

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ
ІНСТИТУТ ім. Ю.М. ПОТЕБНІ**

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів
(повна назва кафедри)

Кваліфікаційна робота

другий (магістерський)
(рівень вищої освіти)

на тему Управління виробничим потенціалом на засадах системного підходу

Виконав: студент 2 курсу, групи 8.0760-еп-3
спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та
(код і назва спеціальності)
біржова діяльність»

освітньої програми «Економіка підприємства та
(код і назва освітньої програми)
управління бізнесом»

спеціалізації _____
(код і назва спеціалізації)

Б.В. Ляшенко
(ініціали та прізвище)

Керівник доцент кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)
підприємництва та фінансів, доцент, к.е.н.

Стоєв В.Л.

Рецензент доцент кафедри інформаційної економіки,
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

підприємництва та фінансів, к.е.н.

Афонов Р.П.

Запоріжжя
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНЖЕНЕРНИЙ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ім. Ю.М. ПОТЕБНІ

Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»
(код і назва спеціальності)

Освітня програма Економіка підприємства та управління бізнесом
(код та назва)

Спеціалізація _____
(код та назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри *д.е.н., проф.*
Глуцєвський В.В.

« ____ » _____ 20__ року

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

Ляшенку Богдану Вадимовичу

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи (проекту) Управління виробничим потенціалом на засадах системного підходу

керівник роботи *Стоєв Володимир Леонідович, к.е.н., доцент*
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЗНУ від «30» червня 2021 року № 975-с

2. Строк подання студентом роботи *Дата згідно графіку захисту*

3. Вихідні дані до роботи *Законодавча та нормативна-правова база. Публічна фінансова звітність підприємства, що розглядається в роботі. Літературні джерела. Фахові періодичні видання*

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити

Теоретична частина. Теоретичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства

Аналітична частина. Оцінка виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

Проектна частина. Шляхи підвищення ефективності управління виробничим потенціалом

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Рис.1.1.Структура виробничого потенціалу підприємства. Рис.1.2. Фактори, що впливають на виробничий потенціал. Рис. 1.3. Послідовність формування виробничого потенціалу підприємства. Рис. 1.4. Етапи методичного підходу управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства. Рис. 2.1. Розподіл цеху за дільницями на ПрАТ «Прогрес». Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Прогрес». Рис. 2.3. Фінансова складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки. Рис. 2.4. Матеріально-сировинна складова виробничого

потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки. Рис. 2.5. Динаміка фондоозброєності та фондovіддачі – техніко-технологічної складової виробничого потенціалу. ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки. Рис. 2.6. Динаміка фондомісткості, коефіцієнта зносу та фондорентабельності – техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки. Рис. 2.7. Продуктивність праці як трудова складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки. Рис. 2.8. Частка оплати праці у собівартості продукції, зарплатомісткість продукції, частка прибутку на одного працюючого та зарплатовіддача як трудові складові виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки. Рис.3.1. Шляхи забезпечення ефективності використання матеріальних ресурсів. Рис. 3.2. Шляхи вдосконалення використання виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Стоєв В.Л., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів	02.09	02.09
2	Стоєв В.Л., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів	05.10	05.10
3	Стоєв В.Л., доцент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів	02.11	02.11

7. Дата видачі завдання 02.09.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Дослідження теоретико-методологічних засад з теми, що досліджується	20.09.2021	виконано
2	Огляд літературних джерел з теми, що досліджується	02.10.2021	виконано
3	Збір даних та дослідження звітної документації ПрАТ «Прогрес»	08.10.2020	виконано
4	Аналіз виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»	05.11.2021	виконано
5	Розробка практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління виробничим потенціалом	20.11.2021	виконано

Студент _____
(підпис)

Б.В. Ляшенко
(ініціали та прізвище)

Керівник роботи (проекту) _____
(підпис)

В.Л. Стоєв
(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер _____
(підпис)

О.О Дробищева.
(ініціали та прізвище)

АНОТАЦІЯ

Ляшенко Б.В. Управління виробничим потенціалом на засадах системного підходу.

Кваліфікаційна випускна робота для здобуття ступеня вищої освіти магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, науковий керівник Стоєв В.Л. Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні Запорізького національного університету. Кафедра інформаційної економіки, підприємництва та фінансів, 2021.

Розглянуто сутність виробничого потенціалу та його основні складові. Проаналізовано методичні підходи управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства. Проведено аналіз виробничого потенціалу підприємства ПрАТ «Прогрес». Визначено заходи щодо підвищення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

Ключові слова: ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ПОТЕНЦІАЛ, ВИРОБНИЦТВО.

ABSTRACT

Lyashenko B.V. Management of the production potential based on systems approach.

Qualification final work for obtaining a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, trade and exchange activities, supervisor Stoev V.L. Engineering Educational and Scientific Institute im. Y.M. Potebni of Zaporizhia National University. Department of Information Economics, Entrepreneurship and Finance, 2021.

The essence of production potential and its main components are considered. Methodical approaches of management of efficiency of use of production potential of the enterprise are analyzed. The analysis of the production potential of the enterprise PJSC «Progress» is carried out. Measures to improve the efficiency of management of production potential of the enterprise are identified.

Keywords: EFFICIENCY, ENTERPRISE, MANAGEMENT, POTENTIAL, PRODUCTION.

АННОТАЦИЯ

Ляшенко Б.В. Управление производственным потенциалом на принципах системного подхода.

Квалификационная выпускная работа для получения степени высшего образования магистра по специальности 076 – Предпринимательство, торговля и биржевая деятельность, научный руководитель Стоев В.Л. Инженерный учебно-научный институт им. Ю.М. Потебни Запорожского национального университета. Кафедра информационной экономики, предпринимательства и финансов, 2021.

Рассмотрена сущность производственного потенциала и его основные составляющие. Проанализированы методические подходы управления эффективностью использования производственного потенциала предприятия. Проведен анализ производственного потенциала предприятия ЧАО «Прогресс». Определены мероприятия по повышению эффективности управления производственным потенциалом предприятия.

Ключевые слова: ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ПРЕДПРИЯТИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, ПОТЕНЦИАЛ, ПРОИЗВОДСТВО.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА	10
1.1. Сутність виробничого потенціалу та його основні складові	10
1.2. Управління виробничим потенціалом підприємства	19
1.3. Методичні підходи управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства	27
Висновки до розділу 1	37
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ПРОГРЕС»	40
2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Прогрес»	40
2.2. Аналіз виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»	51
2.3. Оцінка управління виробничим потенціалом ПрАТ «Прогрес»	61
Висновки до розділу 2	72
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	78
3.1. Визначення напрямів удосконалення управління виробничим потенціалом	78
3.2. Оптимізація управління використанням виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»	90
3.3. Оцінка результатів оптимізації управління використанням виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»	100
Висновки до розділу 3	107
ВИСНОВКИ	113
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	119

ВСТУП

В умовах нових інформаційних та якісних процесів в Україні виникає необхідність застосування системного підходу в вирішуваних наукових та практичних проблемах структурної перебудови виробничих підприємств відповідно до нових тенденцій конкуренції на глобальних ринках.

При розробці концепції формування виробничого потенціалу підприємства отримали подальший розвиток ресурсний, системний, комплексний, маркетинговий, кількісний, наукові підходи що обґрунтовані в науковій теорії. Разом вони розширюють і доповнюють теоретичні засади потенціалу виробничого підприємства, проте найбільш складним напрямом методології, що обґрунтовує його структурованість і динамічність є системний підхід [1].

Системний підхід до формування потенціалу підприємства використовується у працях вітчизняних науковців: В. Андрійчука, Л. Анічина, Я. Білоуська, О. Біттера, О. Бугуцького, П. Гайдуцького, А. Гальчинського, В. Гончарова, А. Даниленка, М. Дем'яненка, В. Дієсперова, В. Добряка, О. Здоровцова, М. Єріна, Д. Крисанова, Б. Пасхавера, Г. Підлісецького, В. Трегобчука, О. Ульяновченка, М. Федорова, Г. Черевка, О. Шебаніної, О. Шпичака, А. Юзефовича, К. Якуби та ін. Разом із тим, незважаючи на значну кількість публікацій по даній темі, питання, пов'язані із підвищенням ефективності управління та використання виробничого потенціалу підприємств залишаються до теперішнього часу недостатньо вивченими. Як наслідок, виникає об'єктивна необхідність подальшого розвитку теорії та методики формування системи ефективного управління виробничим потенціалом на засадах системного підходу.

Метою роботи є дослідження теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом підприємства на засадах системної організації.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі завдання:

- розглянути сутність виробничого потенціалу та його основні складові;
- дослідити основи системного підходу до формування виробничого потенціалу підприємства;
- надати загальну характеристику ПрАТ «Прогрес»;
- проаналізувати виробничий потенціал ПрАТ «Прогрес»;
- провести аналіз процесу управління виробничим потенціалом;
- розробити та обґрунтувати доцільність запропонованих рекомендацій щодо підвищення ефективності управління виробничим потенціалом.

Об'єктом дослідження є процес управління виробничим потенціалом на підприємстві ПрАТ «Прогрес».

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства.

В роботі використовувалися наступні методи дослідження: загальнонаукові методи теоретичного узагальнення, порівняння та специфічні наукові методи: системний, структурно-логічний, функціональний, аналітичний, узагальнення, економіко-статистичний, причинно-наслідкового аналізу, графічний та матричні методи.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у наступному:
удосконалено:

- теоретико-методичний підхід щодо управління виробничим потенціалом підприємства на засадах системного підходу, що дозволяє більш продуктивно використовувати наявний виробничий потенціал підприємства; набуло подальшого розвитку:
- система заходів, яка дозволяє підвищити ефективність управління виробничим потенціалом підприємства.

Практичне значення роботи визначається тим, що рекомендації, отримані в результаті проведеного дослідження, можуть бути прийняті до

впровадження на ПрАТ «Прогрес» та можуть використовуватися іншими вітчизняними підприємствами, які працюють в даній галузі.

Основні положення й висновки, викладені в кваліфікаційній роботі, доповідалися на Міжнародній науково-практичній конференції «Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону» (м. Запоріжжя, 2021 р.).

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань із 41 найменування. Робота викладена на 122 сторінках машинописного тексту, містить 11 таблиць, 14 рисунків. Обсяг основного тексту кваліфікаційної роботи складає 118 сторінок.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Сутність виробничого потенціалу та його основні складові

За сучасного економічного становища в країні здатність до вдалого управління є основою прибуткової діяльності. У наш час для значної кількості компаній гострим є питання ефективного управління, адже воно є індикатором вчасного виявлення проблем, що потребує від керівництва приймати обґрунтовані управлінські рішення з ціллю покращення конкурентного становища через якість продукції та господарства в цілому.

Постійні перетворення в економіці потребують від менеджменту підприємств формування адекватної раціональної політики розвитку. Тому в різних компаніях постає потреба побудови механізму зростання ефективності виробничого потенціалу.

В економіці потенціал підприємства виступає складовою передумовою стратегії його розвитку, він є елементом виробничих відносин, визначених використанням виробничих можливостей матеріальних і трудових ресурсів, що своїм складом визначають шлях по досягненню поставленої цілі та максимально можливим обсягом товарів, що можна отримати за умови оптимального використання ресурсів [2].

Виділяють види потенціалу підприємства за такими напрямками:

- за об'єктами дослідження – до нього відносяться ресурсна та результатна концепції, оцінка яких визначена за вартістю залучених ресурсів;
 - за ступенем реалізації – поділяється на фактичний (поточний, вже досягнутий) і перспективний (стратегічний, напрямлений на досягнення цілі).
- Такі напрями дозволяють оцінити ступінь використання через порівняння перспективного та фактичного рівня;

– за сферою реалізації – розглядають зовнішній потенціал, що характеризує ринкові можливості підприємства, визначається потенційним попитом, пропозиція на який є недостатньою, та внутрішній потенціал, що представлений ресурсами, які дозволяють реалізувати наявні ринкові шанси;

– за принципом ієрархії – підприємство розглядається як система, у склад якої входять бізнес-одиниці, виділені за принципом значущості функціонування для бізнесу;

– за функціями управління – виділяють потенціал виробничий (здатність виробництва випустити товари в тому обсязі, що відповідатиме попиту), маркетинговий (здатність до підтримки та покращення конкурентного становища), фінансовий (здатність до забезпечення ефективного розподілу фінансових ресурсів і їх напрямлення), організаційний (здатність керівництва створити ефективну взаємодію між елементами потенціалу).

Ефективність управління використанням показника певним чином впливає на стан економічного розвитку не тільки підприємства, але й держави в цілому, на її місце у світовому політичному та економічному становищах. Нестабільність середовища та його динамічність є головними ознаками функціонування сучасних підприємств, що змушує їх стабільно шукати приховані резерви, а також докладати значні зусилля задля збереження придатності та якості використання наявної ресурсної бази [3].

