продаж. На перспективу необхідно забезпечувати оптимальне співвідношення між доходами і витратами та збільшувати чистий прибуток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром».

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

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

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{238499}{672042} = 0,355$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{262357}{758386} = 0,346$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{300712}{800178} = 0,376$$

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{672042-338851}{672042} = 0,496$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{758386-394162}{758386} = 0,481$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{800178-439526}{800178} = 0,451$$

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

$$2020 \text{ р.: } 1 - (1 - 0,355) \cdot (1 - 0,496) = 0,675$$

$$2021 \text{ р.: } 1 - (1 - 0,346) \cdot (1 - 0,481) = 0,661$$

$$2022 \text{ р.: } 1 - (1 - 0,376) \cdot (1 - 0,451) = 0,657$$

Отже, як видно з вищенаведених розрахунків, основні фонди є недосить зношеними фізично та морально, значна їх частина придатна до подальшого використання.

Для аналізу забезпеченості підприємства основними засобами розрахуємо наступні показники :

1. Для розрахунку фондомісткості використаємо формулу (1.4):

$$2020 \text{ р.: } \frac{672042}{1269772} = 0,529$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{758386}{1474880} = 0,514$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{800178}{1702061} = 0,470$$

Отже, на одну гривню виробленої продукції в 2020 році припадає 0,529 грн. вартості основних фондів. Цей показник характеризує, що підприємство забезпечено основними засобами. Фондомісткість зменшилася порівняно з 2020 роком на 0,059, це означає підвищення ефективності виробництва і використання основних виробничих засобів.

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{672042}{2639} = 254,66$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{758386}{2712} = 279,64$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{800178}{2792} = 286,59$$

Отже, фондоозброєність, тобто скільки припадає основних засобів на працівника становить 254,66 тис. грн. в 2020 році; 279,64 тис. грн. в 2021 році та 286,59 тис. грн в 2022 році. Тобто відбулося значне збільшення порівняно з 2020 роком, що свідчить про збільшення вартості основних фондів.

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{433543}{750638} = 0,578$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{496029}{849416} = 0,583$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{499466}{920343} = 0,543$$

Отже, коефіцієнт реальної вартості основних виробничих засобів у майні підприємства перевищує нормативне значення, тобто в 2020 р. становить 0,578, в 2021 р. – 0,583, а в 2022 р. – 0,543, що є позитивним щодо ефективності використання основних фондів.

Для аналізу руху основних виробничих засобів розрахуємо наступні показники :

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{7392}{672042} = 0,011$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{7583}{758386} = 0,010$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{10402}{800178} = 0,013$$

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{1344}{672042} = 0,002$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{1213}{758386} = 0,0016$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{1360}{800178} = 0,0017$$

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{7392-1344}{672042} = 0,0089$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{7583-1213}{758386} = 0,0084$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{10402-1360}{800178} = 0,0113$$

Отже, ПрАТ «Концерн Хлібпром» характеризується не достатньо потужним технічним станом основних фондів.

Коефіцієнт оновлення основних засобів в 2020 році становив 0,011; в 2021 році – 0,01, а в 2022 році – 0,013. Тобто відбулося збільшення на 0,002. Це є позитивною тенденцією, адже означає, що підприємство оновлює основні засоби.

Коефіцієнт вибуття в 2020 році становить 0,002; в 2021 році – 0,0016, в 2022 році – 0,0017. Він є меншим ніж коефіцієнт оновлення, тому це є позитивною тенденцією. Як видно із розрахунків зношення основних засобів допустиме, підприємство оновлює основні засоби та вилучає ті основні засоби, які фізично та морально зносилися.

Для аналізу ефективності використання основних засобів використаємо такі показники :

1. За формулою (1.10) розрахуємо фондівдачу:

$$2020 \text{ р.: } \frac{1269772}{672042} = 1,889$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{1474880}{758386} = 1,945$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{1702061}{800178} = 2,127$$

Отже, на одну гривню основних засобів підприємство в 2020 році отримує 1 грн. 89 коп., виробленої продукції; в 2021 році – 1 грн. 95 коп., в 2022 році – 2 грн. 13 коп., що є позитивною тенденцією. Адже спостерігається підвищення ефективності використання основних фондів підприємства.

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{43932}{672042} \cdot 100 = 6,54\%$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{17059}{758386} \cdot 100 = 2,25\%$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{21097}{800178} \cdot 100 = 2,64\%$$

Отже, рентабельність основних засобів в 2022 році погіршилась порівняно з 2020 роком і становить 2,64% за рахунок зменшення чистого прибутку, що є негативним.

За методикою наведеною в підрозділі 1.3 визначимо рівень виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки.

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

Виробнича складова:

1. Знос основних фондів :

2020 р. : 0,355

2021 р.: 0,346

2022 р.: 0,376

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

$$2020 \text{ р.: } \frac{0,011}{0,002} = 5,5$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{0,01}{0,0016} = 6,25$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{0,013}{0,0017} = 7,65$$

3. Фондовіддача:

$$2020 \text{ р.: } \frac{1269772}{672042} = 1,889$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{1474880}{758386} = 1,945$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{1702061}{800178} = 2,127$$

Матеріальна складова:

1. Частка змінних витрат у собівартості продукції:

$$2020 \text{ р.: } \frac{590836+311902}{1170112} = 0,771$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{793807+322966}{1397702} = 0,799$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{962759+356170}{1583189} = 0,833$$

2. Матеріаловіддачу визначаємо за формулою (1.13):

$$2020 \text{ р.: } \frac{1269772}{590836} = 2,149$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{1474880}{793807} = 1,858$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{1702061}{962769} = 1,768$$

Кадрова складова:

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

$$2020 \text{ р.: } 0,71$$

$$2021 \text{ р.: } 0,74$$

$$2022 \text{ р.: } 0,78$$

2. За формулою (1.16) розрахуємо виробіток на одного працюючого за 2020–2022 рр.:

$$2020 \text{ р.: } \frac{1269772}{2639} = 481,16$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{1474880}{2712} = 543,83$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{1702061}{2792} = 609,62$$

Зміну виробітку розрахуємо за формулою (1.17):

$$2020 \text{ р.: } \frac{481,16}{402,65} \cdot 100\% = 119\%$$

$$2021 \text{ р.: } \frac{543,83}{481,16} \cdot 100\% = 113\%$$

$$2022 \text{ р.: } \frac{609,62}{543,83} \cdot 100\% = 112\%$$

Проведені розрахунки узагальнимо у таблиці 2.9–2.11.

Таблиця 2.9 – Значення показників, які характеризують кожну складову виробничого потенціалу підприємства за 2020 рік

| Назва показника    | Значення | Бал<br>(позначення) | Позначення |
|--------------------|----------|---------------------|------------|
| 1                  | 2        | 3                   | 4          |
| Виробнича складова |          |                     |            |

Продовження таблиці 2.9

| 1                                                                             | 2                                           | 3      | 4 |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------|---|
| Знос основних фондів                                                          | 35,5%                                       | 10 (A) |   |
| Приріст основних фондів                                                       | 5,5                                         | 10 (A) |   |
| Фондовіддача                                                                  | 1,889                                       | 10 (A) |   |
| Всього                                                                        |                                             | 30     | A |
| Матеріальна складова                                                          |                                             |        |   |
| Частка змінних витрат у собівартості продукції                                | 77,1%                                       | 10(A)  |   |
| Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію      | 1,0                                         | 6 (B)  |   |
| Матеріаловіддача                                                              | 2,149                                       | 10 (A) |   |
| Всього                                                                        |                                             | 26     | A |
| Кадрова складова                                                              |                                             |        |   |
| Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття | 0,71                                        | 6(B)   |   |
| Професійний склад кадрів                                                      | Необхідне навчання та відновлення персоналу | 6(B)   |   |
| Зміна виробітку на одного працюючого                                          | 119%                                        | 10(A)  |   |
| Всього                                                                        |                                             | 22     | B |
| Разом всього                                                                  |                                             |        | B |

Таблиця 2.10 – Значення показників, які характеризують кожну складову виробничого потенціалу підприємства за 2021 рік

| Назва показника                                                               | Значення                                    | Бал<br>(позначення) | Позначення |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1                                                                             | 2                                           | 3                   | 4          |
| Виробнича складова                                                            |                                             |                     |            |
| Знос основних фондів                                                          | 34,6%                                       | 10 (A)              |            |
| Приріст основних фондів                                                       | 6,25                                        | 10 (A)              |            |
| Фондовіддача                                                                  | 1,945                                       | 10 (A)              |            |
| Всього                                                                        |                                             | 30                  | A          |
| Матеріальна складова                                                          |                                             |                     |            |
| Частка змінних витрат у собівартості продукції                                | 79,9%                                       | 10(A)               |            |
| Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію      | 1,0                                         | 6 (B)               |            |
| Матеріаловіддача                                                              | 1,858                                       | 10 (A)              |            |
| Всього                                                                        |                                             | 26                  | A          |
| Кадрова складова                                                              |                                             |                     |            |
| Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття | 0,74                                        | 6(B)                |            |
| Професійний склад кадрів                                                      | Необхідне навчання та відновлення персоналу | 6(B)                |            |
| Зміна виробітку на одного працюючого                                          | 11%                                         | 10(A)               |            |
| Всього                                                                        |                                             | 22                  | B          |
| Разом всього                                                                  |                                             |                     | B          |

Таблиця 2.11 – Значення показників, які характеризують кожну складову виробничого потенціалу підприємства за 2022 рік

| Назва показника                                                               | Значення                                    | Бал<br>(позначення) | Позначення |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1                                                                             | 2                                           | 3                   | 4          |
| Виробнича складова                                                            |                                             |                     |            |
| Знос основних фондів                                                          | 37,6%                                       | 10 (A)              |            |
| Приріст основних фондів                                                       | 7,65                                        | 10 (A)              |            |
| Фондовіддача                                                                  | 2,127                                       | 10 (A)              |            |
| Всього                                                                        |                                             | 30                  | A          |
| Матеріальна складова                                                          |                                             |                     |            |
| Частка змінних витрат у собівартості продукції                                | 83,3%                                       | 6(B)                |            |
| Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію      | 1,0                                         | 6 (B)               |            |
| Матеріаловіддача                                                              | 1,768                                       | 10 (A)              |            |
| Всього                                                                        |                                             | 22                  | B          |
| Кадрова складова                                                              |                                             |                     |            |
| Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття | 0,78                                        | 6(B)                |            |
| Професійний склад кадрів                                                      | Необхідне навчання та відновлення персоналу | 6(B)                |            |
| Зміна виробітку на одного працюючого                                          | 112%                                        | 10(A)               |            |
| Всього                                                                        |                                             | 22                  | B          |
| Разом всього                                                                  |                                             |                     | B          |

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

Як видно з таблиць 2.9–2.11 підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром» ефективно використовує основні виробничі фонди, постійно оновлює їх якість, зокрема продовжує реалізацію проектів щодо модернізації виробничих ліній для покращення якісних характеристик і свіжості виготовленого хліба. Проте підприємство має проблему з оновленням кадрів, оскільки співвідношення звільнених та прийнятих на роботу є низьким, а також потрібно звернути увагу на професійний склад кадрів та створення більш потужної системи стимулювання працівників.

Отже, в другому розділі провели аналізування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром». ПрАТ «Концерн Хлібпром» одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. У перспективах керівництва ПрАТ «Концерн Хлібпром» подальша експансія на європейський ринок.

Здійснено аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства, які показали, що загальний капітал підприємства протягом 2020-2022 років збільшився на 148336,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів збільшилась на 78 773 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 69563,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на

63665,5 тис. грн. або на 25,65%. Водночас поточні зобов'язання збільшилися на 89272,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання зменшилися на 4601,5 тис. грн., що є позитивним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів. Показники рентабельності підприємства зменшилися протягом 2020-2022 років, що негативно характеризує ефективність діяльності підприємства.

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

### З НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «КОНЦЕРН ХЛІБПРОМ»

#### 3.1 Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства засобами краудсорсингу

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

Вважаємо, що для вирішення окреслених проблем ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно застосувати інструменти краудсорсингу. Взагалі краудсорсинг є сучасною тенденцією українських підприємств, він дає змогу керівництву вчасно отримувати інформацію про стан виробничого потенціалу підприємства та в разі його погіршення впливати на ситуацію. Як свідчить практика, використання індивідуального і колективного споживчого досвіду, інтелекту або комунікаційного потенціалу сприяє підвищенню конкурентоспроможності товару [38].

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

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

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

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

4. Терміни проведення краудсорсингового і реалізаційного етапів [38].

Хоча механізм краудсорсингу не є винаходом ХХІ століття, його поширення стало можливим лише з активним поширенням інтернет-технологій до усіх сфер життєдіяльності суспільства. Інтернет-технології перевели процес комунікації та координації діяльності людей на якісно інший рівень. Вони сприяли появі великої кількості нових соціальних та культурних явищ, професій, способів вирішення суспільних та особистих проблем. Новітні інтернет-технології та апаратні засоби суттєво трансформували систему ціннісних орієнтирів та методів досягнення мети в сучасному світі. Саме завдяки Інтернету з'явилися наведені в табл. 3.1 сервіси краудсорсингу [39–42].

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

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

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

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

Таблиця 3.1 – Інтернет-сервіси, які використовують механізм краудсорсингу

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вважаємо за доцільне для формування та реалізації крауд-проекту щодо напрямів виробничого розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» залучити трьох активних учасників проекту. В результаті витрати на формування крауд-проекту складатимуть 3560 тис. грн. Фінансовий ефект, який отримає підприємство від реалізації крауд-проекту, складатиме 7,4% від фінансового результату підприємства, а саме 1953,16 тис. грн. (26 394 · 0,074).

### 3.2 Підвищення ефективності кадрової складової виробничого потенціалу підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Як було встановлено в попередньому розділі бакалаврської дипломної роботи основні проблеми щодо ефективності використання виробничого потенціалу акцентовані саме щодо кадрової складової виробничого потенціалу, а саме є необхідним зменшення плинності кадрів та підвищення їх кваліфікації (див. табл. 2.9–2.11). Отже, вважаємо за необхідне розробити більш гнучку комбіновану систему матеріальних засобів стимулювання персоналу, яка поєднує в собі не тільки матеріальне стимулювання, але і дієві соціально-психологічні засоби мотивування персоналу.

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

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

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

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

Продовження таблиці 3.2

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

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

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

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

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

ефективності. Такий підхід значним чином спотворює картину мотивації діяльності персоналу. Працівники втрачають зацікавленість продавати дорожче, не розуміють економії комерційних витрат.

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

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

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

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

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

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

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

На ПрАТ «Концерн Хлібпром» існує річний бонус за виконання плану продажів працівників у розмірі 25000 грн. Окрім того, на підприємстві можна

ввести і додаткові матеріальні стимули для працівників. Для забезпечення якісної їх реалізації, за кожним із видів стимулів необхідно закріпити відповідальну особу. Перелік матеріальних стимулів та відповідальні особи подані у таблиці 3.3. Розподіл обов'язків узгоджується з кадровою політикою підприємства.

Таблиця 3.3 – Перелік матеріальних стимулів та відповідальні особи

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

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

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

Однак, виходячи із результатів нашого дослідження щодо мотивуючої ролі соціального пакету на ПрАТ «Концерн Хлібпром», можна зробити висновок, що погляди працівників на склад соціального пакету є досить

різними, тому питання застосування соціального пакету на підприємстві потребує імплементації індивідуального підходу до кожного працівника на ряду із комплексним.

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

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

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

Змінна частина буде формуватися, виходячи із суми балів, набраних працівником протягом певного періоду. Так як нами вже було сформовано систему методів мотивування працівників до результатів трудової діяльності шляхом додаткової заробітної плати та бонусних програм, необхідним є імплементація системи мотивування персоналу до якості соціально-трудова відносин. Тому критеріями для нарахування балів працівникам можуть бути наступні:

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

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

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

Для змінної частини соціального пакету буде створено спеціальний фонд, розмір якого на 2023 рік становитиме 900 000 грн. Необхідність створення такого фонду пояснюється принципами ведення бізнесу у галузі, а сума – кількістю працівників та досвідом створення такого роду фонду в інших компаніях.

Зрозуміло, що майже будь-яке нововведення потребує додаткових витрат. При цьому необхідною умовою є ефективність нововведення, тобто перевищення ефекту від впровадження заходу над витратами на його впровадження. Для прогнозування ефективності запропонованих нами заходів матеріального стимулювання персоналу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» спочатку визначимо витрати, необхідні на імплементацію цих заходів.

Вихідними даними для підрахунку будуть результати діяльності за 2023 рік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Результати діяльності підприємства за 2023 рік

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

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

### 3.3 Розробка економетричної прогнозової моделі фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром»

Одним із ефективних методів економічного прогнозування є метод екстраполяції трендів. Згідно даного методу прогнозування, через фактор часу можна виразити вплив усіх основних факторів, іншими словами фактор часу акумулює дії основних факторів і виражає їх у рівнянні тренда.

Використовуючи дані щодо величини валового прибутку підприємства за 2019–2022 роки побудуємо прогноз на наступні три роки. Для зручності зведемо вхідні дані у таблицю 3.5.

Таблиця 3.5 – Ряд динаміки прибутку підприємства за 2019–2022 роки

|                                                   |         |         |         |         |
|---------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|
| Валовий<br>прибуток<br>підприємства,<br>тис. грн. | 527 667 | 466 378 | 463 540 | 575 987 |
| Роки                                              | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |

На підставі даних таблиці 3.5 побудуємо лінійний тренд (3.1):

$$y = a_0 + a_1 \cdot t, \quad (3.1)$$

де  $y$  – значення функції;

$t$  – час;

$a_0, a_1$  – параметри рівняння.

Змінні  $y$  і  $t$  являються відомими величинами, у нашому випадку це відповідно валовий прибуток підприємства і роки, а параметри рівняння  $a_0$  і  $a_1$  – невідомі величини. Вони визначаються за допомогою методу найменших квадратів (3.2):

$$\sum (y_t - \hat{y}_t)^2 = \min, \quad (3.2)$$

де  $y_t$  – фактичне значення функції;

$\hat{y}_t$  – розрахункове значення функції, яке визначається на основі відібраного рівняння.

Для лінійного рівняння залежність (3.2) буде мати вигляд (3.3):

$$\sum (y_t - a_0 - a_1 \cdot t)^2 = \min. \quad (3.3)$$

Для визначення параметрів рівняння прирівнюємо до нуля похідні від виразу (3.3) по кожному початковому параметру окремо. Після відповідних перетворень отримуємо систему нормальних рівнянь, які для лінійного тренда мають вигляд:

$$\begin{aligned} \sum y_t &= a_0 \cdot n + a_1 \cdot \sum t \\ \sum y_t t &= a_0 \cdot \sum t + a_1 \cdot \sum t^2 \end{aligned} \quad (3.4)$$

Методом підстановок виражаємо  $a_0$  та  $a_1$  (3.5, 3.6):

$$a_0 = \frac{\sum y \sum t^2 - \sum y t \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.5)$$

$$a_1 = \frac{n \sum y t - \sum y \sum t}{n \sum t^2 - (\sum t)^2}. \quad (3.6)$$

Отже, спершу розрахуємо проміжні показники для визначення параметрів рівняння (3.1) і відобразимо у вигляді таблиці 3.6.

Таблиця 3.6 – Розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівняння

| Роки, t     | Валовий<br>прибуток,<br>тис. грн.<br>$y_t$ | $y_t t$ | $t^2$ | $y_t^2$       |
|-------------|--------------------------------------------|---------|-------|---------------|
| 1           | 2                                          | 3       | 4     | 5             |
| 1           | 527 667                                    | 527 667 | 1     | 278432462889  |
| 2           | 466 378                                    | 932756  | 4     | 217508438884  |
| 3           | 463 540                                    | 1390620 | 9     | 214869331600  |
| 4           | 575 987                                    | 2303948 | 16    | 331761024169  |
| $\Sigma$ 10 | 2033572                                    | 5154991 | 30    | 1042571257540 |

Використовуючи отримані проміжні дані розрахуємо параметри рівняння  $a_0$  та  $a_1$  за допомогою формул (3.7, 3.8):

$$a_0 = \frac{2033572 \cdot 30 - 5154991 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{9457250}{20} = 472862,5 \quad (3.7)$$

$$a_1 = \frac{4 \cdot 5154991 - 2033572 \cdot 10}{4 \cdot 30 - 10^2} = \frac{284244}{20} = 14212,2 \quad (3.8)$$

На основі розрахованих параметрів лінійне рівняння можна записати наступним чином (3.9):

$$\hat{y}_t = 472862,5 + 14212,2 \cdot t. \quad (3.9)$$

Підставимо у рівняння (3.9) значення  $t$ , визначимо розрахункове значення валового прибутку за чотири роки та знайдемо проміжні показники для статистичних характеристик рівняння (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7 – Проміжні показники для визначення статистичних характеристик рівняння

| Валовий<br>прибуток,<br>тис. грн.<br>$y_t$ | $\hat{y}_t$ | $ y_t - \hat{y}_t $ | $(y_t - \hat{y}_t)^2$ | $\frac{ y_t - \hat{y}_t }{y_t}$ | $\left(\frac{(y_t - \hat{y}_t)}{y_t}\right)^2$ |
|--------------------------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|---------------------------------|------------------------------------------------|
| 1                                          | 2           | 3                   | 4                     | 5                               | 6                                              |
| 527 667                                    | 487 074,7   | 40592,3             | 1647734819,29         | 0,0769                          | 0,005918                                       |
| 466 378                                    | 501 286,9   | 34 908,9            | 1218631299,21         | 0,0749                          | 0,00561                                        |
| 463 540                                    | 515 499,1   | 51 959,1            | 2699748072,81         | 0,1121                          | 0,01256                                        |
| 575 987                                    | 529 711,3   | 46275,7             | 2141440410,49         | 0,0803                          | 0,00645                                        |
| 2033572                                    | 2 033 572   | —                   | 7707554601,8          | 0,3442                          | 0,030538                                       |

Використовуючи дані таблиці 3.5 оцінимо якість побудованого рівняння за допомогою коефіцієнта парної кореляції, середньої помилки апроксимації, та середнього квадратичного відхилення між фактичними і розрахунковими значеннями функцій.