Існує безліч наукових праць, у яких досліджується поняття виробничого потенціалу та управління ним, можна виділити роботи таких представників, як Анчишкін А.І., Іщук С.О., Должанський І.З., Добикіна О.К., Лапін Є.В., Ревуцкий Л.Д., Черніков Д.А., Свободін В.М., Шевченко Д.К., Федонін О.С., Полковниченко Т. В., Шаталова Т.Н. та Снікєєва А.Г. та ін. Визначення поняття «виробничий потенціал» наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «виробничий потенціал» у науковій літературі [3, с. 52]

Джерело	Визначення
А.І.Анчишкін, Л.І. Абалкін, І.І. Лукінов, Д.А. Черников	Виробничий потенціал – це набір ресурсів, які у процесі виробництва набувають форму факторів виробництва, а також кількість і якість ресурсів, якими розпоряджається та чи інша господарська система
Іщук С.О.	Виробничий потенціал виступає організованою та динамічною системою, що формується з поєднання сукупності елементів, що є взаємозв'язаними, а також виконують різні функції під час виготовлення продукції у необхідному обсязі з потрібною якістю в терміни, що визначаються ринком
В.Кузьменко, П.І.Шилепницький	Виробничий потенціал - сукупність ресурсів у вигляді обсягів нагромадження і підготовлених до переробки природних, матеріально-технічних, трудових, фінансових та інформаційних ресурсів, що здатні забезпечувати випуск продукції відповідної номенклатури та якості
І.З. Должанський	Це обсяг робіт у нормо-годинах як витратах праці, що виконується протягом певного терміну працівниками підприємства на базі наявних фондів виробництва, оптимальній організації праці
О.К. Добикіна	Здатність виробництва до виготовлення матеріальних благ, використовуючи наявні ресурси
В.М. Свободін	Це сукупність ресурсів, що функціонують у своєму поєднанні та які здатні до виготовлення певного обсягу продукції
Й.М. Петровича	Виробничий потенціал - це сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використані для реалізації цілей виробничого підприємства

Аналіз наведених джерел показує, що існує велика кількість різноманітних підходів до визначення досліджуваного поняття, але переважною думкою є те, що виробничий потенціал виступає сукупністю ресурсів, що за вдалого поєднання дозволяють організації досягти максимального виробничого результату та позитивного ефекту, забезпечують успішну діяльність.

Виробничий потенціал підприємства – це потенціальна можливість організації до виготовлення продукцію такої номенклатури та якості, які

задовольнятимуть найзначнішим запитам попиту покупців на ринку [4].

Виробничий потенціал характеризує його поточні виробничі можливості, раніше приховані джерела забезпечення майбутнього значного розвитку, наявний обсяг та склад фінансових коштів, а також запасів обмежених для використання ресурсів, що використовуються для виконання поставлених раніше цілей у відповідних умовах функціонування.

До характеристик виробничого потенціалу належать його складність елементів, їх цілісність, взаємозамінність, альтернативність, взаємозв'язок, здатність до використання сучасних досягнень НТП, до розвитку через впровадження технологій, автоматизацію, забезпечення гнучкості системи виробництва до різних умов, її потужність.

Ефективність управління використанням цього показника необхідна для виявлення резервів та прихованих можливостей росту й розвитку підприємства та залежить від показників, що дають найбільш визначене уявлення про діяльність підприємства, його економічний стан, а також про ефективність використання потенціалу та складових, що здійснюють на нього свій вплив.

«До досліджуваного показника відносяться фінансова, матеріально-сировинна, техніко-технологічна, трудова та інформаційна складові, зображені на рисунку 1.1» [4].

Визначення необхідного рівня функціонування виробничого підприємства складається з поєднання факторів діяльності, найбільш важливими з яких виступають ресурси, та залежне від правильного застосування кожного з них як окремо, так і у сукупності разом з іншими.

Правильність у визначенні резервів розвитку дає змогу приймати рішення в управлінні виробництвом. Фінансове становище є одним з найважливіших складових показників діяльності, це показник забезпеченості тим обсягом фінансів, що потребує підприємство для здійснення ефективної діяльності за допомогою їх правильного використання. Фінансові ресурси є поєднанням коштів, залучених та власних, що використовуються у бізнесі

для спрямування на поточні та майбутні витрати, що повністю задовольняють можливості функціонування компанії та забезпечують її вдалий розвиток [5].

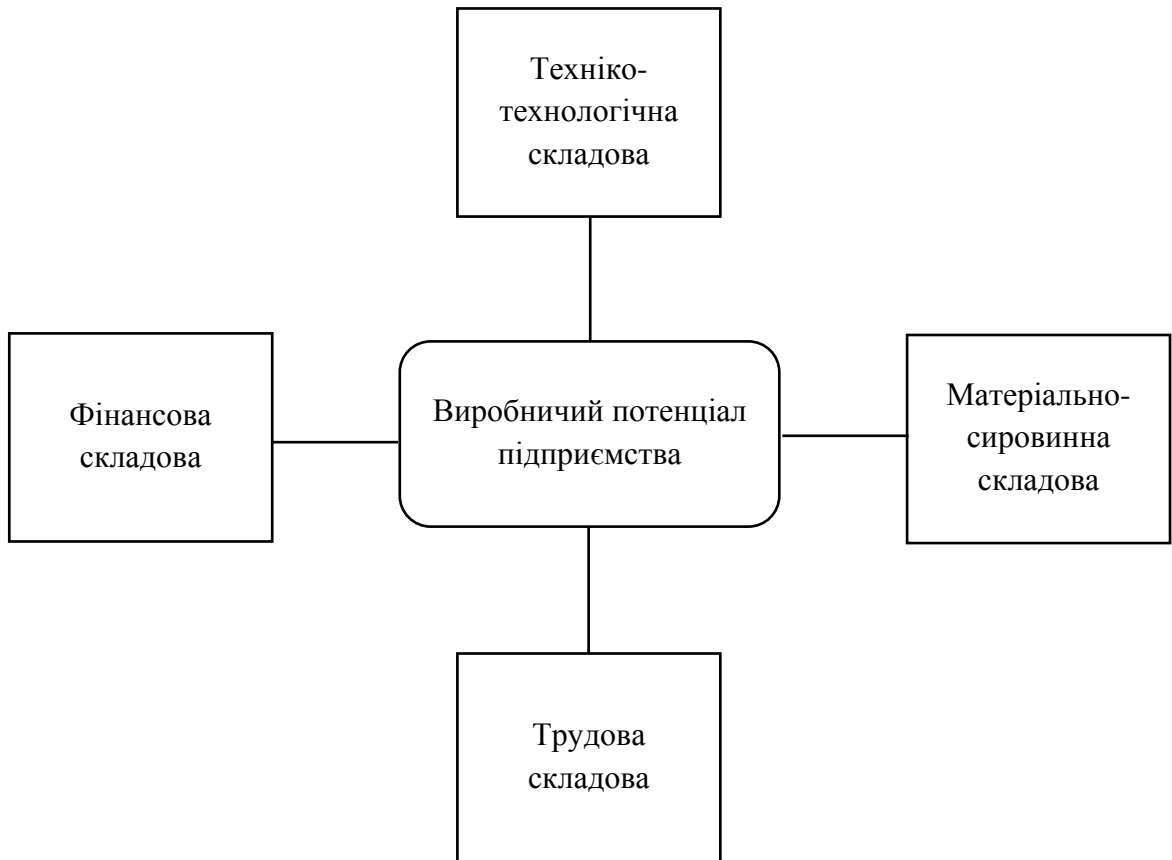


Рис.1.1. Структура виробничого потенціалу підприємства

Техніко-технологічна складова відображає поточні та майбутні можливості використання основних засобів: обладнання, машини, будівлі, споруди. Ключовим параметром техніко-технологічної складової є основні засоби підприємства, їх наявність, стан і рух, рівень зносу. Також необхідно звернути увагу, що використання основних засобів завжди підкріплюються оборотними коштами, тому важливо звертати увагу також і на показники їх стану та руху.

Розглядаючи матеріальні ресурси як складову, необхідно звернути увагу на те, що рівень їх якості та вчасність поставок на виробництво залежать від становища матеріальних ресурсів в наявності у постачальника. Чим вищим є рівень його матеріального забезпечення, тим вищим буде

рівень виробничого потенціалу [6].

Забезпеченість організації кадровим складом, стан та якість їх складових, раціональність дій у використанні у виробництві певною мірою формують рівень виробництва, створюють фундамент для високого конкурентного рівня. Трудова складова свідчить про рівень ефективності трудових ресурсів, вчасність у винесенні керівними органами управлінських рішень, що забезпечить відсутність помилок під час виробництва. Дослідження впливу трудових ресурсів необхідне для визначення можливості економії робочої сили через більш раціональніше розміщення його складових, забезпеченням їх відповідною роботою у більш продуктивні години, і розстановкою відповідно до наявної кваліфікації [4].

Додатковою складовою виробничого потенціалу можна визначити також інформацію, яка виконує сполучну роль, регулює рівень оптимального використання наявних ресурсів, формує уявлення про необхідний обсяг виробництва, формує резерви до збільшення продуктивності та продуктивності використання наявного обладнання [7].

Універсальність у застосуванні сучасних прогресивних технологій, забезпечення понесення мінімальних витрат, отримання швидких результатів, економність споживання ресурсів роблять їх значущим способом вдосконалення виробничих процесів, підвищення ефективності діяльності бізнесу.

Виробничий потенціал є потенційною спроможністю підприємства до виготовлення продукції такої якості, переліку та номенклатури, які своїм складом будуть повністю задовольняти головним параметрам попиту покупців на ринку, це спроможність повністю раціонально використовувати ресурси, показує потенційну можливість правильно та швидко виготовляти свої товари.

Процес структуризації потенціалу повинен відповідати поточній діяльності і цілям, що стоять перед підприємством. На сьогодні раціональною вважається такий тип структури, в якій кожна з складових

матиме такі параметри, які забезпечуватимуть компанії стабільне функціонування та майбутній розвиток, а також реалізацію обраної стратегії діяльності та досягнення існуючих цілей та задач.

Виробничий потенціал складається із двох компонентів:

- об'єктивний – є сукупністю трудових, матеріальних, нематеріальних і природних ресурсів, що залучено у виробництво або не залучено за певними причинами, але які потенційно можуть брати участь в ньому;

- суб'єктивний – складається зі здібностей працівників до використання ресурсів та створення з них максимального обсягу товару, а також зі здатності керівництва організації в цілому до раціонального використання наявних ресурсів [9].

До об'єктивних складових належать:

- фінансовий потенціал;

- інформаційний потенціал – показує собою можливість створення інформаційної бази на підприємстві для вчасного отримання та подальшої обробки інформації, що допоможе у прийнятті управлінських рішень під час здійснення господарської діяльності;

- потенціал відтворення – характеризує можливість основних засобів своїм функціонуванням забезпечити значний рівень конкурентоспроможності продукції;

- інфраструктурний потенціал – показує привабливість розташування підприємства з точки зору його ринкової інфраструктури та транспортних розв'язок;

- інноваційний потенціал – характеризує діяльність підприємства у сфері впровадження інновацій.

До суб'єктивних складових відносяться:

- кадровий потенціал – є здібностями робітників по забезпеченню ефективного функціонування компанії;

- потенціал організаційної структури – характеризує можливість організаційної структури забезпечувати ефективність функціонування

компанії;

– науково-технічний потенціал – показує здатність підприємства до здійснення наукових досліджень та розробок, що собою допоможуть покращити результати виробництва і оптимізувати технологічні процеси;

– управлінський потенціал – це сукупність здатності системи управління по забезпеченню досягнення стратегічних цілей [8].

Рівень господарювання підприємства визначається ефективністю використання його виробничого потенціалу. Для їхнього якісного використання його складових забезпечують управління системою показників, що задовольняє значення ефективності, показує ступінь слідування обраній стратегії, а також визначає досягнення цілей [10].

Існують два підходи до структуризації:

– функціональна структуризація – визначається, що у склад потенціалу підприємства входять складові: трудовий потенціал (містить кадровий та підприємницький потенціал, а також інтелектуальний), виробничий потенціал (складається з техніко-технологічного, інвестиційного, природно-ресурсного та потенціалу матеріальних активів), організаційно-управлінський та інноваційний потенціал;

– блочно-модульна – заснована на поєднанні трьох складових: ресурсів (технологічних, технічних, кадрових, інформаційних, просторових, фінансових ресурсів та ресурсів організаційної структури), система управління (такі важливі функції як планування, реалізація та контроль) та діяльність персоналу (виробнича, аналітична, та комунікаційна діяльності персоналу) [8].

Виробничий потенціал має велике значення для зростання конкурентоспроможності, тому важливо стоїть питання дослідження його динаміки, а також складових, що на нього впливають, а також розробки механізмів його оптимального використання.

Він виступає поєднанням всіх ресурсів, що пов'язано з його функціонуванням і розвитком. В процесі дослідження показника також

додатково розглядають фактори виробництва в динаміці, що допомагає керувати масштабами та складом ресурсів для досягнення ефективності своєї діяльності.

В умовах конкурентного середовища, що постійно поповнюється новими гравцями та розширюється, питання управління та формування виробничого потенціалу підприємства мають значну актуальність. Ефективне функціонування підприємства складається з багатьох складових, але ключовими з них є ресурси [11].

На виробничий потенціал підприємства впливають зовнішні та внутрішні фактори, що зображено на рисунку 1.2.