Коефіцієнт парної кореляції відображає щільність зв'язку між результативним показником і факторіальною ознакою і становить (3.10):

$$r = \frac{(n\sum y_t - \sum y \sum t)}{\sqrt{(n\sum t^2 - (\sum t)^2)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}} =$$

$$= \frac{4 \cdot 5154991 - 2033572 \cdot 10}{\sqrt{(4 \cdot 30 - 10^2)(4 \cdot 1042571257540 - 4135415079180)}} = \frac{284244}{370083} = 0,768 \quad (3.10)$$

Значення коефіцієнта 0,768 свідчить про те, що зв'язок є прямим, достатньо сильним і щільним.

Середня помилка апроксимації служить для оцінки адекватності рівняння реальним процесам і складає (3.11):

$$\bar{\varepsilon} = \frac{1}{n} \sum \frac{|y_t - \hat{y}_t|}{y_t} \cdot 100 = \frac{1}{4} \cdot 0,3442 \cdot 100 = 8,61\%. \quad (3.11)$$

Загально прийнято нормативне значення  $\bar{\varepsilon} \leq 10\%$ , тому 8,61% показує, що побудоване рівняння характеризується високим рівнем адекватності реальному процесу.

В цілому можна констатувати, що побудоване рівняння характеризується високими і надійними характеристиками, тому прогноз здійснений за цим рівнянням буде точним.

Спрогнозуємо валовий прибуток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» на 2023, 2024 та 2025 роки (3.14–3.16):

$$\hat{y}_{2023} = 472862,5 + 14212,2 \cdot 5 = 543923,5 \text{ тис.грн.} \quad (3.12)$$

$$\hat{y}_{2024} = 472862,5 + 14212,2 \cdot 6 = 558135,7 \text{ тис. грн.} \quad (3.13)$$

$$\hat{y}_{2025} = 472862,5 + 14212,2 \cdot 7 = 572347,9 \text{ тис. грн.} \quad (3.14)$$

Здійснене прогнозування показує збільшення валового прибутку згідно наявних тенденцій, що позитивно характеризує розвиток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Але визначене збільшення валового прибутку є недосить значним. Тому вважаємо за доцільне впровадити у діяльність досліджуваного підприємства запропоновані заходи, що прискорить позитивні тенденції розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – План рекомендацій, який потрібно впровадити на підприємстві з метою удосконалення управління виробничим потенціалом

| Найменування та зміст заходу, що пропонується                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Відповідальні за реалізацію заходу                | Терміни виконання | Витрати, тис. грн | Економічний та інші види ефектів, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2                                                 | 3                 | 4                 | 5                                          |
| Формування нової системи матеріального мотивування персоналу підприємства. Удосконалена система мотивації працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» ґрунтується на чіткій схемі розподілу обов'язків. В рамках системи матеріального стимулювання було запропоновано нараховувати основну заробітну плату персоналу за «рівнем професійності представника», визначати додаткову заробітну плату персоналу, виходячи із обсягів виробництва і продажів. | Директор з персоналу та зав'язків з громадськістю | 1 рік             | 42791             | 57 455                                     |

Продовження таблиці 3.8

| 1                                                                                                                                                                                                                   | 2                                                                                                                                                      | 3         | 4     | 5       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------|---------|
| Розробка та реалізація крауд-проекту щодо напрямів виробничого розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» із використанням краудсорсингових платформ на основі інтелектуальних складників Innocentive і WikiVote | Генеральний директор                                                                                                                                   | 6 місяців | 3 560 | 1953,16 |
| Розробка економетричної прогнозу модель фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром.                                                                                                                 | Прогнозний валовий прибуток:<br>$\hat{y}_{2023} = 543923,5$ тис.грн.<br>$\hat{y}_{2024} = 558135,7$ тис. грн.<br>$\hat{y}_{2025} = 572347,9$ тис. грн. |           |       |         |

Отже, з метою удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано використовувати засоби краудсорсингу. Для підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно використовувати краудсорсингові платформи на основі інтелектуальних складників Innocentive і WikiVote, які дають змогу значно нівелювати ризики, головним з яких є ризик відсутності шуканого рішення. Вважаємо для реалізації крауд-проекту щодо напрямів виробничого розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» є необхідним залучити трьох активних учасників проекту. Фінансовий ефект, який отримає підприємство від реалізації крауд-проекту, складатиме 7,6% від фінансового результату підприємства, а саме 1953,16 тис. грн.

Для посилення кадрової складової виробничого потенціалу підприємства було обґрунтовано необхідність розробки нової системи матеріального мотивування персоналу підприємства. Удосконалена система мотивації працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» ґрунтується на чіткій схемі розподілу обов'язків. В рамках системи матеріального стимулювання було запропоновано нараховувати основну заробітну плату персоналу за «рівнем професійності

представника», визначати додаткову заробітну плату персоналу, виходячи із обсягів виробництва і продажів. При цьому буде створюватися фонд додаткової заробітної плати на підприємстві із величини валового доходу. Нами було також розроблено комплекс заходів для підвищення мотивації працівників, який складається із різноманітних бонусних програм. Щодо управління соціальним пакетом підприємства, поряд із комплексним підходом нами було використано і індивідуальний. Було сформовано соціальні пільги та гарантії для всіх працівників та окремо для кожного.

Побудовано економетричну прогнозу модель фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка спрогнозувала збільшення валового прибутку згідно наявних тенденцій, що позитивно характеризує розвиток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проте визначене збільшення валового прибутку є недосить значним. Тому вважаємо за доцільне впровадити у діяльність запропоновані заходи, що підвищить ефективність діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

В результаті проведеного теоретико-методичного та прикладного дослідження щодо стану управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» визначили такі основні положення:

1. Визначено, що виробничий потенціал характеризує виробничі можливості підприємства як основної виробничо-господарської ланки економіки. Матеріальну основу виробничого потенціалу підприємства складають фактори виробництва, такі як робоча сила, засоби праці і предмети праці. Отже, потужність виробництва як системи визначається, з одного боку, обсягами, якістю і структурою доступних підприємству матеріальних і трудових ресурсів виробництва (матеріально-речовинний аспект), а з іншого (трансформаційний аспект) – здатністю (потужністю) щодо здійснення ефективної трансформації (перетворювати) зазначених виробничих ресурсів на продукти і послуги з новою вартістю, необхідною для забезпечення широкого кола цілей учасників виробничо-господарського процесу (споживачів, виробників, суспільства у цілому та ін.). Категорію «виробничий потенціал» підприємства доцільно розкривати як сукупність виробничих ресурсів (наявних і прихованих можливостей підприємства), що являють собою систему та перебувають у взаємодії та взаємозв'язку, та в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва і призводять до випуску максимального обсягу продукції.

2. Виявлено, що основними методами визначення рівня виробничого потенціалу підприємства є графоаналітичний метод, який дає можливість системно встановити кількісні та якісні зв'язки між окремими елементами потенціалу, рівень його розвитку та конкурентоспроможності. На підставі цього обґрунтувати та своєчасно реалізувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності функціонування підприємства, а також для визначення рівня виробничого потенціалу на ПрАТ «Концерн Хлібпром» доцільно застосовувати показники для визначення стану виробничого потенціалу та методику ABC – аналізу. Ця методика враховує особливості

виробничого процесу на підприємстві, рівні значущості окремих компонентів виробничого потенціалу і дозволяє отримати якісну оцінку рівня управління виробничим потенціалом для визначення напрямів його подальшого розвитку.

3. Провели аналізування діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром», яке є одне з найбільших підприємств українського ринку хліба, яке щодня виготовляє до 160 тонн продукції – хлібної, хлібобулочної, кондитерської та тістових напівфабрикатів. В структуру Компанії входить 5 переробних підприємств, що розташовані у Львівській та Вінницькій областях. Компанія розширила свої ринки за межі України – в США, Ізраїль, Німеччину, Велику Британію, Естонію. Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності підприємства показало, що загальний капітал підприємства протягом 2020-2022 років збільшився на 148336,5 тис. грн. При цьому величина оборотних активів збільшилась на 78 773 тис. грн., а величина необоротних активів збільшилась на 69563,5 тис. грн. Власний капітал підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» протягом аналізованого періоду збільшився на 63665,5 тис. грн. або на 25,65%. Водночас поточні зобов'язання збільшились на 89272,5 тис. грн., а довгострокові зобов'язання зменшились на 4601,5 тис. грн., що є позитивним. Динаміка цих показників показує, що підприємство прямує до посилення фінансової стійкості в основному за рахунок власних коштів. Показники рентабельності підприємства зменшились протягом 2020-2022 років, що негативно характеризує ефективність діяльності підприємства.

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

5. З метою удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» запропоновано використовувати засоби краудсорсингу. Для підприємства доцільно використовувати краудсорсингові платформи на основі інтелектуальних складників Innocentive і WikiVote, які дають змогу значно нівелювати ризики, головним з яких є ризик відсутності шуканого рішення. Вважаємо для реалізації крауд-проекту щодо напрямів виробничого розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» є необхідним залучити трьох активних учасників проекту. Фінансовий ефект, який отримає підприємство від реалізації крауд-проекту, складатиме 1953,16 тис. грн.

6. Обґрунтовано необхідність посилення кадрової складової виробничого потенціалу підприємства за рахунок розробки нової системи матеріального мотивування персоналу підприємства. Удосконалена система мотивації працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» ґрунтується на чіткій схемі розподілу обов'язків. В рамках системи матеріального стимулювання було запропоновано нараховувати основну заробітну плату персоналу за «рівнем професійності представника», визначати додаткову заробітну плату персоналу, виходячи із обсягів виробництва і продажів. При цьому буде створюватися фонд додаткової заробітної плати на підприємстві із величини валового доходу.

7. Побудовано економетричну прогнозу модель фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром», яка спрогнозувала збільшення валового прибутку згідно наявних тенденцій, що позитивно характеризує розвиток підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром». Проте визначене збільшення валового прибутку є недосить значним. Тому вважаємо за доцільне впровадити у діяльність запропоновані заходи, що підвищить ефективність діяльності підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Запащук Л.В. Методичні підходи щодо оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник Житомирського державного технічного університету*. 2017. №3. С.53–58.
2. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. К. : Центр навчальної літератури. 2006. 362 с.
3. Райзберг Б. А. Курс економіки: посібник. К, 2012. 672 с.
4. Волков В.П. Економіка підприємства : навч. посіб., К. 2008. 677 с.
5. Лузін А. Е. Підвищене використання нововведень. *Економіст*. 2010. № 7. С. 120–127.
6. Анчишкін А. И. Прогнозування зростання економіки. К.: Економіка. 2008. 98 с.
7. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб., К.: КНЕУ, 2010. 316 с.
8. Іщук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2019. № 3. С. 48–56.
9. Добикіна О.К. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2011. 202 с.
10. Гаєвська Л. М., Чернова О.В. Виробничий потенціал – основа розвитку підприємства. *Вісн. ЖДТУ. Економічні науки*. 2018. № 1 (55). С. 184–185.
11. Кондратюк О. І. Економічний потенціал країни, його суть та тенденції розвитку. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 3 (105). С. 91–98.
12. Бабан Т. О. Застосування категорії “потенціал” у сучасних економічних дослідженнях. *Вісн. Харків. нац. техн. ун-ту ім. П. Василенка*. URL: [http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik\\_127/09.pdf](http://www.khntusg.com.ua/files/sbornik/vestnik_127/09.pdf)
13. Лапін Е. В. Оцінка економічного потенціалу підприємства : монографія Суми, 2011. 360 с.

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

15. Жук Є.О. Виробничий потенціал як фактор розвитку підприємства за умов невизначеності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. №3, Т3. С. 207–211.

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

17. Круш П. В. Економіка підприємства. К. : Ельга-Н, КНТ, 2015. 780 с.

18. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_12/2/bova.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_12/2/bova.pdf)

19. Горяча О. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. №6. С. 71–75.

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

21. Михайленко О. В., Скопенко Н.С. Теоретичні аспекти формування виробничого потенціалу. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №3. С. 74–79.

22. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2023. №23. С.59–65.

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

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

25. Лапін Є.В., Жулавський А.Ю. Методичні принципи вартісної оцінки виробничого потенціалу підприємства. URL: <http://dspace.academy.sumy.ua/bitstream/123456789/580/1/VUABS-14-2.pdf>

26. Герасимчук З. В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування. Луцьк: ЛДТУ, 2003. 244 с.
27. Горяча О.Л. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. №7. С. 71–75.
28. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ, 2001. 523 с.
29. Горяча О. Ефективність відтворення виробничого потенціалу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. №6. С. 45–56.
30. Петрович Й.М. Економіка виробничого підприємства: навч. посіб. Львів, 2006. 254с.
31. Бойчик І.М. Економіка підприємства: навч. посіб. Львів, 2001. 526 с.
32. Ледерс У., Злиденна В., Капій М. Основи підприємництва, фінансового менеджменту та маркетингу. Л., 2005. 134 с.
33. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : навч. посібн. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 362 с.
34. Мерзлікіна Г.С. Оцінка економічного стану підприємства: монографія. К., 2010. 386 с.
35. Ревуцький Л.Д. Потенціал і вартість підприємства. К. Перспектива, 2012. 284 с.
36. Рєпіна І. М. Підприємницький потенціал: методологія оцінки та управління. *Вісник Української академії державного управління при Президенті України*. 2020. №2. С. 262–271.
37. Сайт ПрАТ «Концерн Хлібпром»: веб-сайт. URL: <https://hlibprom.com.ua/> (дата звернення: 25.05.2024).
38. Карий О.І., Панас Я.В. Краудсорсинг як інструмент менеджменту : приклади вирішення місцевих проблем. *Вісник національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. 2022. №847. С. 213–219.

39. Парфьонова А.О., Тешева Л.В. Удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства засобами краудсорсингу. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Випуск 30. С. 197–202.

40. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2022/78.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2022/78.pdf)

41. Жук Є.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2016. № 5 (77). С. 101–106.

42. Петрович Й., Прокопишин-Рашкевич Л. Сучасні аспекти управління виробничим потенціалом промислових підприємств. *Вісник національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Проблеми економіки та управління». 2020. №1. Випуск 4. С. 188–194.

## ДОДАТКИ

102

**ДОДАТОК А**  
(обов'язковий)  
**Протокол перевірки бакалаврської дипломної роботи**  
**на наявність текстових запозичень**

Назва роботи: Управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі приватного акціонерного товариства «Концерн Хлібпром»)

Тип роботи: бакалаврська дипломна робота  
Підрозділ кафедра ММЕ, факультет МІБ  
(кафедра, факультет)

**Показники звіту подібності Unichек**

Оригінальність 68,8% Схожість 31,2%

Аналіз звіту подібності (відмітити потрібне)

- ☐ Запозичення, виявлені у роботі, оформлені коректно і не містять ознак плагіату.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення не мають ознак плагіату, але їх надмірна кількість викликає сумніви щодо цінності роботи і відсутності самостійності її автора. Роботу направити на доопрацювання.
- ☐ Виявлені у роботі запозичення є недобросовісними і мають ознаки плагіату та/або в ній містяться навмисні спотворення тексту, що вказують на спроби приховування недобросовісних запозичень.

Особа, відповідальна за перевірку

[підпис]  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

Ознайомлені з повним звітом подібності, який був згенерований системою Unichек щодо роботи.

Автор роботи

[підпис]  
(підпис)

Драмарецький В.В.  
(прізвище, ініціали)

Керівник роботи

[підпис]  
(підпис)

Карачина Н.П.  
(прізвище, ініціали)

ДОДАТОК Б  
(обов'язковий)

Фінансова звітність  
ПрАТ «Концерн Хлібпром» за 2020-2022 роки

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»»

Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

Форма власності

Організаційно-правова форма господарювання  
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності виробництво хліба та  
хлібобулочних виробів; виробництво борошняних  
кондитерських виробів, тортів і тістечок  
нетривалого зберігання

Середня кількість працівників, осіб 2 639

Одиниця виміру: тис. грн.

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

| КОДИ              |    |    |
|-------------------|----|----|
| 2021              | 01 | 01 |
| <b>05511001</b>   |    |    |
| <b>4610100000</b> |    |    |
| <b>230</b>        |    |    |
|                   |    |    |
|                   |    |    |
| <b>10.71</b>      |    |    |

## БАЛАНС

на 31 грудня 2020 року

Форма № 1

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | На<br>початок<br>звітнього<br>періоду | На<br>кінець<br>звітнього<br>періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1                                                                       | 2            | 3                                     | 4                                    |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                                       |                                      |
| Нематеріальні активи:                                                   | 1000         | 2 870                                 | 2 778                                |
| - первісна вартість                                                     | 1001         | 10 375                                | 11 925                               |
| - накопичена амортизація                                                | 1002         | 7 505                                 | 9 147                                |
| Незавершене капітальні інвестиції                                       | 1005         | 2 493                                 | 7 729                                |
| Основні засоби:                                                         | 1010         | 429 400                               | 433 543                              |
| - первісна вартість                                                     | 1011         | 698 187                               | 672 042                              |
| - знос                                                                  | 1012         | 268 787                               | 238 499                              |
| Інвестиційна нерухомість                                                | 1015         | 1 742                                 | 656                                  |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                             | 1016         | 1 809                                 | 656                                  |
| знос інвестиційної нерухомості                                          | 1017         | 67                                    |                                      |
| Довгострокові біологічні активи:                                        | 1020         |                                       |                                      |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                     |              |                                       |                                      |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств      | 1030         |                                       | 5 860                                |
| - інші фінансові інвестиції                                             | 1035         |                                       |                                      |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040         |                                       |                                      |
| Відстрочені податкові активи                                            | 1045         |                                       |                                      |
| Гудвіл                                                                  | 1050         | 61 647                                | 61 647                               |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         |                                       |                                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>  | <b>498 152</b>                        | <b>512 213</b>                       |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                                       |                                      |
| Запаси                                                                  | 1100         | 73 147                                | 107 398                              |
| Виробничі запаси                                                        | 1101         | 51 892                                | 78 384                               |
| Незавершене виробництво                                                 | 1102         | 561                                   | 735                                  |
| Готова продукція                                                        | 1103         | 12 733                                | 14 746                               |
| Товари                                                                  | 1104         | 7 961                                 | 13 533                               |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         |                                       |                                      |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:                  | 1125         | 101 656                               | 102 831                              |
| Дебіторська заборгованість за рахунками:                                | 1130         | 4 716                                 | 2 975                                |
| - за виданими авансами                                                  |              |                                       |                                      |
| - за бюджетом                                                           | 1135         | 29                                    | 29                                   |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | 29                                    | 29                                   |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 3 153                                 | 921                                  |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         |                                       |                                      |
| Гроші та їх еквіваленти:                                                | 1165         | 39 814                                | 9 972                                |
| Готівка                                                                 | 1166         | 51                                    | 164                                  |
| Рахунки в банках                                                        | 1167         | 39 763                                | 9 808                                |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | 677                                   | 592                                  |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | 2 500                                 | 5 832                                |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  | <b>225 692</b>                        | <b>230 550</b>                       |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  |                                       | <b>7 875</b>                         |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | <b>723 844</b>                        | <b>750 638</b>                       |

| Пасив                                                                                                    | Код<br>рядка | На<br>початок<br>звітнього<br>періоду | На<br>кінець<br>звітнього<br>періоду |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 1                                                                                                        | 2            | 3                                     | 4                                    |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                |              |                                       |                                      |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                         | 1400         | 163 546                               | 163 546                              |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                          | 1401         |                                       |                                      |
| Капітал у дооцінках                                                                                      | 1405         | 202 930                               | 218 976                              |
| Додатковий капітал                                                                                       | 1410         | 11 921                                | 11 921                               |
| Резервний капітал                                                                                        | 1415         |                                       |                                      |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                              | 1420         | (166 221)                             | (110 149)                            |
| Неоплачений капітал                                                                                      | 1425         |                                       |                                      |
| Вилучений капітал                                                                                        | 1430         |                                       |                                      |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                              | <b>1495</b>  | <b>212 176</b>                        | <b>284 294</b>                       |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                     |              |                                       |                                      |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                       | 1500         | 9 552                                 | 9 471                                |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                    | 1505         |                                       |                                      |
| Довгострокові кредити банків                                                                             | 1510         | 75 869                                | 62 414                               |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                          | 1515         | 218 616                               | 170 392                              |
| Довгострокові забезпечення                                                                               | 1520         |                                       |                                      |
| Цільове фінансування                                                                                     | 1525         |                                       |                                      |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                             | <b>1595</b>  | <b>304 037</b>                        | <b>242 277</b>                       |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                          |              |                                       |                                      |
| Короткострокові кредити банків                                                                           | 1600         |                                       |                                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                | 1610         | 53 348                                | 47 235                               |
| товари, роботи, послуги                                                                                  | 1615         | 80 497                                | 100 409                              |
| розрахунками з бюджетом                                                                                  | 1620         | 11 630                                | 6 809                                |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                       | 1621         |                                       |                                      |
| розрахунками зі страхування                                                                              | 1625         | 3 674                                 | 3 311                                |
| розрахунками з оплати праці                                                                              | 1630         | 15 022                                | 13 758                               |
| Поточна кредиторська заборгованість за<br>одержаними авансами                                            | 1635         |                                       |                                      |
| Поточна кредиторська заборгованість за<br>розрахунками з учасниками                                      | 1640         |                                       |                                      |
| Поточні забезпечення                                                                                     | 1660         | 26 606                                | 28 348                               |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                | 1665         | 14 651                                | 15 218                               |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                | 1690         | 2 203                                 | 8 979                                |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                            | <b>1695</b>  | <b>207 631</b>                        | <b>224 067</b>                       |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b> | <b>1700</b>  |                                       |                                      |
| <b>Баланс</b>                                                                                            | <b>1900</b>  | <b>723 844</b>                        | <b>750 638</b>                       |