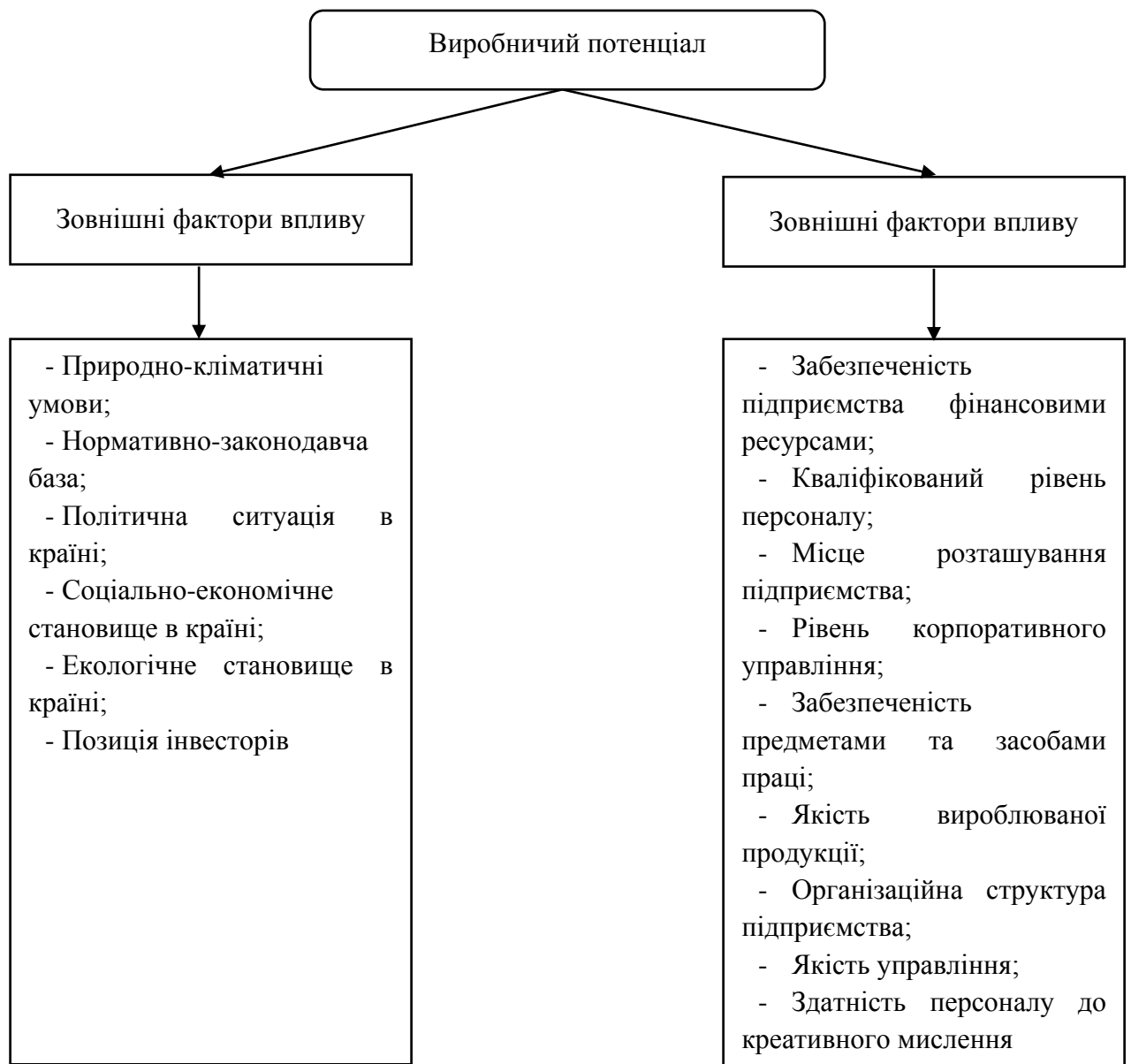


Рис.1.2. Фактори, що впливають на виробничий потенціал [12]

Розуміння рівня резервів потенціалу формує основу для економічно обґрунтованих рішень в управлінні виробничою частиною, що якістю своєї діяльності визначає поточний стан організації та її майбутню діяльність.

1.2. Управління виробничим потенціалом підприємства

Управління виробничим потенціалом є пошуком найкращих засобів поліпшення стану виробничої діяльності, правильного застосування ресурсів, що спрямує на розвиток конкурентне становище, а також допоможе завоювати найбільш краще положення на ринку та в галузі. Його найголовнішим завданням є зменшення обсягу витрат матеріальних, техніко-технологічних, трудових та фінансових ресурсів, вдосконалення рівня використання інформаційних ресурсів, що буде основою зменшення відходів виробництва та спрямування вільних коштів у розвиток.

Вітчизняні підприємства стикаються із проблемами, що тісно пов'язані з управлінням виробничого потенціалу:

- не оцінюється ефективність використання, а, виходячи з цього, також відсутні заходи по підвищенню її рівня або факторів впливу. Якщо здійснюється мінімальна оцінка, то належна увага не приділяється взаємозв'язку між ресурсами підприємства;

- не формуються резерви підвищення поточного виробничого потенціалу організації;

- відсутня оцінка співвідношення величини потенціалу з фактичними результатами діяльності;

- на багатьох підприємствах не відбувається управління виробничим потенціалом, акцент зроблено на управлінні наявними ресурсами;

- не застосовується формування стратегічно орієнтованого виробничого потенціалу.

Управління вирішує найважливіші завдання та проблеми підприємства – оптимізація структури його активів та капіталу, обґрунтування витрат,

пошук напрямків зростання прибутку та оптимальності його подальшого розподілу і використання, підвищення платоспроможності та стабілізації фінансової стійкості. Формування якісного механізму управління виробничим потенціалом допоможе ефективно використовувати наявні ресурси, оптимізувати свою діяльність та її економічні результати, та досягнути майбутнього стабільного положення на ринку [13].

Механізм управління потенціалом являється складовою усього процесу управління бізнесом. Удосконалення вже існуючого на підприємстві процесу управління означає встановлення раціональної чисельності управлінського персоналу підприємства, чисельності працівників, залучених у виробництво, а також наповнення підрозділів згідно з реальними потребами підприємства.

Поліпшити систему управління показниками ефективності можна через впровадження на підприємстві оптимальної системи планування, контролінгу, мотивації, впровадження модернізованої техніки, розвитку комп'ютерних технологій, застосуванні сучасних інформаційних та управлінських технологій. Організація та автоматизація системи збору та обробки інформації щодо економічного становища підприємства є напрямком удосконалення управління, що сприяє формуванню якісної структури управління і ефективнішому його використанню для досягнення поточних виробничих цілей [14].

Управління потенціалом є поєднанням переліку різних функцій та елементів. Управління виробничим потенціалом підприємства виконує певний перелік функцій, до яких належать планування робочих функцій, ведення обліку витрат, організація, тобто налагодження процесу виробництва, поставки та використання ресурсів, аналіз ринкового положення, регулювання процесів виробництва, облік якості продукції, контроль часу, затраченого на її виробництво. Виконання усіх цих функцій підприємством здійснюється завдяки прийняттю керівних рішень, які повинні бути вчасними й обґрунтованими [69].

Виробничий потенціал виступає змінним у часі залежно від становища

функціонування організації та її ринкового положення, тому процес управління не має чіткого часового визначення, має бути безперервним під час усього періоду функціонування компанії, так само безперервно і має вдосконалюватися.

Виробничий потенціал слід розглядати як об'єкт управління, метою існування якого є формування, подальша раціоналізація і якісна робота потенціалу, що забезпечує ефективність в цілому.

Механізм управління виробничим потенціалом є частиною повного процесу управління, виступає важливою управлінською підсистемою, що визначена стратегічною метою і спрямована на досягнення цілей, на зростання результатів діяльності. Ефективність системи наявного менеджменту визначає результати рішень та ефективність управління формуванням та розвитком підприємства [15].

Важливим є створення унікального для кожної компанії механізму, який формується на наступних принципах:

- адекватність – це можливість механізму управління до швидких змін відповідно до змін цілі підприємства, його складових та інших факторів діяльності;

- системний підхід – відображає механізм роботи елементів у взаємозв'язку, а також визначає параметри функціонування механізму управління в цілому та кожної його частини окремо;

- маневреність – це здатність вносити зміни у виконання робіт через механізм управління виробничим потенціалом;

- зворотний зв'язок – є постійним контролем за результатами управління з ціллю запобігання появі браку і недоліків виробництва, що будуть вимагати термінового втручання управлінського апарату;

- міжсистемна і внутрішньосистемна порівнянність – вона показує, що управління використанням потенціалу має проходити у взаємозв'язку з усіма підсистемами управління, а також розвиватися на єдиній методичній базі управління;

- безперервність розвитку – являє собою постійність у розвитку та прогресі механізму управління виробничим потенціалом;
- ситуаційний підхід – дозволяє за певної ситуації розглядати лише поточні моменти у прийнятті управлінських рішень;
- відповідність механізму управління системою, для якої він створений – він повинен поєднувати в собі всі складові, з урахуванням особливостей їх роботи за умовах функціонування певної організації, порушення діяльності яких у своєму підсумку призведе до неефективності в цілому;
- економічність – це оптимальність розподілу витрат по управлінню виробничим потенціалом;
- здатність до моделювання – полягає в тому, що управління показником повинно здійснюватися відповідно до певної моделі розвитку, що для нього буде прогнозувати стан його діяльності для майбутнього вибору найбільш ефективних шляхів досягнення цілі, тобто це максимальне використання виробничого потенціалу за мінімальних витрат ресурсів, закладених у нього [16].

До структури механізму входять такі елементи (табл. 1.2.)

Таблиця 1.2

Елементи управління виробничим потенціалом підприємства [14]

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

Під час управління виробничим потенціалом виконуються функції:

– прогнозування, тобто поєднанням моделей економічних процесів щодо майбутньої діяльності компанії. Прогнози зазвичай передбачають кілька варіантів, що дають можливість обрати різноманітні найвдаліші альтернативні способи подальших дій;

– економічний аналіз – комплекс робіт для оцінки вже досягнутих результатів, виявлення резервів ефективного розвитку організації;

– прийняття рішень – сукупність способів досягнення цілей і завдань, які постають перед підприємством.

Механізм управління безперервно використовується під час усього процесу функціонування, та під час винесення управлінських рішень, що визначають виробничу діяльність.

Виробничий потенціал є динамічним, змінюється з перебігом часу відповідно до умов функціонування компанії, тому управління досліджуваним показником не має чітко окреслених часових рамок і має безперервно здійснюватися.

Одним із найважливіших завдань управління виробничим потенціалом є формування якісних виробничих ресурсів, що охарактеризовані усією сумою наявних ресурсів, та тих ресурсів, що підприємство потенційно зможе залучити для досягнення своїх цілей [18]. Без аналізу та оцінки поточних можливостей підприємства неможливо досягти зростання конкурентоспроможності організації, подолати та передбачити кризові ситуації в його економічному стані. Моніторинг і оцінка виробничого потенціалу допомагають виявити його важливі актуальні слабкі сторони та напрямки їх вирішення [17].

Весь процес формування виробничого потенціалу доцільно розглядати в наступній послідовності (рис. 1.3.).

Виробничий потенціал підприємства слід розглядати як частину управління, метою якого виступає формування і функціонування потенціалу, що забезпечує стабільну діяльність підприємства.



Рис. 1.3. Послідовність формування виробничого потенціалу підприємства

Формування потенціалу повинно відповідати характеру діяльності компанії і цілям, які вона для себе визначила. Раціональною виступає така структура, коли кожна з складових забезпечує значне функціонування, реалізацію обраних стратегій і досягнення цілей.

Ефективність використання виробничого потенціалу характеризує оптимальне використання ресурсів за визначений час для забезпечення розвитку не лише виробничого потенціалу, а і матеріальних, трудових, фінансових та техніко-технологічних ресурсів. Ефективність відображає рівень й динаміку розвитку.

Механізм використання виробничого потенціалу підприємства завжди потребує вивчення й безперервного удосконалення, адже за коректного використання, організація може знайти резерви для поліпшення механізму.

Механізм формування виробничого потенціалу є доволі складним, і містить у собі: функції, методи, форми, інструменти та важелі.

Існує безліч підходів, по управлінню виробничим потенціалом, які мають безліч видів, але основними з них є такі: аспектний, ситуаційний, системний, процесний та синергетичний.

Управління виробничим потенціалом підприємства є цілеспрямованим впливом на виробничу діяльність для приведення фінансово-економічного стану у бажане положення, тому важливим є розробка правильного алгоритму управління. Перелік потрібних заходів по уникненню слабких місць під час управління залежить від того, яка саме складова відхиляється від поставленого за ціль значення. Таким чином, після виявлення цієї слабкої за рівнем складової необхідно прямо через неї розроблювати комплекс дій по покращенню становища [19].

Діяльність механізму управління має відповідати вимогам:

– багаторівневність – коли дія механізму управління повинна поширюватися на всі рівні управління, тому організаційні елементи управління мають бути присутні на всіх його рівнях, мати правове, ресурсне і мотиваційне забезпечення. Лише за такого положення механізм управління дійсно зможе впливати на використання;

– комплексність контролю – полягає в тому, щоб при функціонуванні механізму управління всі етапи управлінського циклу та окремі блоки робіт були контрольовані та пов'язані із забезпеченням використання виробничого потенціалу;

– плановість дій – цей процес використання є елементом стратегічного і поточного планування розвитку та діяльності підприємства. Об'єктом стратегічного планування є роботи по розвитку виробничого потенціалу, оскільки вони є довготривалими і вимагають узгоджених дій. У той самий час об'єкт поточного планування є більш універсальним, оскільки поточними планами охоплюється процес розвитку і використання виробничого потенціалу;

– необхідність пропорційності побудови – обумовлена тим, що пропорції механізму повинні відповідати складності всіх елементів об'єкта управління та їх характеристикам, тобто враховувати масштаби наявних та підприємстві виробничих процесів, обсягів ресурсів, залучених у виробництво й складність поставлених завдань;

– вимога прогресивності виступає через те, що функціонування механізму має здійснюватися з урахуванням прогресивності, тобто досягнень науково-технічного прогресу при вдосконаленні управління і технічних засобів по його здійсненню;

– мотиваційна озброєність означає, що за функціонування механізму управління повинен сформуватися мотиваційний механізм, що визначається зацікавленістю працівників у досягненні максимальних результатів діяльності.

Механізм оцінки використання виробничого потенціалу повинен враховувати основні аспекти формування системи показників. Основна задача функціонування механізму полягає у відображенні комплексного стану сукупності усіх існуючих факторів та ресурсів, що впливають на перебіг виробництва для задоволення потреб попиту. Таким чином, під час структурування методики оцінки рівня використання виробничого потенціалу необхідно враховувати принципи забезпечення ефективності зростання виробництва, а також поточну систему цільових показників господарської діяльності.

Стратегію покращення управління використанням виробничого потенціалу доцільно буде зосередити на:

– покращенні системи управління в організації, його складовими частинами для забезпечення ефективних рішень, що позитивно вплинуть на значення досліджуваного показника;

– удосконаленні методів здійснення управлінських функцій та забезпечення їх структур;

– вдосконаленні технологічності продукції та її якості через

запровадження механізації обладнання;

- покращення інформаційної системи керування виробничим потенціалом, забезпечення інновацій;

- використання іноземного досвіду по забезпеченню розвитку управління виробничим потенціалом.

Виділяють такі напрями покращення механізму:

- своєчасне ведення обліку показників, забезпечення їх точності, що покращує організацію процесів;

- розробка переліку доцільних заходів по вдосконаленню організаційної структури;

- вдосконалення рівня управління виробничими ресурсами та рівнем запасів;

- зростання рівня якості продукції та оптимізація інноваційної діяльності [20].

Розвиток виробничого потенціалу підприємства є значною умовою збільшення його ефективності та закріплення конкурентного положення на ринку. З одного боку він є ефективним механізмом управління, а з іншого – забезпечує стійкість функціонування підприємства.

Отже, механізм управління використанням виробничого потенціалу повинен не лише поєднувати в собі традиційні методи управління, а також враховувати сучасні новітні управлінські технології для успішного досягнення цілей і завдань по зростанню ефективності виробництва.

1.3 Методичні підходи управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства

Успішна діяльність виробничого підприємства в ринкових умовах господарювання потребує стабільного вчасного вдосконалення ключових параметрів його діяльності через розробку та подальшу реалізацію ефективних управлінських методів, сучасних способів ведення бізнесу для

дотримання цілі досягнення високого результату діяльності.

Етапи методичного підходу управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства зображені на рис. 1.4.

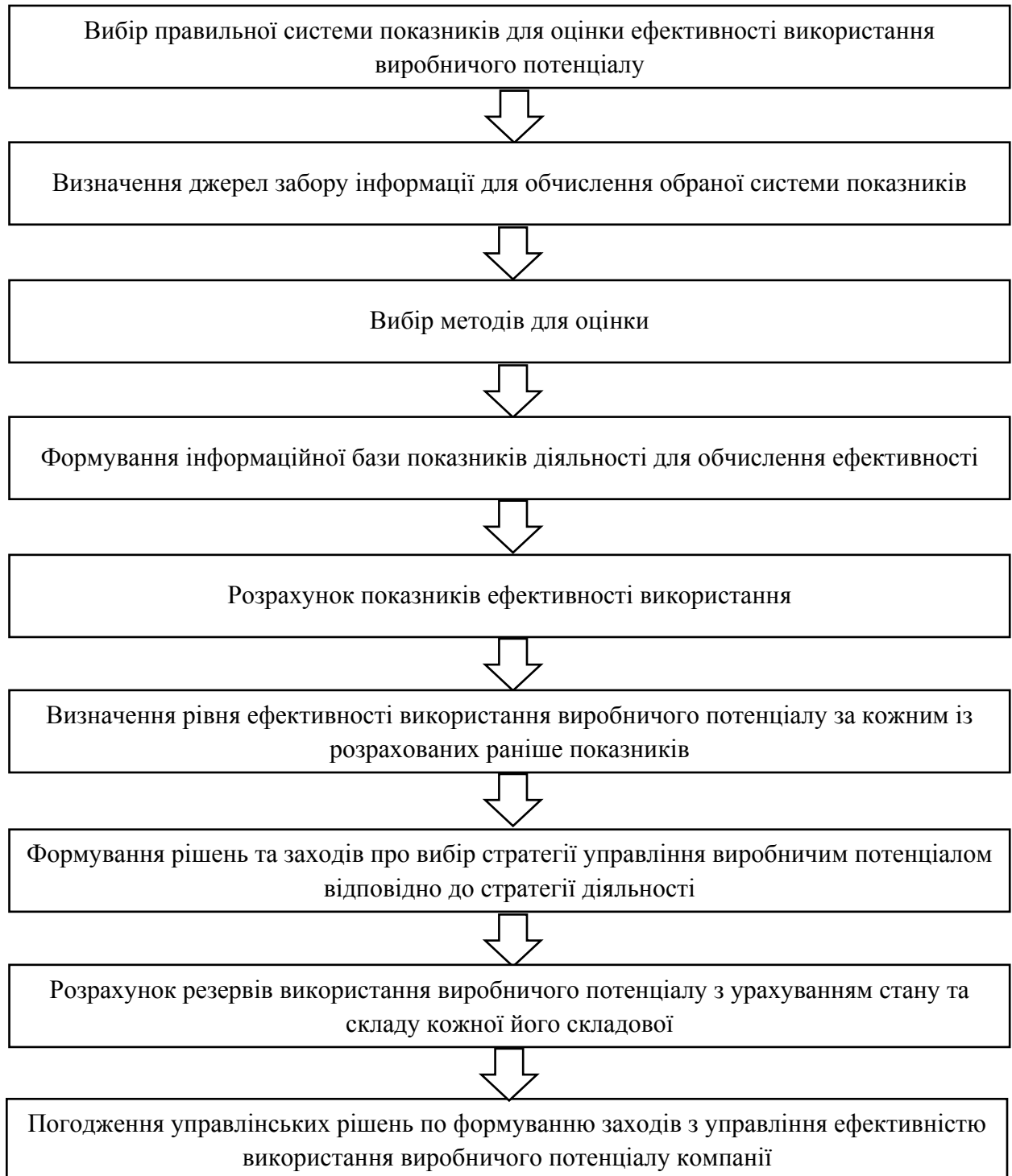


Рис. 1.4. Етапи методичного підходу управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства

Метою підвищення рівня використання є забезпечення точного виконання завдань підприємства по випуску певного обсягу товарів, на які задовольняють ринковий попит в запланований термін, з запланованою номенклатурою, що має відповідну високу затребувану якість, з використанням раціонального використання ресурсів, залученням прогресивних технологій, підкріплених сучасними досягненнями НТП та ефективними методами організації бізнесу та його виробничої частини [21].

Планування вдосконалення виробничого потенціалу підприємства відбувається у декілька етапів:

- оцінка складу, використання та динаміки виробничих ресурсів і наявних можливостей підприємства, його конкурентного положення на ринку;
- аналіз поточних резервів і втрат у використанні ресурсів, залучених у виробництво;
- визначення рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства в цілому;
- вибір стратегії розвитку виробничого потенціалу;
- планування розвитку виробничого потенціалу з урахуванням обраної цілі та наявних ресурсних обмежень;
- здійснення цільових заходів по забезпеченню економічного зростання та розвитку виробничого потенціалу.

Виділяють наступні наукові підходи щодо розробки стратегії підвищення ефективності управління використанням виробничого потенціалу:

- комплексний – взаємопов'язаний з системним підходом, засновується на розгляді проблем управління в їх взаємозв'язку та взаємозалежності. Це форма комерційних, технічних, економічних, організаційних, соціальних та психологічних аспектів менеджменту;
- відтворювальний – заснований на управлінні виробничим потенціалом через його постійне відтворення відповідно до цілі

функціонування підприємства. Здатність потенціалу до відтворення є важливою умовою для забезпечення безперервної виробничої діяльності;

– системний – полягає в повному за обсягом вивченні показника виробничого потенціалу як сукупності його взаємопов'язаних елементів. Ця система має такі основні взаємопов'язані елементи, що визначають поведінку працівників організації як цілі, задачі, структура елементів, люди, техніка та технологія;

– нормативний – встановлюються нормативи управління всіма підсистемами виробничого потенціалу;

– ситуаційний – засновано на визначенні поняття ситуації, що зараз існує на підприємстві та є певною обставиною, що впливає на його виробничі підсистеми. Цей підхід дозволяє керівнику підприємства приймати ті управлінські рішення, що відповідають поточній ситуації;

– динамічний – розглядає виробничий потенціал та його розвиток в динаміці, базується на використанні методів перспективного та ретроспективного аналізу;

– процесний – управління виробничим потенціалом являє собою сукупність безперервних взаємопов'язаних дій керівного складу – управлінських функцій [22].

Система ефективного використання виробничого потенціалу підприємства характеризується великою різноманітністю методів управління, основні з яких наведені у таблиці 1.3.

Кожен із наведених методів має дуже важливе значення в управлінні використанням виробничого потенціалу підприємства, вони мають свої межі використання, що визначені характером колективу, його складу, родом діяльності організації. Між використанням цих методів потрібно додержуватися балансу, що допоможе забезпечити ефективне використання виробничого потенціалу. Схиляючись лише до одного методу можна сформувати нестабільну виробничу систему, працівники будуть виконувати свої дії або в занадто жорстких умовах, або у занадто лояльних, тому

важливо знайти золоту середину у виборі метода управління.

Таблиця 1.3

Методи управління використанням виробничого потенціалу

Метод	Характеристика
Адміністративні	Засновані на обмеженні ініціативи робітників, перенесенні повної відповідальності керівника за досягнутий результат. Такий метод призводить до зростання дисциплінарного рівня, але мінусом виступає зменшення самостійності у діях робітників, допускає випадки неправильного розуміння поставлених завдань, що призведе до їх некоректного виконання
Організаційно-правові	Засновані на прямому примусі працівників до виконання визначених дій в інтересах підприємства або на створенні можливостей такого примусу
Економічні	Включають в себе дії, направлені на раціональне використання ресурсів підприємства, що направлені у виробництво. Перед робітниками ставлять ціль діяльності, визначають перелік методів по її досягненню, обмеження, в рамках котрих персонал виконує поставлену задачу. За якісне та вчасне виконання запланованої роботи передбачене матеріальне заохочення, що собою підкріплює мотивацію робітника, стимулює його до якісного виконання своїх дій, тобто робить головним зацікавленість працівника у результатах його діяльності
Соціально-психологічні методи	Вони використовуються для підвищення рівня використання за допомогою таких підходів як роз'яснення, формування прикладу правильної роботи, моральне стимулювання, підтримка, конструктивна критика та надання порад по покращенню ситуації. Цей метод використовується так як психологічний стан робітника є важливою складовою у виробничому потенціалі підприємства, він визначає його ставлення до рівня продуктивності, якості виконуваної роботи та до результатів в цілому. Також важливим є формування та підтримання гарного соціально-психологічного клімату в колективі, що буде також психологічною підтримкою для персоналу

Компонентами методології формування стратегії управління використанням виробничого потенціалу є:

– наукові теорії та підходи, ціль та задачі стратегії, принципи, методи

розробки стратегії управління використанням виробничого потенціалу;

– базові механізми та інструменти прийняття стратегічних управлінських рішень по формуванню та впровадженню стратегії управління використанням виробничого потенціалу, яка містить в собі відповідні принципи та процедури;

– базові оцінки ефективності реалізованої стратегії на основні відповідних методів та критеріїв.

Ключовим параметром функціонування виробничої системи є процес перетворення ресурсів у готову продукцію завдяки залучення до виробничого процесу виробничого потенціалу. Важливою задачею управління виробництвом є зростання рівня використання виробничого потенціалу. Під час здійснення процесу оцінювання, виділяють такі її види: внутрішня та зовнішня (формується за спрямованістю підприємства та приналежністю результатів його діяльності до певної господарської сфери). Під час оцінювання, перш за все визначають зміни в його складових, матеріальних та трудових ресурсах, а також основних засобах. Так як базою виробничого потенціалу підприємства виступають ресурси, то розподіляти показники оцінювання доречно за їх спрямованістю дії на внутрішнє та зовнішнє середовище [23].