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)  
Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»  
Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ  
Форма власності  
Організаційно-правова форма господарювання  
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

Вид економічної діяльності: виробництво хліба та  
хлібобулочних виробів; виробництво борошняних  
кондитерських виробів, тортів і тістечок  
нетривалого зберігання  
Середня кількість працівників, осіб 2 712  
Одиниця виміру: тис. грн.

| КОДИ              |    |    |
|-------------------|----|----|
| 2022              | 01 | 01 |
| <b>05511001</b>   |    |    |
| <b>4610100000</b> |    |    |
| <b>230</b>        |    |    |
|                   |    |    |
|                   |    |    |
| <b>10.71</b>      |    |    |

## БАЛАНС

на 31 грудня 2021 року

Форма № 1

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                       | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                                    |                                   |
| Нематеріальні активи:                                                   | 1000         | 2 778                              | 2 420                             |
| - первісна вартість                                                     | 1001         | 11 925                             | 12 495                            |
| - накопичена амортизація                                                | 1002         | 9 147                              | 10 075                            |
| Незавершене капітальні інвестиції                                       | 1005         | 7 729                              | 14 394                            |
| Основні засоби:                                                         | 1010         | 433 543                            | 496 029                           |
| - первісна вартість                                                     | 1011         | 672 042                            | 758 386                           |
| - знос                                                                  | 1012         | 238 499                            | 262 357                           |
| Інвестиційна нерухомість                                                | 1015         | 656                                | 1 088                             |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                             | 1016         | 656                                | 1 088                             |
| знос інвестиційної нерухомості                                          | 1017         |                                    |                                   |
| Довгострокові біологічні активи:                                        | 1020         |                                    |                                   |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                     | 1030         |                                    |                                   |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств      |              | 5 860                              | 550                               |
| - інші фінансові інвестиції                                             | 1035         |                                    |                                   |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040         |                                    |                                   |
| Відстрочені податкові активи                                            | 1045         |                                    |                                   |
| <i>Гудвіл</i>                                                           | 1050         | 61 647                             | 61 647                            |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>  | <b>512 213</b>                     | <b>576 128</b>                    |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                                    |                                   |
| Запаси                                                                  | 1100         | 107 398                            | 129 808                           |
| Виробничі запаси                                                        | 1101         | 78 384                             | 94 552                            |
| Незавершене виробництво                                                 | 1102         | 735                                | 1 207                             |
| Готова продукція                                                        | 1103         | 14 746                             | 23 367                            |
| Товари                                                                  | 1104         | 13 533                             | 10 682                            |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         |                                    |                                   |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:                  | 1125         | 102 831                            | 118 423                           |
| Дебіторська заборгованість за рахунками:                                |              |                                    |                                   |
| - за виданими авансами                                                  | 1130         | 2 975                              | 5 893                             |
| - за бюджетом                                                           | 1135         | 29                                 | 29                                |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | 29                                 | 29                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 921                                | 1 878                             |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         |                                    |                                   |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                        | 1165         | 9 972                              | 9 456                             |
| Готівка                                                                 | 1166         | 164                                | 190                               |
| Рахунки в банках                                                        | 1167         | 9 808                              | 9 266                             |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | 592                                | 1 169                             |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | 5 832                              | 6 632                             |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  | <b>230 550</b>                     | <b>273 288</b>                    |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  | <b>7 875</b>                       | <b>-</b>                          |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | <b>750 638</b>                     | <b>849 416</b>                    |

| Пасив                                                                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                                                                | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                        |              |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                                 | 1400         | 163 546                            | 163 546                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                                  | 1401         |                                    |                                   |
| Капітал у дооцінках                                                                                              | 1405         | 218 976                            | 218 549                           |
| Додатковий капітал                                                                                               | 1410         | 11 921                             | 11 921                            |
| Резервний капітал                                                                                                | 1415         |                                    |                                   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                                      | 1420         | (110 149)                          | (92 664)                          |
| Неоплачений капітал                                                                                              | 1425         |                                    |                                   |
| Вилучений капітал                                                                                                | 1430         |                                    |                                   |
| Інші резерви                                                                                                     | 1435         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                      | <b>1495</b>  | <b>284 294</b>                     | <b>301 352</b>                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                             |              |                                    |                                   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                               | 1500         | 9 471                              | 14 402                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                            | 1505         |                                    |                                   |
| Довгострокові кредити банків                                                                                     | 1510         | 62 414                             | 57 496                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                                  | 1515         | 170 392                            | 195 007                           |
| Довгострокові забезпечення                                                                                       | 1520         |                                    |                                   |
| Цільове фінансування                                                                                             | 1525         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                                     | <b>1595</b>  | <b>242 277</b>                     | <b>266 905</b>                    |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                                  |              |                                    |                                   |
| Короткострокові кредити банків                                                                                   | 1600         |                                    | 8 309                             |
| Векселі видані                                                                                                   | 1605         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                        | 1610         | 47 235                             | 57 408                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                          | 1615         | 100 409                            | 142 408                           |
| розрахунками з бюджетом                                                                                          | 1620         | 6 809                              | 8 422                             |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                               | 1621         |                                    |                                   |
| розрахунками зі страхування                                                                                      | 1625         | 3 311                              | 3 186                             |
| розрахунками з оплати праці                                                                                      | 1630         | 13 758                             | 13 695                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за<br>одержаними авансами                                                    | 1635         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за<br>розрахунками з учасниками                                              | 1640         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх<br>розрахунків                                                 | 1645         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою<br>діяльністю                                                   | 1650         |                                    |                                   |
| Поточні забезпечення                                                                                             | 1660         | 28 348                             | 30 373                            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                        | 1665         | 15 218                             | 11 908                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                        | 1690         | 8 979                              | 5 450                             |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                                    | <b>1695</b>  | <b>224 067</b>                     | <b>281 259</b>                    |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними<br/>активами, утримуваними для продажу, та групами<br/>вибуття</b> | <b>1700</b>  |                                    |                                   |
| <b>V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного<br/>фонду</b>                                               | <b>1800</b>  |                                    |                                   |
| <b>Баланс</b>                                                                                                    | <b>1900</b>  | <b>750 638</b>                     | <b>849 416</b>                    |

Додаток  
до Положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 2

Дата (рік, місяць, число)

Підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

за ЄДРПОУ

Територія ЛЬВІВСЬКА ОБЛАСТЬ

за КОАТУУ

Форма власності

за КОПФГ

Організаційно-правова форма господарювання  
АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО

Вид економічної діяльності: виробництво хліба та  
хлібобулочних виробів; виробництво борошняних  
кондитерських виробів, тортів і тістечок  
нетривалого зберігання

за КВЕД

Середня кількість працівників, осіб 2 792

Одиниця виміру: тис. грн.

| КОДИ              |    |    |
|-------------------|----|----|
| 2023              | 01 | 01 |
| <b>05511001</b>   |    |    |
| <b>4610100000</b> |    |    |
| <b>230</b>        |    |    |
|                   |    |    |
|                   |    |    |
| <b>10.71</b>      |    |    |

## БАЛАНС

на 31 грудня 2022 року

Форма № 1

| Актив                                                                   | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                       | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Необоротні активи</b>                                             |              |                                    |                                   |
| Нематеріальні активи:                                                   | 1000         | 2 420                              | 3 030                             |
| - первісна вартість                                                     | 1001         | 12 495                             | 12 188                            |
| - накопичена амортизація                                                | 1002         | (10 075)                           | (9 158)                           |
| Незавершене капітальні інвестиції                                       | 1005         | 14 394                             | 15 830                            |
| Основні засоби:                                                         | 1010         | 496 029                            | 499 466                           |
| - первісна вартість                                                     | 1011         | 758 386                            | 800 178                           |
| - знос                                                                  | 1012         | (262 357)                          | (300 712)                         |
| Інвестиційна нерухомість                                                | 1015         | 1 088                              | 859                               |
| первісна вартість інвестиційної нерухомості                             | 1016         | 1 088                              | 859                               |
| знос інвестиційної нерухомості                                          | 1017         |                                    |                                   |
| Довгострокові біологічні активи:                                        | 1020         |                                    |                                   |
| Довгострокові фінансові інвестиції:                                     | 1030         | 550                                | 407                               |
| - які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств      |              |                                    |                                   |
| - інші фінансові інвестиції                                             | 1035         |                                    |                                   |
| Довгострокова дебіторська заборгованість                                | 1040         |                                    |                                   |
| Відстрочені податкові активи                                            | 1045         |                                    |                                   |
| <i>Гудвіл</i>                                                           | 1050         | 61 647                             | 61 647                            |
| Інші необоротні активи                                                  | 1090         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом I</b>                                             | <b>1095</b>  | <b>576 128</b>                     | <b>581 239</b>                    |
| <b>II. Оборотні активи</b>                                              |              |                                    |                                   |
| Запаси                                                                  | 1100         | 129 808                            | 202 126                           |
| Виробничі запаси                                                        | 1101         | 94 552                             | 112 964                           |
| Незавершене виробництво                                                 | 1102         | 1 207                              | 12 150                            |
| Готова продукція                                                        | 1103         | 23 367                             | 37 639                            |
| Товари                                                                  | 1104         | 10 682                             | 39 373                            |
| Поточні біологічні активи                                               | 1110         |                                    |                                   |
| Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги:                  | 1125         | 118 423                            | 78 348                            |
| Дебіторська заборгованість за рахунками:                                |              |                                    |                                   |
| - за виданими авансами                                                  | 1130         | 5 893                              | 15 167                            |
| - за бюджетом                                                           | 1135         | 29                                 | 29                                |
| у тому числі з податку на прибуток                                      | 1136         | 29                                 | 29                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                                 | 1155         | 8 510                              | 900                               |
| Поточні фінансові інвестиції                                            | 1160         |                                    |                                   |
| Грошові кошти та їх еквіваленти:                                        | 1165         | 9 456                              | 35 439                            |
| Готівка                                                                 | 1166         | 190                                | 110                               |
| Рахунки в банках                                                        | 1167         | 9 266                              | 35 329                            |
| Витрати майбутніх періодів                                              | 1170         | 1 169                              | 1 930                             |
| Інші оборотні активи                                                    | 1190         | 1 396                              | 5 165                             |
| <b>Усього за розділом II</b>                                            | <b>1195</b>  | <b>274 684</b>                     | <b>339 104</b>                    |
| <b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b> | <b>1200</b>  |                                    |                                   |
| <b>Баланс</b>                                                           | <b>1300</b>  | <b>850 812</b>                     | <b>920 343</b>                    |