Рівень забезпеченості основними засобами, їх поточний стан та ступінь ефективності використання прямо впливають на економічне положення організації, її становище, рівень конкурентоспроможності, обсяги випуску продукції, її номенклатура, асортимент та якість. Максимально можливе використання основних засобів приводить до зменшення об'єму введення нового виробничого обладнання, збільшення обсягів виробництва, якості, прискорення оборотності активів, що тягне за собою скорочення розрив у термінах фізичного та морального зносу, а також прискорення використання інновацій з ціллю оновлення основних засобів [24].

До шляхів зростання виробничого потенціалу підприємства через оптимізацію використання основних засобів відносяться:

- переведення управління виробництвом на базу досягнень сучасної комп'ютерної техніки;
 - заміну старої неактуальної техніки, модернізацію наявного обладнання або заміну існуючого на більш нове;
 - технічне переобладнання через повну автоматизацію та використання гнучких виробничих систем;
 - впровадження досягнень НТП у організації розподілу праці та виробництві;
 - ліквідація обладнання, що не використовується для виробництва (здавання його в оренду, продаж та ін.);
 - механізація допоміжного виробництва;
 - покращення поставок матеріально-технічних ресурсів;
 - ліквідація диспропорцій та вразливих місць у наявних виробничих потужностях;
 - скорочення термінів ремонту обладнання;
 - зниження цілозмінних та внутрішньозмінних простоїв під час виробництва;
 - розвиток винахідництва та раціоналізації процесів;
 - розвиток моральної або матеріальної зацікавленості робітників, що дасть позитивний результат у вигляді підвищення ефективності виробництва.
- До шляхів збільшення виробничого потенціалу через підвищення ефективності використання трудових ресурсів належать:
- удосконалення розподілу праці, її організації та системи обслуговування робочих місць;
 - раціоналізації спеціалізації виробництва та методів організації виробництва;
 - запровадження сучасних методів праці та проведення заходів по удосконаленню організації праці;
 - оптимізація підбору і штатної розстановки працівників, забезпечення

підготовки й вчасного підвищення кваліфікації;

- покращення організаційної структури;
- використання управлінських методів, автоматизація управлінської праці та дій [6].

Шляхами збільшення виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання оборотних коштів містить в собі такі складові:

- покращення нормування;
- організація поставок шляхом формування договірних умов і дотримання їх виконання, а також якісний відбір постачальників, налагодження інфраструктури;
- раціональне використання запасів;
- ліквідація зайвих запасів;
- організація складів, що містить в собі впровадження механізації та автоматизації робіт;
- впровадження прогресивної техніки, безвідходної або маловідходної технології виробництва;
- забезпечення стандартизації і уніфікації;
- вдосконалення організації виробництва, системи стимулювання, використання ресурсів виробництва;
- раціоналізація організації збуту вже готової продукції, застосування прогресивних розрахунків;
- вчасне оформлення документації, дотримання термінів платіжної дисципліни [25].

До шляхів покращення рівня виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання нематеріальних активів належать:

- запровадження та підтримка сучасних інновацій та змін;
- створення власної бази інформації;
- забезпечення раціональності використанні досвіду і знань;
- захист компетенцій від конкуренції;

– застосування інформаційних систем типу ERP для забезпечення на підприємстві автоматизації системи залишків запасів, продукції, ведення клієнтської бази та ін.

Шляхами зростання виробничого потенціалу через підвищення ефективності використання інформаційної складової:

– забезпечення використання нових та модернізації вже існуючих старих інформаційних технологій управління виробничою діяльністю;

– впровадження в управління підприємством системи управління його інформаційними ресурсами;

– забезпечення аналізу становища інформаційного забезпечення підприємства [25].

Механізм управління виробничого потенціалу підприємства повинен поєднувати в собі вже існуючі і сучасні управлінські технології, що призведуть до успішного досягнення існуючих цілей і завдань по підвищенню ефективності виробництва. До сучасних управлінських технологій відносяться: особистісно-орієнтоване управління, корпоративне управління, стратегічне управління та система збалансованих показників підприємства.

Особистісно-орієнтоване управління здійснюється через прогнозування результатів діяльності, здійснення змін відповідно до вимог та стану середовища функціонування, можливість передбачення майбутніх подій, втрат від ризику та можливість влучного прийняття рішень.

Корпоративне управління поєднує в собі творчий стиль управління разом з делегуванням своїх повноважень, підвищення стійкості підприємства, його адаптації до ризику, організацію переліку дій по досягненню стратегічної мети, повноцінний аналіз сильних та слабких сторін підприємства, здатність підлаштовуватися до динамічності середовища через динамічність прийняття управлінських рішень [19].

Стратегічне управління, яке являє собою формування стратегій по прийняттю доцільних та вчасних управлінських рішень, що націлені на

раціональний розподіл та використання ресурсів, вибір правильного середовища функціонування, адаптацію до характеристик конкурентів та формування власних конкурентних переваг.

Система збалансованих показників підприємства дозволяє його управлінському складу змістити увагу з фінансових показників на інші показники діяльності, дозволяє змінити підходи до діяльності взагалі.

Для оптимізації механізму управління виробничого потенціалу підприємства слід:

- контролювати склад та зміну ресурсної складової виробництва, що впливає на розвиток;
- за допомогою практичних інструментів, методів та важелів здійснювати реалізацію функцій, що визначають собою сутність показника;
- організувати розробку сучасних інструментів та методів, що будуть виникати в разі зміни у середовищі існування;
- покращувати цей механізм для кожного підприємства з урахуванням специфіки саме їх діяльності [26].

Оптимізувати систему планування й контролю за основних показників виробничого потенціалу можна за допомогою використання на підприємстві ефективних, доцільних та якісних систем обліку та планування, мотивації, контролю, широкого та повного впровадження сучасних досягнень техніки, розвитку комп'ютерних мереж, застосування сучасних програм, інформаційних та управлінських технологій.

Забезпечення організації ефективної діяльності виробництва та раціональне управління нею є найважливішими факторами зростання розвитку інновацій та рівня технологічного вдосконалення організації, адже вони визначають ефективне використання трудових, матеріально-сировинних, техніко-технологічних та фінансових ресурсів промислового підприємства, зниження собівартості та збільшення якості продукції, що за собою стимулює підвищення продуктивності праці та ефективності діяльності в цілому.

Таким чином, ефективна взаємодія складових виробничого потенціалу та правильність прийняття управлінських рішень забезпечать високий рівень економічного розвитку та прибутковості надання створеної продукції.

Напрями підвищення рівня управління виробничим потенціалом мають бути визначені поточним станом підприємства, та адаптовані до внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на рівень функціонування. Для того щоб ефективно управляти виробничим потенціалом потрібно розробити власну для кожного підприємства систему управління показником.

Висновки до розділу 1

Успішне функціонування підприємств неможливо забезпечити без чіткої організації управління і використання чинників виробництва, які визначають стратегію підприємства та його можливості поліпшення результатів фінансово-господарчої діяльності.

Виробничий потенціал є основою стратегічного розвитку, планування інших напрямів діяльності підприємства, оскільки характер виробничих процесів визначає відносну роль живої праці, споруд, устаткування, фінансових ресурсів і сировини в процесі формування можливостей розвитку підприємств, а специфіка організації виробництва обумовлює структурно - функціональні характеристики потенціалу.

Серед вітчизняних дослідників, що розглядають сутність «виробничого потенціалу», поки що немає єдності у підходах до тлумачення поняття. Але, залежно від того, що вкладається у розуміння змісту цього терміну, залежить вибір подальших шляхів його формування та нарощування.

Аналіз вивчених джерел показує, що під виробничим потенціалом вважається сукупність ресурсів, що за успішного поєднання дозволяють підприємствам досягти максимального виробничого результату та позитивного ефекту, забезпечуючи успішну діяльність.

Існують чинники, які впливають на виробничий потенціал. Їх слід

розділити на дві групи: внутрішні та зовнішні. До зовнішніх слід віднести природно-кліматичні умови, нормативно-законодавча база, політична ситуація в країні, соціально-економічне становище в країні, екологічне становище в країні, позиція інвесторів. До внутрішніх чинників підприємства належать фінансова стійкість підприємства, кадровий потенціал, місце розташування підприємства, рівень корпоративного управління, забезпеченість предметами та засобами праці, якість вироблюваної продукції, організаційна структура підприємства, кість управління, здатність персоналу до креативного мислення

Головним завданням виробничого потенціалу для кожного підприємства є створення продукції за мінімальних ресурсних затрат, а для цього на підприємстві постійно повинен відбуватися пошук нових резервів щодо оновлення виробничого потенціалу і пристосування його до умов мінливих умов сьогодення.

Система виробничого потенціалу підприємства складається з певної кількості компонентів, котрі необхідні для досягнення цілей системи: фінансова складова, трудова складова, техніко-технологічна складова, матеріально-сировинна складова. Зв'язки в системі потенціалу виробничого підприємства існують між її компонентами і зовнішнім середовищем. Сукупність компонентів системи потенціалу підприємства упорядкована для досягнення головної мети.

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. 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.

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

Основні методи управління використанням виробничого потенціалу поділяються на адміністративні, організаційно-правові, економічні та соціально-психологічні методи.

Управління виробничим потенціалом підприємства вимагає від керівника гнучкості до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, приділення уваги його формуванню, використанню, зростанню та оцінці. Застосування системного підходу актуально за умовами трансформаційних процесів в Україні при вирішуванні практичних проблем відтворення виробництва вітчизняних виробничих підприємств.

Для ефективного управління необхідно розробити свою власну систему, яка буде враховувати всі наявні параметри зростання виробничого потенціалу, стан і склад ресурсів щодо їх використання, що полягає у зміні підходів до управлінської складової певного підприємства.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАТ «ПРОГРЕС»

2.1. Загальна характеристика ПрАТ «Прогрес»

«Меблі Прогрес» – національний лідер з виробництва меблів для дому, котрий існує більше 20 років на ринку виробництва меблів України. Компанія пропонує широкий асортимент, фірмовий сервіс та високу якість. Загальну характеристику підприємства ПрАТ «Прогрес» наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Загальна характеристика підприємства

Характеристика	Показник
Повне найменування	Приватне акціонерне товариство «Прогрес»
Скорочене найменування	ПрАТ «Прогрес»
Юридична адреса	49035, м. Дніпро, вул. Юдіна 11
Фактична адреса	49035, м. Дніпро, вул. Юдіна 11
Код згідно з ЄДРПОУ	02969188
Код виду економічної діяльності (КВЕД)	31.09 Виробництво інших меблів 46.47 Оптова торгівля меблями 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
Форма власності	Приватна
Організаційно-правова форма	ПрАТ
Керівник підприємства	Бочаров Олег Євгенович

Товариство створене для здійснення підприємницької діяльності у сфері випуску продукції та надання послуг з метою отримання прибутку.

Предметом діяльності Товариства є:

– виробництво меблів в асортименті;

- виробництво меблевих комплектуючих та фурнітури;
- виробництво товарів народного споживання та продукції виробничо-технічного призначення, а також технологій для їх виготовлення;
- оптова та роздрібна торгова діяльність;
- зовнішньоекономічна діяльність, експортно-імпортні операції;
- транспортно-експедиційне обслуговування;
- здійснення внутрішніх та міжнародних перевезень автомобільним транспортом;
- здавання в оренду рухомого та нерухомого майна;
- пусконаладжувальні роботи;
- виробництво тари та пакування;
- будівельно-монтажні, монтажні та ремонтні роботи;
- посередницька діяльність;
- купівля-продаж нерухомого майна.

У травні 2011 року, через зміну назви, ВАТ «Прогрес» перереєстрували як Публічне Акціонерне Товариство «Прогрес» згідно з рішенням Загальних зборів акціонерів. У квітні 2018 ПрАТ «Прогрес» було перереєстровано як Приватне Акціонерне Товариство «Прогрес» згідно з рішенням Загальних зборів акціонерів».

Меблевий ряд виробництва налічує більш ніж 40 моделей, деякі з яких мають можливість модульної збірки, що за умов квартир з невеликою житловою площею дозволяє своїм покупцям знаходити оптимальні та зручні комбінації модулів та розміщення меблів у приміщенні.

«У 2020 році ПрАТ «Прогрес» здійснив випуск наступних видів продукції: дивани-ліжка Фіеста, Шерхан, Гедсер, Мюнхен, Кьольн, Юнга; крісло для відпочинку Гедсер, Оазис, Баварія, Мальмо; пуфики, столи обідні, табурети, механізми трансформації; ліжка Амелія, Малі, Спейс, Тенессі, Флексі, Філадельфія, ВОВ, Джет, Саванна; софа-ліжка JANDERUP, софа-ліжка кутова VILS, софа-ліжка кутова Клео, софа-ліжка кутова Цюрих; куток

Голівуд та інше» [30].

У виробничому процесі використовуються як вітчизняні, так і імпортовані сертифіковані матеріали:

- якісне дерево: бук, сосна, ясен;
- пенополіуретани різної товщини і щільності;
- сучасні матеріали оббивки: флок, велюр, гобелен, супергобелен, шинилл, жаккард, букле, астра-велюр, штучна і натуральна шкіра.

Меблі розвозяться по магазинах лише за допомогою спеціально обладнаних автомобілів, тому автопарк дозволяє максимально швидко і безпечно, без пошкоджень цілісності доставляти меблі в магазини, і кінцевого споживача.