| Пасив                                                                                                            | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду | На кінець<br>звітнього<br>періоду |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                                                                | 2            | 3                                  | 4                                 |
| <b>I. Власний капітал</b>                                                                                        |              |                                    |                                   |
| Зареєстрований (пайовий) капітал                                                                                 | 1400         | 163 546                            | 163 546                           |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу                                                                  | 1401         |                                    |                                   |
| Капітал у дооцінках                                                                                              | 1405         | 218 549                            | 216 553                           |
| Додатковий капітал                                                                                               | 1410         | 11 921                             | 11 921                            |
| Резервний капітал                                                                                                | 1415         |                                    |                                   |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                                                      | 1420         | (92 664)                           | (69 571)                          |
| Неоплачений капітал                                                                                              | 1425         |                                    |                                   |
| Вилучений капітал                                                                                                | 1430         |                                    |                                   |
| Інші резерви                                                                                                     | 1435         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                                                      | <b>1495</b>  | <b>301 352</b>                     | <b>322 449</b>                    |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>                                                             |              |                                    |                                   |
| Відстрочені податкові зобов'язання                                                                               | 1500         | 14 402                             | 19 699                            |
| Пенсійні зобов'язання                                                                                            | 1505         |                                    |                                   |
| Довгострокові кредити банків                                                                                     | 1510         | 57 496                             | 12 405                            |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                                                  | 1515         | 195 007                            | 238 102                           |
| Довгострокові забезпечення                                                                                       | 1520         |                                    |                                   |
| Цільове фінансування                                                                                             | 1525         |                                    |                                   |
| <b>Усього за розділом II</b>                                                                                     | <b>1595</b>  | <b>266 905</b>                     | <b>270 206</b>                    |
| <b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>                                                                  |              |                                    |                                   |
| Короткострокові кредити банків                                                                                   | 1600         | 8 309                              | 63 496                            |
| Векселі видані                                                                                                   | 1605         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями                                        | 1610         | 37 057                             | 54 600                            |
| товари, роботи, послуги                                                                                          | 1615         | 162 759                            | 117 949                           |
| розрахунками з бюджетом                                                                                          | 1620         | 9 818                              | 11 096                            |
| у тому числі з податку на прибуток                                                                               | 1621         |                                    |                                   |
| розрахунками зі страхування                                                                                      | 1625         | 3 186                              | 3 811                             |
| розрахунками з оплати праці                                                                                      | 1630         | 13 695                             | 16 013                            |
| Поточна кредиторська заборгованість за<br>одержаними авансами                                                    | 1635         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за<br>розрахунками з учасниками                                              | 1640         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість із внутрішніх<br>розрахунків                                                 | 1645         |                                    |                                   |
| Поточна кредиторська заборгованість за страховою<br>діяльністю                                                   | 1650         |                                    |                                   |
| Поточні забезпечення                                                                                             | 1660         | 30 373                             | 34 085                            |
| Доходи майбутніх періодів                                                                                        | 1665         | 11 908                             | 20 116                            |
| Інші поточні зобов'язання                                                                                        | 1690         | 5 450                              | 6 522                             |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                                                    | <b>1695</b>  | <b>282 555</b>                     | <b>327 688</b>                    |
| <b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними<br/>активами, утримуваними для продажу, та<br/>групами вибуття</b> | <b>1700</b>  |                                    |                                   |
| <b>Баланс</b>                                                                                                    | <b>1900</b>  | <b>850 812</b>                     | <b>920 343</b>                    |

Підприємство

Приватне акціонерне  
товариство «Концерн  
Хлібпром»Коди  
Дата 2021.01.01  
за ЄДРПОУ  
**05511001****Звіт про фінансові результати**

за 2020 рік

Форма №2

Код за ДКУД 

|         |
|---------|
| 1801003 |
|---------|

**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За<br>попередній<br>період |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------------|
| 1                                                               | 2            | 3                    | 4                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000         | 1 269 772            | 1 350 447                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050         | (803 394)            | (822 780)                  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070         |                      |                            |
| <b>Валовий:</b>                                                 |              | 466 378              | 527 667                    |
| - прибуток                                                      | 2090         |                      |                            |
| - збиток                                                        | 2095         |                      |                            |
| Інші операційні доходи                                          | 2120         | 7 187                | 4 331                      |
| Адміністративні витрати                                         | 2130         | (144 166)            | (146 175)                  |
| Витрати на збут                                                 | 2150         | (260 604)            | (266 036)                  |
| Інші операційні витрати                                         | 2180         | (15 886)             | (26 180)                   |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>         |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2190         | 52 909               | 93 607                     |
| - збиток                                                        | 2195         |                      |                            |
| Доход від участі в капіталі                                     | 2200         |                      |                            |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220         | 4 565                | 18 211                     |
| Інші доходи                                                     | 2240         | 40 310               | 17 405                     |
| Фінансові витрати                                               | 2250         | (58 559)             | (56 402)                   |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255         | (140)                |                            |
| Інші витрати                                                    | 2270         | (1 422)              |                            |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2290         | 37 663               | 72 821                     |
| - збиток                                                        | 2295         |                      |                            |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300         | 6 269                | 26 139                     |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                      |                            |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2350         | 43 932               | 98 960                     |
| - збиток                                                        | 2355         |                      |                            |

| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                           |           |                   |                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      | 34 374            |                                         |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                   |                                         |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                   |                                         |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                   |                                         |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                   |                                         |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 34 374            |                                         |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      | (6 188)           |                                         |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 28 186            |                                         |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 72 118            | 98 960                                  |
| <b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>                             |           |                   |                                         |
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500      | 590 836           | 628 368                                 |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505      | 311 902           | 316 974                                 |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510      | 68 384            | 68 931                                  |
| Амортизація                                                         | 2515      | 39 453            | 43 162                                  |
| Інші операційні витрати                                             | 2520      | 159 537           | 161 938                                 |
| Разом                                                               | 2550      | 1 170 112         | 1 219 373                               |
| <b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>                |           |                   |                                         |
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600      | 16 354 578 054    | 16 354 578 054                          |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605      | 16 354 578 054    | 16 354 578 054                          |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610      | 0,00269           | 0,00605                                 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615      | 0,00269           | 0,00605                                 |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650      |                   |                                         |

Підприємство

Приватне акціонерне  
товариство «Концерн  
Хлібпром»Коди  
Дата 2022.01.01  
за ЄДРПОУ  
**05511001****Звіт про фінансові результати**

за 2021 рік

Форма №2

Код за ДКУД 1801003**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За<br>попередній<br>період |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------------|
| 1                                                               | 2            | 3                    | 4                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000         | 1 474 880            | 1 269 772                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050         | (1 011 340)          | (803 394)                  |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070         |                      |                            |
| <b>Валовий:</b>                                                 |              | 463 540              | 466 378                    |
| - прибуток                                                      | 2090         |                      |                            |
| - збиток                                                        | 2095         |                      |                            |
| Інші операційні доходи                                          | 2120         | 5 522                | 7 187                      |
| Адміністративні витрати                                         | 2130         | (149 088)            | (144 166)                  |
| Витрати на збут                                                 | 2150         | (271 273)            | (260 604)                  |
| Інші операційні витрати                                         | 2180         | (8 996)              | (15 886)                   |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>         |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2190         | 39 705               | 52 909                     |
| - збиток                                                        | 2195         |                      |                            |
| Доход від участі в капіталі                                     | 2200         |                      |                            |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220         | 2 412                | 4 565                      |
| Інші доходи                                                     | 2240         | 8 352                | 40 310                     |
| Фінансові витрати                                               | 2250         | (28 320)             | (58 559)                   |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255         | (160)                | (140)                      |
| Інші витрати                                                    | 2270         |                      | (1 422)                    |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2290         | 21 989               | 37 663                     |
| - збиток                                                        | 2295         |                      |                            |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300         | 4 931                | 6 269                      |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                      |                            |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2350         | 17 059               | 43 932                     |
| - збиток                                                        | 2355         |                      |                            |

| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                           |           |                   |                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                   | 34 374                                  |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                   |                                         |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                   |                                         |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                   |                                         |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                   |                                         |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      |                   | 34 374                                  |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                   | (6 188)                                 |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      |                   | 28 186                                  |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 17 058            | 72 118                                  |
| <b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>                             |           |                   |                                         |
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500      | 793 807           | 590 836                                 |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505      | 322 966           | 311 902                                 |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510      | 70 598            | 68 384                                  |
| Амортизація                                                         | 2515      | 47 321            | 39 453                                  |
| Інші операційні витрати                                             | 2520      | 163 010           | 159 537                                 |
| Разом                                                               | 2550      | 1 397 702         | 1 170 112                               |
| <b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>                |           |                   |                                         |
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600      | 16 354 578 054    | 16 354 578 054                          |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605      | 16 354 578 054    | 16 354 578 054                          |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610      | 0,00104           | 0,00269                                 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615      | 0,00104           | 0,00269                                 |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650      |                   |                                         |

Підприємство

Приватне акціонерне  
товариство «Концерн  
Хлібпром»Коди  
Дата 2022.01.01  
за ЄДРПОУ  
**05511001****Звіт про фінансові результати**

за 2022 рік

Форма №2

Код за ДКУД 1801003**I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ**

| Стаття                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період | За<br>попередній<br>період |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------|----------------------------|
| 1                                                               | 2            | 3                    | 4                          |
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000         | 1 702 061            | 1 474 880                  |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050         | (1 126 074)          | (1 011 340)                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070         |                      |                            |
| <b>Валовий:</b>                                                 |              | 575 987              | 463 540                    |
| - прибуток                                                      | 2090         |                      |                            |
| - збиток                                                        | 2095         |                      |                            |
| Інші операційні доходи                                          | 2120         | 7 022                | 5 522                      |
| Адміністративні витрати                                         | 2130         | (167 077)            | (149 088)                  |
| Витрати на збут                                                 | 2150         | (295 891)            | (271 273)                  |
| Інші операційні витрати                                         | 2180         | (15 991)             | (8 996)                    |
| <b>Фінансовий результат від операційної діяльності:</b>         |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2190         | 104 050              | 39 705                     |
| - збиток                                                        | 2195         |                      |                            |
| Доход від участі в капіталі                                     | 2200         |                      |                            |
| Інші фінансові доходи                                           | 2220         | 12 635               | 2 412                      |
| Інші доходи                                                     | 2240         |                      | 8 352                      |
| Фінансові витрати                                               | 2250         | (38 682)             | (28 320)                   |
| Втрати від участі в капіталі                                    | 2255         | (143)                | (160)                      |
| Інші витрати                                                    | 2270         | (51 466)             |                            |
| <b>Фінансовий результат до оподаткування:</b>                   |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2290         | 26 394               | 21 989                     |
| - збиток                                                        | 2295         |                      |                            |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                           | 2300         | (5 297)              | (4 931)                    |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування | 2305         |                      |                            |
| <b>Чистий фінансовий результат:</b>                             |              |                      |                            |
| - прибуток                                                      | 2350         | 21 097               | 17 059                     |
| - збиток                                                        | 2355         |                      |                            |

| <b>II. СУКУПНИЙ ДОХІД</b>                                           |           |                   |                                         |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------------------|
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                   |                                         |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                   |                                         |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                   |                                         |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                   |                                         |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                   |                                         |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      |                   |                                         |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                   |                                         |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      |                   |                                         |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 21 097            | 17 058                                  |
| <b>III. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ</b>                             |           |                   |                                         |
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Матеріальні затрати                                                 | 2500      | 962 759           | 793 807                                 |
| Витрати на оплату праці                                             | 2505      | 356 170           | 322 966                                 |
| Відрахування на соціальні заходи                                    | 2510      | 77 369            | 70 598                                  |
| Амортизація                                                         | 2515      | 57 856            | 47 321                                  |
| Інші операційні витрати                                             | 2520      | 129 035           | 163 010                                 |
| Разом                                                               | 2550      | 1 583 189         | 1 397 702                               |
| <b>IV. РОЗРАХУНОК ПОКАЗНИКІВ ПРИБУТКОВОСТІ АКЦІЙ</b>                |           |                   |                                         |
| Стаття                                                              | Код рядка | За звітний період | За аналогічний період попереднього року |
| Середньорічна кількість простих акцій                               | 2600      | 16 354 578 054    | 16 354 578 054                          |
| Скоригована середньорічна кількість простих акцій                   | 2605      | 16 354 578 054    | 16 354 578 054                          |
| Чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію                       | 2610      | 0,00104           | 0,00104                                 |
| Скоригований чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію          | 2615      | 0,00104           | 0,00104                                 |
| Дивіденди на одну просту акцію                                      | 2650      |                   |                                         |

ДОДАТОК В  
(обов'язковий)

**ІЛЮСТРАТИВНА ЧАСТИНА**

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

Таблиця 1 – Мета, об’єкт, предмет та завдання дослідження роботи

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета роботи          | розкриття теоретико-методичних основ управління виробничим потенціалом підприємства та розробка заходів щодо підвищення його ефективності на підприємстві ПрАТ «Концерн Хлібпром».                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Об’єкт дослідження   | процес управління виробничим потенціалом підприємства.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Предмет дослідження  | теоретико-методичні та прикладні засади управління виробничим потенціалом підприємства (на прикладі ПрАТ «Концерн Хлібпром»).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Завдання дослідження | <ul style="list-style-type: none"> <li>– визначити економічну сутність категорії «виробничий потенціал»;</li> <li>– розкрити теоретичні та прикладні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства;</li> <li>– здійснити аналізування методик оцінювання ефективності виробничого потенціалу підприємства;</li> <li>– надати загальну характеристику та провести оцінювання фінансово-економічної діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»;</li> <li>– провести оцінювання стану та ефективності використання виробничого потенціалу ПрАТ «Концерн Хлібпром»;</li> <li>– розробити заходи щодо удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства та підвищення його ефективності.</li> </ul> |

Таблиця 2 – Порівняльна оцінка трактування поняття «виробничий потенціал» науковцями

| Автор                                         | Визначення терміна «виробничий потенціал»                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анчишкін О. І.                                | ...сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми і факторів виробництва                                                                                                                                                           |
| Іщук 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.,<br>Репіна І.М.,<br>Олексюк О.І. | ...наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції                                                                                              |
| Добикіна О.К.                                 | ...здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва                                                                                                                                                    |
| Гаєвська Л.М.,<br>Чернова О.В.                | ...являє собою систему, яка складається з елементів, які в процесі виготовлення продукції виконують різного роду функції, що притаманні будь якій системі                                                                                          |
| Кондратюк О.І.                                | ...формується основними виробничими фондами, до яких входять будівлі, споруди, трубопроводи, машини, устаткування тощо                                                                                                                             |
| Бабан Т.О.                                    | ...сукупність виробничих ресурсів з урахуванням їх обсягу, структури, технічного рівня та якості                                                                                                                                                   |
| Лапін Є.В.                                    | ...кількісний і якісний склад матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують отримання максимальної економічної вигоди при найбільш повному їхньому використанні за часом і продуктивністю                                                |
| Перерва П.Г.,<br>Побережна Н.М.               | ...розкриває сутність внутрішнього середовища та впливає на зовнішнє середовище. Результати його використання доцільно розглядати з позицій внутрішньої та зовнішньої ефективності економічних ресурсів за відповідними показниками                |

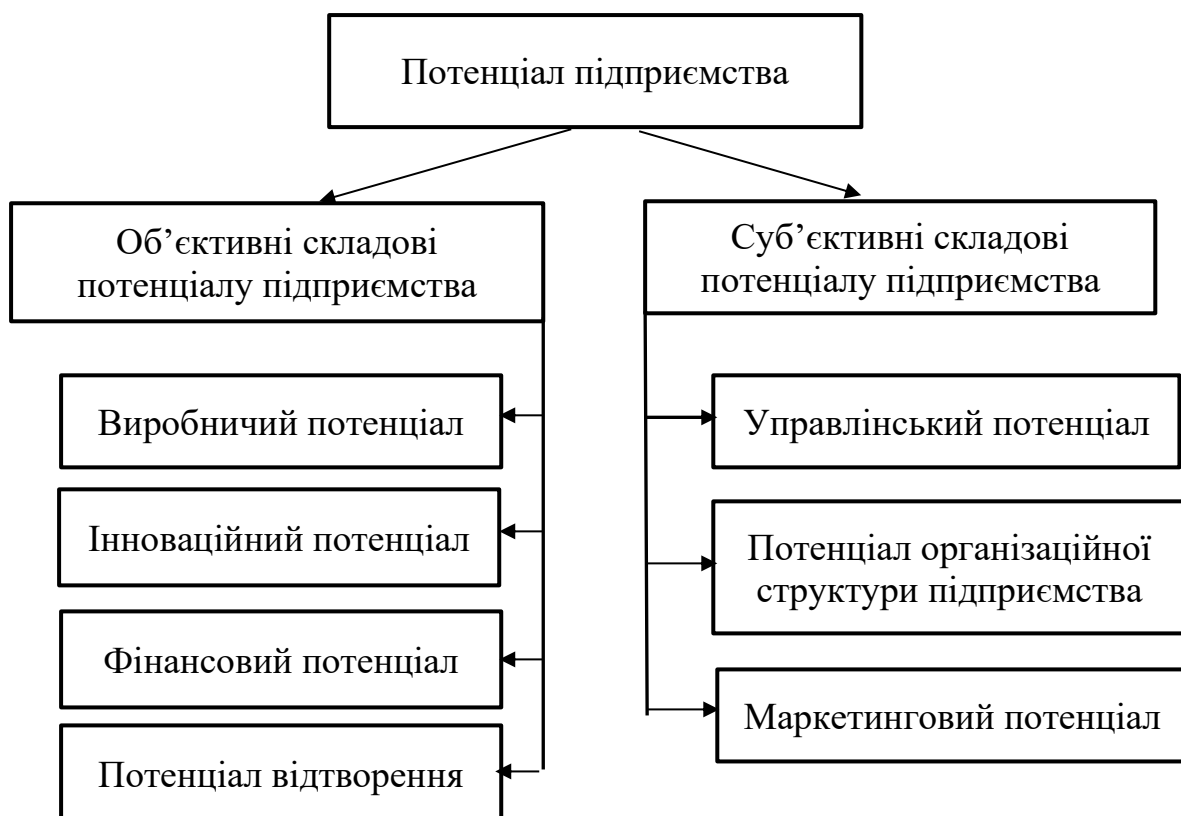


Рисунок 1 – Структурна модель формування потенціалу підприємства



Рисунок 2 – Елементи виробничого потенціалу

Таблиця 3 – Елементи управління виробничим потенціалом промислового підприємства

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



Рисунок 3 – Схематична відображення управління виробничим потенціалом підприємства

Таблиця 4 – Система оцінюючих показників для визначення рівня виробничого потенціалу підприємства (ВПП)

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

Таблиця 5 – Характеристика рівнів виробничого потенціалу

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

Таблиця 6 – Шкала рівнів виробничого потенціалу підприємства

| Рівень ВПП              | Значення складової ВПП                                      |                                                             |                                                             |                                                                           |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
|                         | Значення виробничої складової                               | Значення матеріальної складової                             | Значення кадрової складової                                 | Рівне значення складових                                                  |
| Високий рівень ВПП(A)   | AAA<br>AAB<br>AAC<br>ABV<br>ABC<br>ACA<br>ACB<br>ABA        | AAA<br>AAB<br>BAA<br>AAC<br>BAC<br>CAA<br>CAB<br>BAB        | AAA<br>BAA<br>ABA<br>ACA<br>BBA<br>BCA<br>CAA<br>CBA        | AAA<br>AAB<br>BAA<br>ABA                                                  |
| Середній рівень ВПП (B) | CAA<br>CAB<br>CBA<br>CCC<br>CCA<br>CAC<br>CCB<br>CBV<br>CVC | ACB<br>ACA<br>BCA<br>ACC<br>BCB<br>BCC<br>CCC<br>CCA<br>CCB | AAC<br>ABC<br>BAC<br>ACC<br>BBC<br>BCC<br>CAC<br>CBC<br>CCC | ACC<br>BAB<br>BBC<br>BCB<br>BCC<br>CAC<br>CBC<br>CCC<br>CCA<br>CCB<br>CBV |
| Низький рівень ВПП (C)  | CAA<br>CAB<br>CBA<br>CCC<br>CCA<br>CAC<br>CCB<br>CBV<br>CVC | ACB<br>ACA<br>BCA<br>ACC<br>BCB<br>BCC<br>CCC<br>CCA<br>CCB | AAC<br>ABC<br>BAC<br>ACC<br>BBC<br>BCC<br>CAC<br>CBC<br>CCC | ACC<br>BAB<br>BBC<br>BCB<br>BCC<br>CAC<br>CBC<br>CCC<br>CCA<br>CCB<br>CBV |

Таблиця 7 – Інформація про підприємство ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| №  | Найменування                 | Характеристика                                                                                                                                                                                                                     |
|----|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | 2                            | 3                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1  | Повна назва підприємства     | Приватне акціонерне товариство «Концерн Хлібпром»                                                                                                                                                                                  |
| 2  | Скорочена назва підприємства | ПрАТ «Концерн Хлібпром»                                                                                                                                                                                                            |
| 3  | Адреса головного офісу       | Україна, 79035, Львівська обл., місто Львів, ВУЛИЦЯ ХЛІБНА, будинок 2                                                                                                                                                              |
| 4  | Код ЄДРПОУ                   | 05511001                                                                                                                                                                                                                           |
| 5  | Дата заснування              | 27.05.2003                                                                                                                                                                                                                         |
| 6  | Основний вид діяльності      | 10.71 Виробництво хліба та хлібобулочних виробів; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок нетривалого зберігання                                                                                           |
| 7  | Допоміжні види діяльності    | 10.61 Виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості<br>10.72 Виробництво сухарів і печива; виробництво борошняних кондитерських виробів, тортів, тістечок, пирогів і бісквітів, призначених для тривалого зберігання |
| 8  | Виробничі потужності         | Львівський хлібозавод № 1, Львівський хлібозавод № 5, Цех кондитерських виробів, Вінницяхліб (Вінниця), Явір-млин (Львівська обл.)                                                                                                 |
| 9  | Основний вид продукції       | Хліб, сухарі, кондитерська продукція (торти, тістечка, пироги, печиво, бісквіти тощо)                                                                                                                                              |
| 10 | Торгові марки                | ТМ «Agrola», ТМ «2GO», ТМ «Вінницяхліб», ТМ «Любляна», ТМ «Джуні», ТМ «Grill Bakery», ТМ «Harmony Sentivi», ТМ «Panerini», ТМ «Bandinelli»                                                                                         |
| 11 | Веб-сторінка                 | <a href="https://hlibprom.com.ua/">https://hlibprom.com.ua/</a>                                                                                                                                                                    |