Дніпровська меблева фабрика «Прогрес» входить до числа найбільших українських виробників меблів. Продукція її орієнтована на будь-які верстви населення. Конструкторами та дизайнерами ПАТ «Прогрес» розробляються та впроваджуються оригінальні конструкторські технологічні та дизайнерські рішення, котрі поруч з високою якістю та низькими цінами роблять продукцію ПАТ «Прогрес» конкурентоспроможною.

Підприємство проводить удосконалення технології, дослідження і розробку нових популярних моделей меблів власним персоналом та власними коштами. Чітко налагоджена робота фахівців фабрики, високий професіоналізм кадрів, застосування передових технологій, використання обладнання провідних європейських фірм, дозволяє гарантувати тривалу експлуатацію меблів: 18 місяців на м'яку і 24 місяці на корпусні.

«Основні клієнти: ТОВ Епіцентр, ТОВ Юск Україна, ТОВ Амбієнте-Ферніче, ЮСК-Польша, XXX-Lutz (Австрія), BDS KHANDLS (Німеччина). Основний метод продажу - продаж через оптових покупців» [30].

Конкуренцію ПАТ «Прогрес» складають такі меблеві фабрики міста Дніпро: Vito Palazzo, Dimis, Grusha, Mebloff Group, Sofa, Горфес, Podium та інші.

«Основні джерела сировини для ПАТ «Прогрес» на 2021 рік

діяльності виступають: ТОВ «Віста Бренд компанії», ТОВ «Свиспан-Лімітед» – ОДСП, ТОВ «Аппарель Дистрибьюшн компанії» – тканини, ТОВ «Лісопромисловий комплекс Дані», ТОВ «Син-текс» – сировина та комплектуючі до меблів, ТОВ «Мегалат» – сировина та комплектуючі до меблів, ТОВ «Креп Тех» – фурнітура» [30].

Істотними проблемами, що впливають на діяльність ПрАТ «Прогрес» на думку керівництва є зростання цін на сировину. Підприємство відстежує і управляє фінансовими ризиками, що виникають в ході його діяльності: кредитним ризиком, ринковим ризиком та ризиком ліквідності коштів.

Фінансування діяльності проводиться за рахунок власних коштів та коштів кредитно-фінансових установ (банків). На 2021 рік було заплановане використання коштів кредитно-фінансових установ для поповнення обігових коштів та придбання обладнання.

Правильна стратегія ведення бізнесу, постійний розвиток в сфері маркетингу і реклами, дозволили ПрАТ «Прогрес» створити велику торговельну мережу в 34 містах України, відкрити магазини і оптові точки продажу за кордоном: Росія, Латвія, Литва, Румунія.

ПАТ «Прогрес» має мережу фірмових магазинів та філій: м. Маріуполь – Маріупольська філія, м. Херсон – Херсонська філія, м. Кременчук – Кременчуцька філія, та також магазини, у яких реалізуються меблі «Прогрес» – у м. Нікополь, Кам'янське, Кіровоград, Чернігів, Дніпро та ін.. Компанія завжди прагне бути ближче до покупця. Завдяки вдалій стратегії маркетингу створено найбільшу в Україні мережу з 30 фірмових салонів. При цьому в кожному салоні запропонують широкий асортимент і повний фірмовий сервіс.

Завод меблів, що складається з сучасних обладнаних заготівельного, швейного, збирального і макетного цехів, показаних на рис. 2.1, що дозволяє впроваджувати у готову продукцію передові європейські технології у виробництві м'яких меблів.

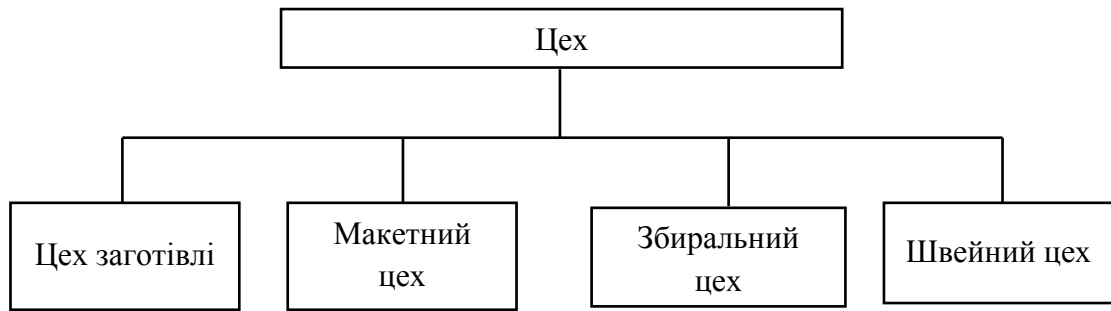


Рис. 2.1. Розподіл цеху за дільницями на ПрАТ «Прогрес»

Повністю реконструйований завод корпусних меблів, з сучасним високотехнологічним обладнанням по праву входить до числа лідерів своєї галузі в Україні.

Завод корпусних меблів «Меблі Прогрес» на сьогоднішній день є одним з лідерів у своїй галузі, оскільки:

- є повністю реконструйованою будівлею, що розміщує у собі повний комплекс обладнання для виробництва високоякісних меблів;
- технології, якими обладнане виробництво, зроблені відомими німецькими фірмами Holzma, Homag, Altendorf, і відповідають європейським стандартам якості;
- виробничий процес на багатьох етапах є автоматизованим, що робить процес створення меблів більш сучасним і швидким;
- освоєно сім видів фасадів, в кожному з яких існує оригінальне кольорове розмаїття, що дозволяє задовольняти навіть будь-які смаки та запити покупців [30].

Стратегія розвитку ПрАТ «Прогрес» припускає подальше розширення сфер діяльності. У 2022 році ПрАТ «Прогрес» продовжить лінію на зростання обсягів та розширення асортименту вироблюваних меблів. Планується випуск нових меблів та збільшення експортних поставок продукції в Європу.

Нарощування обсягів виробленої продукції, постійне оновлення і вдосконалення колекції меблів говорить про високий професіоналізм

персоналу і великі можливості нових виробничих потужностей.

ПрАТ «Прогрес» має дивізіонально-продуктову організаційну структуру.

Схема організаційної структури ПрАТ «Прогрес» зображена на рис 2.2.

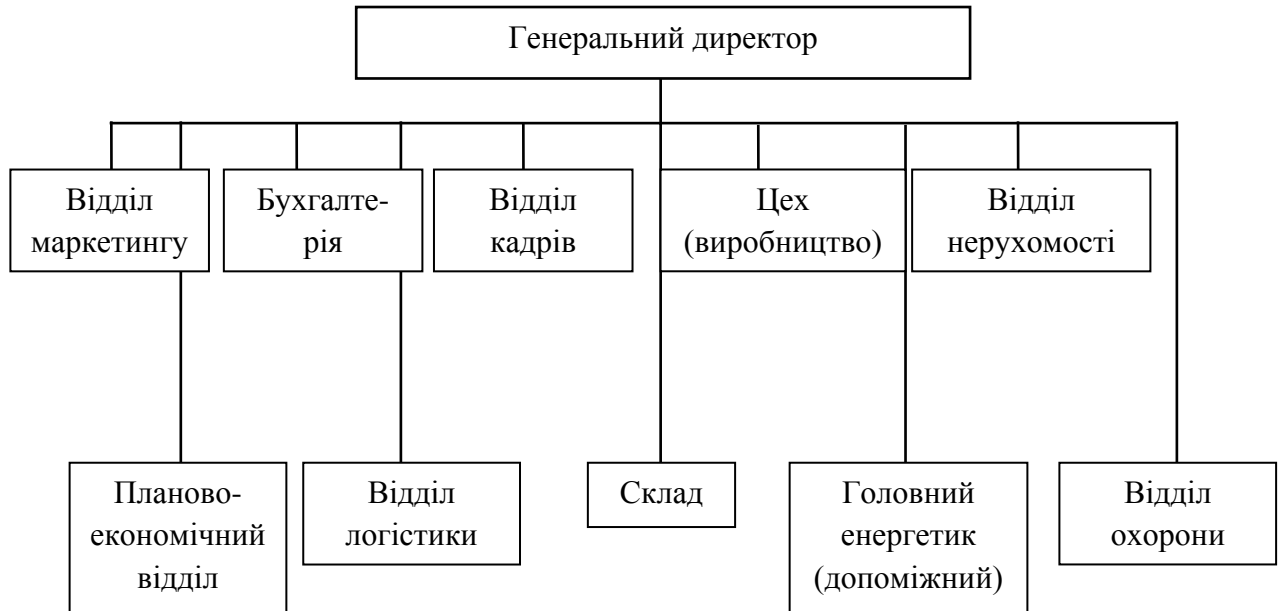


Рис. 2.2. Організаційна структура ПрАТ «Прогрес»

Продуктова структура дозволяє організації приділяти конкретному виробу такий обсяг уваги, скільки приділяє невелика фірма, що випускає лише декілька видів продукції. У той самий час дивізіональна структура створюється в тих компаніях, що намагаються збільшити обсяги діяльності і диверсифікувати виробництво як реакція на вимоги зовнішнього оточення, що наповнене змінами, вона характеризується як централізованою координацією з поєднанням із децентралізованим управлінням.

Управління та контроль за діяльністю Товариства здійснюють:

- Загальні збори акціонерів Товариства (Загальні збори);
- Наглядова рада Товариства (Наглядова рада);
- виконавчий орган Товариства (Генеральний директор);
- за рішенням Загальних Зборів в Товаристві може бути створено орган – Ревізійна комісія з правами та повноваженнями відповідно до закону

та Статуту.

Посадовими особами органів Товариства визнані Голова та члени Наглядової ради, Генеральний директор Товариства, голова та члени Ревізійної комісії в разі її обрання, вони повинні діяти в інтересах Товариства, дотримуватися вимог законодавства, положень Статуту та інших документів Товариства, не мають права розголошувати комерційну таємницю, інформацію з обмеженим доступом та конфіденційну інформацію про діяльність Товариства, крім випадків, передбачених законом.

Загальні збори є вищим органом, проводяться вони на підставі рішення Наглядової ради. Усі інші, крім річних зборів, вважаються позачерговими. У Загальних зборах акціонерного товариства беруть участь особи, включені до акціонерів, або їх представники.

Процес управління відбувається відповідно до установчих документів на основі управління за участі трудового колективу з поєднанням збереження прав власника.

Власник здійснює управління підприємством відповідно до Статуту чи інших установчих документів. Для керівництва господарською діяльністю власник або уповноважений ним орган також назначає на посаду керівника.

Підприємство очолює директор, який і виступає власником. Керівник підприємства діє від його імені, представляє його інтереси в державних та місцевих органах, або інших організаціях, у відносинах із іншими підприємствами, громадянами та споживачами, формує керівні органи підприємства, вирішує питання його діяльності в межах, визначених установчими документами, розпоряджається його майном, укладає договори, відкриває в банках рахунки тощо.

Трудовий колектив складається з громадян, що беруть участь у діяльності відповідно до трудового договору або інших домовленостей, що регулюють трудові відносини. Рішення із соціальних питань діяльності підприємства приймаються його органами управління у поєднанні з думкою трудового колективу.

Управління підприємством складається з ряду функціональних підсистем:

- стратегічне і поточне управління;
- планування;
- управління персоналом;
- управління виробництвом;
- управління маркетингом;
- управління фінансами.

Основна мета роботи відділу маркетингу полягає в визначенні позиції підприємства на ринку, можливостей, завдяки яким компанія може випередити конкурентів та завоювати прихильність покупця. Він працює над аналізом ринкових тенденцій, вивченням ситуацій та становища його розвитку, попиту, каналів товарного збуту, способів та методів продажу, прогнозуванням обсягів реалізації продукції, розробкою рекомендацій з покращення збуту, визначенням способів та тривалості просування на вже сформований ринок нових для нього товарів та вивід малоприбуткової непопулярної продукції.

Відділ кадрів – структурний підрозділ, діяльність якого напрямлена реалізацію та вдосконалення кадрової політики підприємства. Спеціалісти відділу кадрів проводять аналітичну й оперативну роботи, здійснюють підбор і розстановку кадрів за якостями згідно необхідних спеціальностей, контроль за використанням навичок у роботі, проведення заходів, направлених на зміцнення колективу, зниження плинності персоналу і зміцнення трудової дисципліни.

Бухгалтерія – підрозділ, що створюється для ведення бухгалтерського обліку, забезпечення інформацією про фінансове становище підприємства, результати його діяльності та грошові кошти. Основними функціями її є ведення бухгалтерського обліку відповідно до законодавства України, складання і обліку фінансової, податкової, статистичної та інших звітностей, контроль своєчасності сплати податків та зборів згідно установлених

розмірів. Очолює її головний бухгалтер.

Планово-економічний відділ ПрАТ «Прогрес» підпорядковується бухгалтерії. Його основними завданнями є формування правильної економічної політики, планування економічної складової й аналіз економічного стану підприємства, формування політики ціноутворення, стратегії розвитку підприємства, виявлення збиткової продукції, займається плануванням собівартості і цін на майбутній період, об'ємів закупівлі матеріалів, здійснює організацію і удосконалення діяльності, спрямовану на підвищення продуктивності праці, ефективність і рентабельність виробництва, зниження собівартості.

Функції відділу логістики є проектування і побудова системи логістики на підприємстві, керівництво логістичними процесами, забезпечення доставки матеріальних ресурсів, контроль їх кількості, якості, ведення складського господарства згідно з чинними правилами зберігання та обліку матеріальних цінностей, доставка товару до місць збуту або клієнтів.

Склад – будівля, призначена для прийому сировини на продукції, розміщення, зберігання, і видачі її, що має потрібну для цього матеріально-технічну базу. За допомогою складів сировини забезпечується безперервність виробництва. Склади готової продукції дозволяють зберігати запас, що забезпечує безперервність збуту.

Головний енергетик здійснює адміністративно-технічне керівництво, цеховими енергетиками, нагляд за експлуатацією відповідного обладнання, енергоустановок і використанням енергоресурсів. Він відповідає за безперебійне живлення всіх підрозділів заводу, вчасний ремонт енергетичного обладнання для забезпечення підтримки процесу безперебійності виробництва, визначає потреби заводу в енергії, організовує коректну експлуатацію пристроїв захисту на заводі, розглядає місцеві інструкції по експлуатації цих пристроїв і контролює правильність експлуатації [30].

Високий прибуток є головною метою підприємницької діяльності, це

джерело майбутніх витрат на розвиток, що проявляє в собі ефективність виробництва, показує примноження фінансових ресурсів. Збиток на підприємстві свідчить про неефективне господарювання, невдалі управлінські рішення та втрати від використання ресурсів. Якщо збитки є постійним явищем, то підприємство може стати банкрутом. Динаміка зміни основних показників діяльності ПрАТ «Прогрес» зображена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка зміни основних показників діяльності ПрАТ «Прогрес»
за 2018-2020 рр.

Показник	Рік			Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне %	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансові результати діяльності, тис. грн.									
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	247259	346964	464697	99705	0,40	117733	0,34	217438	0,88
Собівартість реалізованої продукції	-193913	-266023	-348447	-72110	0,37	-82424	0,31	-154534	0,80
Валовий прибуток	53346	80941	116250	27595	0,52	35309	0,44	62904	1,18
Інші операційні доходи	5263	5687	5849	424	0,08	162	0,03	586	0,11
Адміністративні витрати	-6627	-8341	-9005	-1714	0,26	-664	0,08	-2378	0,36
Витрати на збут	-42316	-60968	-92491	-18652	0,44	-31523	0,52	-50175	1,19
Інші операційні витрати	-2767	-9050	-11901	-6283	2,27	-2851	0,32	-9134	3,30
Фінансовий рез-т від операційної діяльності: прибуток	6899	8269	8702	1370	0,20	433	0,05	1803	0,26

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фінансові витрати	0	-257	-583	-257	0,00	-326	1,27	-583	0,00
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6899	8012	8119	1113	0,16	107	0,01	1220	0,18
Податок на прибуток	-1327	-1574	-1568	-247	0,19	6	0,00	-241	0,18
Чистий фінансовий результат: прибуток	5572	6438	6551	866	0,16	113	0,02	979	0,18

Проаналізувавши основні показники роботи ПрАТ «Прогрес», можна зробити висновок, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 217438 тис. грн., через запровадження нових для бізнесу видів продукції та розширення обсягів виробництва у поєднанні з продажами у 2020 році порівняно з 2018, що виступає для підприємства позитивним результатом. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 154534 тис. грн. відповідно до зростання чистого доходу, що пов'язане зі змінами валютного курсу, зростанням обсягів продукції та ін. Збільшення валового прибутку ПрАТ «Прогрес» у 2018-2020 роках на 62904 тис. грн. спричинене за рахунок збільшення чистого доходу через збільшення обсягів реалізації та відповідне йому менше збільшення собівартості.

Також збільшилися розміри адміністративних витрат, витрат на збут та інших операційних витрат – на 2378 тис. грн., 50157 тис. грн. та 9134 тис. грн. Інші операційні доходи також зросли на 586 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2018, що спричинило позитивний ефект на збільшення фінансового результату від операційної діяльності у 2020-2018 роках на 1803 тис. грн. Зростання фінансових витрат на 583 тис. грн. потягло за собою зменшення фінансового результату до оподаткування.

Значення найважливішого показника діяльності – чистого прибутку, зросло на 979 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2018, що означає правильність обраної стратегії розвитку, наявність виробничого потенціалу та здатності підприємства до стабільного росту та розвитку.

2.2. Аналіз виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

Виробничі можливості підприємства – це складова виробничого потенціалу. Сьогодні перед багатьма підприємствами постає задача ефективного управління виробничим потенціалом, оскільки це дає значний результат, що спонукає керівні органи приймати вірні управлінські рішення, що виносяться для покращення конкурентного становища через значення якості та асортименту продукції, а також господарської діяльності в цілому.

На різних підприємствах за їх однакового положення на ринку та в галузі, факторів та поточних умов діяльності, а також переліку ресурсів, майже однакові підприємства досягають зовсім різних результатів діяльності. Такі ситуації вимагають особливих навиків та розуміння як коректно спрямувати виробничий потенціал та його складові, а також правильно робити висновки про стан виробництва та розробляти заходи по спрямуванню його до розвитку.

Виявлення можливостей виробництва здійснює позитивний вплив на залучення інвестицій у розвиток підприємства, визначає оцінку економічного становища, що дозволяє зробити висновок про якість діяльності та економічне положення в галузі. Підвищення ефективності управління виробничим потенціалом призводить до збільшення продуктивності виробництва, що спричиняє собою повноцінний розвиток становища економічної системи.

Виробничий потенціал – це потенційна спроможність підприємства до процесу виготовлення продукції такого складу, асортименту, номенклатури та якості, які будуть повністю задовольняти поточним ключовим запитам

попиту на ринку.

До його характеристик належать цілісність елементів, їх взаємозамінність, складність та альтернативність, взаємозв'язок, здібність сприйняття сучасних досягнень розвитку науки та техніки, до розвитку за допомогою використання нових наукових досягнень, гнучкість системи виробництва, її потужність.

Ефективна діяльність меблевого підприємства складається з поєднання сукупності факторів, найважливішими з яких виступають ресурси, та залежить від вдалого їх використання окремо та разом із іншими ресурсами [18].

Розуміння рівня та складу наявних на досліджуваному підприємстві резервів ресурсів дає змогу керівництву приймати вчасні, влучні й економічно обґрунтовані рішення в управлінні виробничою частиною компанії, що якістю своєї діяльності визначає поточний стан розвитку та майбутню діяльність.

Виробничий потенціал характеризує поточні виробничі можливості організації, внутрішні джерела подальшого розвитку, наявні обсяги фінансових коштів, існуючі запаси обмежених ресурсів, що використовуються для досягнення певних економічних цілей за відповідних умов господарювання [15].

Для аналізу рівня розвитку ПрАТ «Прогрес» та його складових необхідно проаналізувати ефективність управління виробничим потенціалом за допомогою показників діяльності, які дозволяють сформулювати уявлення про розвиток компанії, її поточний стан, а також про ефективність використання його частин та факторів, що здійснюють свій вплив.

До складових показників виробничого потенціалу підприємства відносяться фінансова, матеріально-сировинна, техніко-технологічна та трудова складові.

Фінансовий стан компанії виступає одним з найбільш важливих складових факторів діяльності, це рівень наявності необхідного обсягу

фінансових ресурсів для перебігу якісного ведення господарських справ через їх раціональне використання [10].

Брак чи невірне використання коштів, нерозподіленого прибутку, може стати причиною несвоєчасного погашення заборгованості перед постачальниками за сировину для виготовлення продукції, неповного забезпечення організації виробничими ресурсами, а їх оптимальне використання створює можливості подальшого покращення показників економічної діяльності.

Фінансові ресурси виступають сукупністю залучених та власних коштів підприємства, якими воно керує та спрямовує на здійснення витрат, що містять в собі вдоволення рівня функціонування підприємства та забезпечують його тривалий розвиток [21].

На відміну від усіх складових показник фінансових ресурсів відрізняється певними особливостями. Ці ресурси мають значний вплив на формування інших елементів виробничого потенціалу та їх функціонування. Даний вид ресурсів, важливим джерелом яких є виручка від реалізації товарів, являються основним інструментом відтворення всіх його елементів, тому аналіз і оцінка фінансових ресурсів як елемента виробничого потенціалу повинні проводитися з позицій їх ефективного використання.

Для аналізу фінансової складової ПрАТ «Прогрес» досліджено показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії, загальний коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт рентабельності активів підприємства (табл. 2.3.).

Як видно з таблиці 2.3, майже усі коефіцієнти оцінки фінансової складової виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» мають негативну динаміку у 2018-2020 роках, адже коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 15,38%, через суттєве зменшення грошей та їх еквівалентів, що включають в себе кошти на банківських рахунках, депозити, короткострокові інвестиції, що мають незначний ризик зміни вартості, але порівняно з 2019 роком у 2020 цей показник досяг позитивної динаміки, адже збільшення

склало 340%.

Таблиця 2.3

Фінансова складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

Показник	Рік			Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне %	абсолютне	відносне, %
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,26	0,05	0,22	-0,21	-80,77	0,17	340	-0,04	-15,38
Коефіцієнт автономії	0,81	0,66	0,69	-0,15	-18,52	0,03	3,85	-0,12	-15,38
Загальний коефіцієнт ліквідності	3,01	2,04	1,96	-0,97	-32,23	-0,08	-3,92	-1,05	-34,88
Коефіцієнт рентабельності активів, %	5,47	5,39	5,12	-0,08	-1,52	-0,26	-4,86	-0,34	-6,31

Коефіцієнт автономії ПрАТ «Прогрес» спав також на 15,38% через більш інтенсивне збільшення активів ніж власного капіталу і також досяг позитивної динаміки в 2020 році порівняно з 2019.

Загальний коефіцієнт ліквідності зменшився на 34,88% через зростання розміру поточних зобов'язань підприємства, які складаються з банківських позичок та кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт рентабельності активів зменшився на 6,31% у 2020 році порівняно з 2018, і має негативну динаміку через більший ступінь зростання суми активів ніж суми чистого прибутку.

Необхідною умовою випуску на підприємстві високої за якістю та конкурентоспроможної продукції є наявність достатніх та якісних матеріальних ресурсів, від своєчасного забезпечення та реалізації яких залежить перебіг всіх основних показників діяльності підприємства, прибутковість та ефективність його функціонування.

Забезпеченість досліджуваного підприємства якісними матеріальними

ресурсами, а також їх склад та стан зумовлюють темпи розвитку і підвищення ефективності виробництва. В той самий час великий потенціал та можливості, що закладено в цих ресурсах, не реалізуються самостійно, вони розкриваються та досягають максимального ефекту від реалізації завдяки ефективній та оптимальній праці кваліфікованих робітників, що визначає взаємозв'язок з трудовими ресурсами.

Розглядаючи матеріальні ресурси як складову виробничого потенціалу, необхідно відзначити, що їх стан і своєчасність поповнення залежать від якості матеріальних ресурсів у обраного постачальника. Чим вище матеріальне забезпечення постачальника, тим вищим є рівень виробничого потенціалу розглянутого підприємства.

Універсальність у використанні прогресивних сучасних технологій, забезпечення понесення мінімальних витрат на виробництві, надійності й отримання швидких результатів, економія та правильний розподіл у споживанні матеріальних ресурсів становлять значний внесок у вдосконаленні та розширенні масштабів виробничих процесів, зростанні ефективності роботи виробництва.

Матеріальні ресурси включають в себе засоби виробництва і речові умови функціонування живої праці, без яких не може здійснюватися трудова діяльність.

Забезпеченість компанії необхідними для прибуткового виробництва ресурсами характеризує потенційні можливості підприємства, а їх раціональний та якісний склад, поєднання, а також рівень використання забезпечують оптимальний результат виробництва при мінімумі витрат живої і матеріалізованої праці [4].

Для аналізу матеріально-сировинної складової ПрАТ «Прогрес» досліджено показники: питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, матеріаловіддача та матеріалоємність (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Матеріально-сировинна складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

Показник	Рік			Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
Питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції	86,2	85,2	86,37	-1	-1,16	1,170	1,37	0,170	0,20
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	24,12	17,99	18,01	-6,13	-25,40	0,013	0,07	-6,112	-25,34
Матеріаловіддача	1,36	1,43	1,43	0,07	5,09	-0,004	-0,28	0,065	4,79
Матеріалоємність	0,73	0,70	0,70	-0,04	-4,84	0,002	0,28	-0,034	-4,57

За розрахунками, які наведені в таблиці 2.4 видно, що питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції є високою та складає більш ніж 85% для кожного року функціонування, та свідчить про те, що виробництво продукції є матеріаломістким, і, з цього слідує, що найбільш значні резерви зниження собівартості вироблюваної продукції підприємства будуть знаходитись в економії й ефективному використанні саме матеріальних ресурсів. Динаміка цього показника є позитивною, зростання у 2020 році порівняно з 2018 складає 0,2%.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має негативну динаміку – зменшення у 2020 році порівняно з 2018 на 25,34%. Не дивлячись на негативну динаміку досліджуваній показник ПрАТ «Прогрес» залишається в рамках норми для свого виду діяльності та галузі, що складає 18. Зниження наведеного показника свідчить про невелике зростання обсягу виробничих запасів і незавершеного виробництва.