Таблиця 8 – PEST-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| №                        | Фактори                                                                                                           | Важливість<br>для<br>підприємства<br>(в сукупності<br>1) | Ступінь<br>впливу<br>(1, 2, 3) | Характер<br>впливу<br>(+;-) | Оцінка<br>впливу |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|------------------|
| 1                        | 2                                                                                                                 | 3                                                        | 4                              | 5                           | 6                |
| 3. Політичні фактори:    |                                                                                                                   |                                                          |                                |                             |                  |
| 1.1                      | Високий рівень впливу державних органів на діяльність підприємства, зокрема через регулювання вартості ціни хлібу | 0,2                                                      | 3                              | –                           | -0,6             |
| 1.2                      | Часті зміни в системі законодавстві                                                                               | 0,2                                                      | 2                              | –                           | -0,4             |
| 1.3                      | Військові дії в Україні                                                                                           | 0,4                                                      | 3                              | –                           | -1,2             |
| 1.4                      | Лібералізація законодавства та полегшення доступу до ринків ЄС                                                    | 0,2                                                      | 3                              | –                           | -0,6             |
| Разом                    |                                                                                                                   | 1                                                        |                                |                             | -2,8             |
| 4. Економічні фактори:   |                                                                                                                   |                                                          |                                |                             |                  |
| 2.1                      | Підвищення вартості сировини                                                                                      | 0,4                                                      | 3                              | –                           | -1,2             |
| 2.2                      | Девальвація національної валюти                                                                                   | 0,3                                                      | 3                              | –                           | -0,9             |
| 2.3                      | Зниження реальних доходів потенційних споживачів                                                                  | 0,3                                                      | 3                              | –                           | -0,9             |
| Разом                    |                                                                                                                   | 1                                                        |                                |                             | -3               |
| 3. Соціальні фактори:    |                                                                                                                   |                                                          |                                |                             |                  |
| 3.1                      | Соціальна напруженість через пандемію Covid-19                                                                    | 0,25                                                     | 3                              | –                           | -0,75            |
| 3.2                      | Зростання вимог споживачів до якості обслуговування                                                               | 0,25                                                     | 2                              | –                           | -0,5             |
| 3.3                      | Зміна смаків та потреб споживачів                                                                                 | 0,5                                                      | 3                              | –                           | -1,5             |
| Разом                    |                                                                                                                   | 1                                                        |                                |                             | -2,75            |
| 4. Технологічні фактори: |                                                                                                                   |                                                          |                                |                             |                  |
| 4.1                      | Зростання швидкості трансферу технологій                                                                          | 0,35                                                     | 3                              | +                           | +1,05            |
| 4.2                      | Доступ до сучасних технологій                                                                                     | 0,35                                                     | 3                              | +                           | +1,05            |
| 4.3                      | Державна підтримка інноваційної діяльності                                                                        | 0,3                                                      | 2                              | –                           | -0,6             |
| Разом                    |                                                                                                                   | 1                                                        |                                |                             | +1,5             |

Таблиця 9 – SWOT-аналіз ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Зовнішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Можливості                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Загрози                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1. Зниження бар'єрів виходу на ринку ЄС<br>2. Зростання попиту на хлібобулочну продукцію<br>3. Впровадження інноваційних технологій<br>4. Державна інформаційна та фінансова підтримка                                                                                                                                                                           | 1. Нарощування політико-економічної кризи.<br>2. Посилення конкуренції на ринку виробництва хліба та кондитерської продукції<br>3. Підвищення вартості сировини<br>4. Зростання державного впливу на сферу виробництва хліба<br>5. Девальвація національної валюти<br>6. Військові дії в Україні<br>7. Зниження платоспроможності потенційних споживачів |
| Внутрішнє середовище                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Сильні сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Слабкі сторони                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 1. Широкий асортимент продукцію<br>2. Відомий бренд<br>3. Наявність власного заводу по виробництву муки<br>4. Висока частка вітчизняного ринку<br>5. Активна зовнішньоекономічна діяльність<br>6. Лояльна цінова політика<br>7. Прибуткова діяльність<br>8. Розвинена збутова мережа<br>9. Широка мережа власних філій у східній та центральній частині України. | 1. Зменшення обсягів реалізації продукції.<br>2. Слабка маркетингова та рекламна підтримка.<br>3. Нестача інноваційних технологій.<br>4. Висока залежність від державного регулювання галузі<br>5. Високі виробничі витрати                                                                                                                              |

Таблиця 10 – Аналізування основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Показник (тис. грн.)                                                        | Роки    |          |           | Абсолют на зміна, тис. грн | Темп приросту, % |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------|----------|-----------|----------------------------|------------------|
|                                                                             | 2020    | 2021     | 2022      |                            |                  |
| 1                                                                           | 2       | 3        | 4         | 5                          | 6                |
| 1. Валюта балансу                                                           | 737241  | 800027   | 885577,5  | 148336,5                   | 20,12            |
| 2. Валовий прибуток                                                         | 466378  | 463540   | 575 987   | 109609                     | 23,50            |
| 3. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 1269772 | 1474880  | 1 702 061 | 432289                     | 34,04            |
| 4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)             | 803394  | 1011340  | 1 126 074 | 322680                     | 40,16            |
| 5. Фінансовий результат від операційної діяльності - прибуток               | 52909   | 39705    | 104 050   | 51 141                     | 96,66            |
| 6. Фінансовий результат до оподаткування - прибуток                         | 37663   | 21989    | 26 394    | -11 269                    | 29,92            |
| 7. Величина чистого прибутку                                                | 43932   | 17058    | 21 097    | -22 835                    | -51,98           |
| 8. Середня величина оборотних активів                                       | 228121  | 251919   | 306894    | 78 773                     | 34,53            |
| 9. Середня величина необоротних активів                                     | 509120  | 544170,5 | 578683,5  | 69563,5                    | 13,66            |
| 10. Середня величина власного капіталу                                      | 248235  | 292823   | 311900,5  | 63665,5                    | 25,65            |
| 11. Середня величина поточних зобов'язань                                   | 215849  | 252613   | 305121,5  | 89272,5                    | 41,36            |
| 12. Середня величина довгострокових зобов'язань                             | 273157  | 254591   | 268555,5  | -4601,5                    | -1,68            |
| 13. Середня кількість працівників, осіб                                     | 2639    | 2712     | 2792      | 153                        | 5,79             |

Таблиця 11 – Аналіз показників рентабельності ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Показники                           | Роки  |       |       | Відхилення<br>2022 р. від<br>2020 р. |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|--------------------------------------|
|                                     | 2020  | 2021  | 2022  |                                      |
| 1                                   | 2     | 3     | 4     | 5                                    |
| Рентабельність активів, %           | 5,96  | 2,13  | 2,38  | -3,58                                |
| Рентабельність власного капіталу, % | 17,69 | 5,83  | 6,76  | -10,93                               |
| Рентабельність продукції, %         | 58,05 | 45,83 | 51,15 | -6,9                                 |
| Рентабельність продажів, %          | 36,73 | 31,43 | 33,84 | -2,89                                |
| Рентабельність основних засобів, %  | 6,63  | 3,13  | 4,22  | -2,41                                |

Таблиця 12 – Результати факторного аналізу зміни рентабельності власного капіталу ПрАТ «Концерн Хлібпром»

| Показник                                        | Вплив   |
|-------------------------------------------------|---------|
| Загальна зміна рентабельності власного капіталу | -0,1093 |
| в т.ч. за рахунок зміни:                        |         |
| - рентабельності продаж                         | -0,1136 |
| - коефіцієнта фінансового левериджу             | -0,0028 |
| - коефіцієнта поточної заборгованості           | +0,0107 |
| - коефіцієнта покриття                          | -0,0034 |
| - коефіцієнта оборотності оборотних активів     | -0,0002 |

Таблиця 13 – Значення показників, які характеризують кожну складову виробничого потенціалу підприємства за 2022 рік

| Назва показника                                                               | Значення                                    | Бал<br>(позначення) | Позначення |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------|------------|
| 1                                                                             | 2                                           | 3                   | 4          |
| Виробнича складова                                                            |                                             |                     |            |
| Знос основних фондів                                                          | 37,6%                                       | 10 (A)              |            |
| Приріст основних фондів                                                       | 7,65                                        | 10 (A)              |            |
| Фондовіддача                                                                  | 2,127                                       | 10 (A)              |            |
| Всього                                                                        |                                             | 30                  | A          |
| Матеріальна складова                                                          |                                             |                     |            |
| Частка змінних витрат у собівартості продукції                                | 83,3%                                       | 6(B)                |            |
| Співвідношення зміни цін на сировину, матеріали і зміни цін на продукцію      | 1,0                                         | 6 (B)               |            |
| Матеріаловіддача                                                              | 1,768                                       | 10 (A)              |            |
| Всього                                                                        |                                             | 22                  | B          |
| Кадрова складова                                                              |                                             |                     |            |
| Співвідношення коефіцієнта обороту по прийому і коефіцієнта обороту з вибуття | 0,78                                        | 6(B)                |            |
| Професійний склад кадрів                                                      | Необхідне навчання та відновлення персоналу | 6(B)                |            |
| Зміна виробітку на одного працюючого                                          | 112%                                        | 10(A)               |            |
| Всього                                                                        |                                             | 22                  | B          |
| Разом всього                                                                  |                                             |                     | B          |

Таблиця 14 – План рекомендацій, який потрібно впровадити на підприємстві з метою удосконалення управління виробничим потенціалом

| Найменування та зміст заходу, що пропонується                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Відповідальні за реалізацію заходу                                                                                                                     | Терміни виконання | Витрати, тис. грн | Економічний та інші види ефектів, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|--------------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 2                                                                                                                                                      | 3                 | 4                 | 5                                          |
| Формування нової системи матеріального мотивування персоналу підприємства. Удосконалена система мотивації працівників ПрАТ «Концерн Хлібпром» ґрунтується на чіткій схемі розподілу обов'язків. В рамках системи матеріального стимулювання було запропоновано нараховувати основну заробітну плату персоналу за «рівнем професійності представника», визначати додаткову заробітну плату персоналу, виходячи із обсягів виробництва і продажів. | Директор з персоналу та зав'язків з громадськістю                                                                                                      | 1 рік             | 42791             | 57 455                                     |
| Розробка та реалізація крауд-проекту щодо напрямів виробничого розвитку підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром» із використанням краудсорсингових платформ на основі інтелектуальних складників Innocentive і WikiVote                                                                                                                                                                                                                              | Генеральний директор                                                                                                                                   | 6 місяців         | 3 560             | 1953,16                                    |
| Розробка економетричної прогнозу модель фінансового результату підприємства ПрАТ «Концерн Хлібпром.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Прогнозний валовий прибуток:<br>$\hat{y}_{2023} = 543923,5$ тис.грн.<br>$\hat{y}_{2024} = 558135,7$ тис. грн.<br>$\hat{y}_{2025} = 572347,9$ тис. грн. |                   |                   |                                            |