Показник матеріаловіддачі має позитивну динаміку у 2020 році порівняно з 2018 – збільшення на 2,49% у зв'язку із більш інтенсивним

зростанням вартості виробленої продукції ніж матеріальних витрат. Цей показник характеризує рівень використання предметів праці, їх ефективність, та показує, скільки продукції виробляється з одиниці витрачених матеріальних ресурсів.

Обернений до матеріаловіддачі показник матеріалоемності має негативну динаміку у 2020 році порівняно з 2018 – падіння на 4,57%, що є позитивним ефектом для ПрАТ «Прогрес». Матеріалоемність показує скільки матеріальних витрат необхідно понести або приходиться на виробництво одиниці продукції.

У сучасних умовах функціонування конкурентного середовища швидка реакція виробничої системи підприємства та ефективність його виробничих операцій мають важливе значення. Тому, розвиток, нарощування та активізація техніко-технологічної складової виробничого потенціалу стає однією з найважливіших складових конкурентних переваг для будь-якого підприємства.

Для аналізу техніко-технологічної складової потенціалу ПрАТ «Прогрес» необхідно буде дослідити такі показники: фондоозброєність, фондівіддача, фондомісткість, коефіцієнт зносу та фондорентабельність (табл. 2.5.).

Проаналізувавши дані таблиці 2.5 можна зробити висновок, що ПрАТ «Прогрес» має відносно негативну динаміку зростання показників техніко-технологічної складової виробничого потенціалу.

Фондоозброєність – показник, що характеризує забезпеченість основними виробничими фондами трудового колективу підприємства, має позитивну для ПрАТ «Прогрес» динаміку у 2020 році порівняно з 2018 – зростання на 47,57%. Це є позитивним ефектом для підприємства, але необхідно завжди аналізувати та мати на увазі щоб темп зростання фондоозброєності не перевищував темп зростання продуктивності праці.

Найбільш загальним показником, що характеризує ефективність використання основних засобів, є їх фондівіддача, яка є обсягом чистого

доходу від реалізації продукції за рік у розрахунку на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів. Вона зменшилась на 15,54% у 2020 році порівняно з 2018 і має стабільно негативну динаміку.

Таблиця 2.5

Техніко-технологічна складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

Показник	Рік			Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фондоозброєність	35,51	38,10	52,40	2,588	7,29	14,30	37,54	16,89	47,57
Фондовіддача	17,13	16,33	14,46	-0,793	-4,63	-1,87	-11,44	-2,66	-15,54
Фондомісткість	0,058	0,061	0,069	0,003	4,85	0,01	12,92	0,01	18,40
Коефіцієнт зносу	0,55	0,46	0,44	-0,094	-16,99	-0,01	-2,85	-0,11	-19,36
Фондорентабельність	0,52	0,40	0,27	-0,115	-22,24	-0,13	-32,76	-0,25	-47,72

Фондомісткість характеризує вартість основних засобів підприємства на 1 грн. його продукції. Зростання цього показника на 18,4% у 2020 році порівняно з 2018 приносить негативний ефект, адже показує збільшення вартості витрат виробничих фондів на одиницю виробленої продукції.

Значення коефіцієнта зносу ПрАТ «Прогрес» зменшилось на 19,26% у 2020 році порівняно з 2018, що має позитивний ефект та характеризує покращення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Фондорентабельність – це показник, що характеризує ефективність використання основних фондів за величиною прибутку до оподаткування. У 2020 році порівняно з 2018 цей показник значно зменшився з 0,52 до 0,27, тобто на 47,72%, що означає неефективне використання наявних на підприємстві основних засобів.

Трудова складова потенціалу являє собою сукупність фізичних можливостей та інтелектуальної складової, які за оптимального поєднання

забезпечують виробництво товарів. Основним елементом трудової складової потенціалу виступає трудова одиниця – людина з своїм рівнем розвитку, наявними знаннями, кваліфікацією, уміннями і досвідом роботи.

Трудова складова потенціалу – це потенціал розвитку людських ресурсів організації, управлінського і виробничого процесів.

Забезпечення організації робочою силою, її склад та оптимальність використання визначають організаційний рівень виробництва, формують середовище для стійкого дотримання рівню якісної конкурентної позиції на ринку та стабільності діяльності. Аналіз впливу трудових ресурсів на діяльність підприємства необхідний для виявлення резервів економії використання робочої сили завдяки раціональнішому розміщенню кадрів, завантаженням їх роботою і використанням відповідно до раніше отриманої ними кваліфікації [40].

Для аналізу трудової складової ПрАТ «Прогрес» досліджено такі показники діяльності: продуктивність праці, частка оплати праці у собівартості продукції, зарплатомісткість продукції, частка прибутку на одного працюючого та зарплато віддача (табл. 2.6).

Проаналізувавши наведені показники діяльності ПрАТ «Прогрес» в таблиці 2.6 можна зробити висновок, що один з найбільш значних показників трудових ресурсів – показник продуктивності праці підприємства має позитивне значення, що означає собою збільшення кількості продукції, що виробляється за одиницю часу на 149,82 тис. грн./люд. та економію робочого часу, що витрачається на одиницю продукції.

Частка оплати праці у собівартості продукції має тенденцію до зростання – на 29,84% у період з 2018 по 2020 рік. Відповідно до цього значення показника зарплатомісткості продукції також має позитивну динаміку – воно зросло на 9,36%, що є непоганим результатом, адже розмір значення є відносно невеликим, що спонукає створення на підприємстві нових економічних мотивів до інвестування у механізацію з використанням сучасних технологій та автоматизацію праці.

Таблиця 2.6

Трудова складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

Показник	Рік			Відхилення 2019 р. від 2018 р.		Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2020 р. від 2018 р.	
	2018	2019	2020	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %	абсолютне	відносне, %
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Продуктивність праці	608,12	622,23	757,93	14,11	2,32	135,70	21,81	149,82	24,64
Частка оплати праці у собівартості продукції	6,3	8,8	8,18	2,50	39,68	-0,62	-7,05	1,88	29,84
Зарплатомісткість продукції	0,067	0,078	0,073	0,01	16,42	0,00	-6,06	0,01	9,36
Частка прибутку на одного працюючого	14,86	12,33	11,45	-2,53	-17,00	-0,88	-7,14	-3,41	-22,92
Зарплатовіддача	14,94	12,83	13,66	-2,11	-14,10	0,83	6,45	-1,28	-8,56

Через значне збільшення на підприємстві кількості персоналу порівняно зі зростанням прибутку, знизився показник частки прибутку на одного працюючого на 22,92% у 2020 році порівняно з 2018, що означає собою відхід від автоматизації праці.

Зарплатовіддача характеризує вартість виконаних працівниками робіт, що припадає на 1 грн. оплати праці. Цей показник у 2020 році порівняно з 2018 знизився на 8,56%, що є негативним моментом в організації оплати праці на підприємстві.

В цілому, на ПрАТ «Прогрес» всі показники трудової складової тісно пов'язані між собою та у поєднанні формують негативний результат, а збільшення одного показника призводить до зменшення іншого.

Формування виробничого потенціалу повинно бути відповідним до характеру діяльності підприємства і цілям, що стоять перед ним. Оптимальним є забезпечення такої структури, в якій кожна складова сприяє

гарному функціонуванню й розвитку, реалізації обраної стратегії і досягненні цілей.

2.3. Оцінка управління виробничим потенціалом ПрАТ «Прогрес»

За сучасного стану розвитку економіки питання якісного та вмілого управління виробничим потенціалом підприємства є передумовою ефективного прибуткового існування, необхідного для досягнення поставлених економічних цілей та вдалого функціонування у майбутньому.

Фінансові ресурси являють собою можливості керівництва підприємства щодо посилення виробничого потенціалу, а саме за рахунок модернізації виробничої складової, що застосовуються технологій і підвищення кваліфікації працівників.

Фінансові ресурси як структурний елемент виробничого потенціалу підприємств визначені коефіцієнтом абсолютної ліквідності, коефіцієнтом автономії, загальним коефіцієнтом ліквідності та коефіцієнтом рентабельності активів, динаміка яких зображена на рис. 2.3.

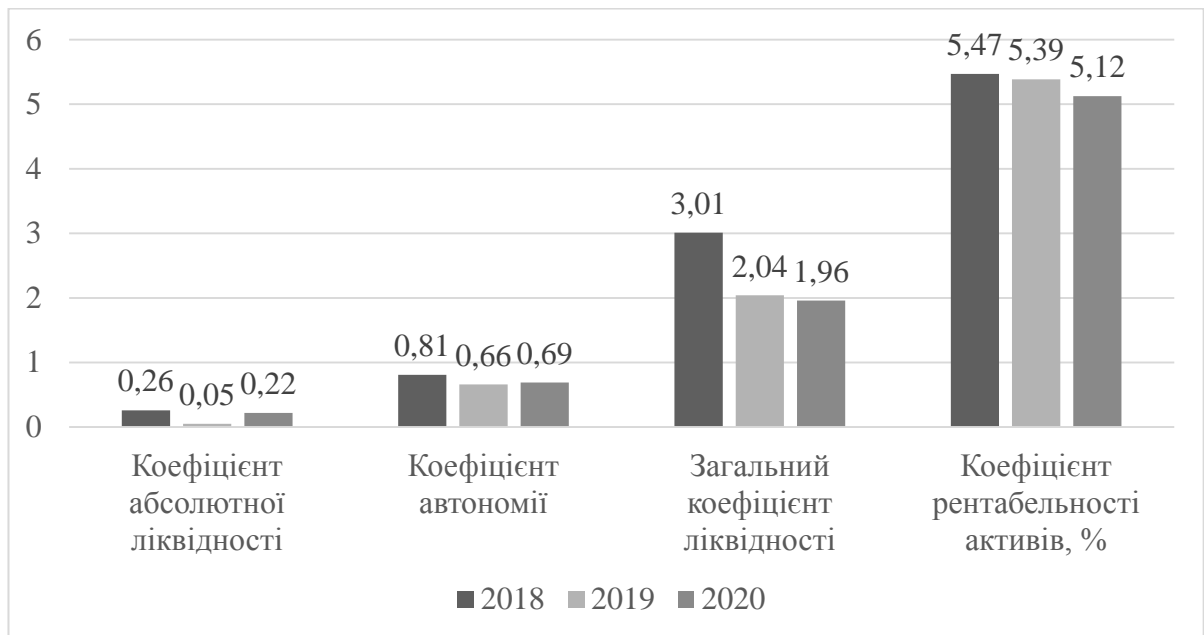


Рис. 2.3. Фінансова складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2018-2020 роках варіювалося від занадто високого до занадто низького. За наведеними розрахунками видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2018 та 2020 роках був вищий за оптимальне значення (від 0,1 до 0,2) та складав 0,26 и 0,22 відповідно, що свідчить про те, що значна частина капіталу спрямовується на формування непродуктивних активів, а стратегія управління фінансовими ресурсами є неефективною. У 2019 році значення стало критичним і дуже низьким, складало 0,05 через зменшення грошових засобів та порівняно з ними велике значення поточних зобов'язань та означало, що організація буде не в змозі вчасно погасити свої борги у випадку, якщо незабаром настане термін сплати платежів.

Оскільки коефіцієнт автономії – це один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансового стану, у ПрАТ «Прогрес» є більшим ніж нормативне значення 0,5, то його можна вважати фінансово незалежним від зовнішніх джерел фінансування його діяльності та підприємством з невисоким рівнем ризику. Але, цей рівень незалежності спадає через збільшення поточної кредиторської заборгованості та інших поточних зобов'язань. Рівень спаду є відносно невисоким, але підприємству потрібно вжити заходи для стабілізації цієї залежності. Значення показника фінансової автономії кожного року становить вище 0,6 і говорить неповне використання потенціалу.

Загальний коефіцієнт ліквідності ПрАТ «Прогрес» має оптимальне значення у 2018 та 2019 роках – від 2 до 3, лише у 2020 році цей показник став меншим за оптимальний на 0,4. Тому оборотні кошти використовувалися ефективно. Оскільки значення залишається стабільно оптимальним, можна зробити висновок, що стратегія підприємства щодо цього є вірною.

Значення коефіцієнта рентабельності активів у 2020 році спало порівняно з 2018, воно показує ефективність використання активів для формування прибутку. Чим вищим є значення показника, тим ефективнішим

є процес управління на підприємстві, адже саме показник рентабельності активів формується під впливом усієї діяльності компанії. У 2018 році було отримано 5,47 копійки чистого прибутку на кожну гривню використаних активів, а у 2020 – 5,12, тобто управління можна назвати неефективним.

Таким чином, можна підсумувати, що фінансова складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» скоріше є неефективною ніж ефективною, адже коефіцієнт абсолютної ліквідності є вищим за норматив, а отже значна частина капіталу формує непродуктивні активи, коефіцієнт автономії також є вищим за нормативне значення і означає недовикористання компанією власного потенціалу, і також спала рентабельність активів, що свідчить про неефективність управління. Лише загальний коефіцієнт ліквідності припадає під нормативне значення. Для оцінки ефективності використання виробничого потенціалу доцільно використовувати систему показників, що обумовлену різним характером вимірювання ефекту, що зображена на рис. 2.4.

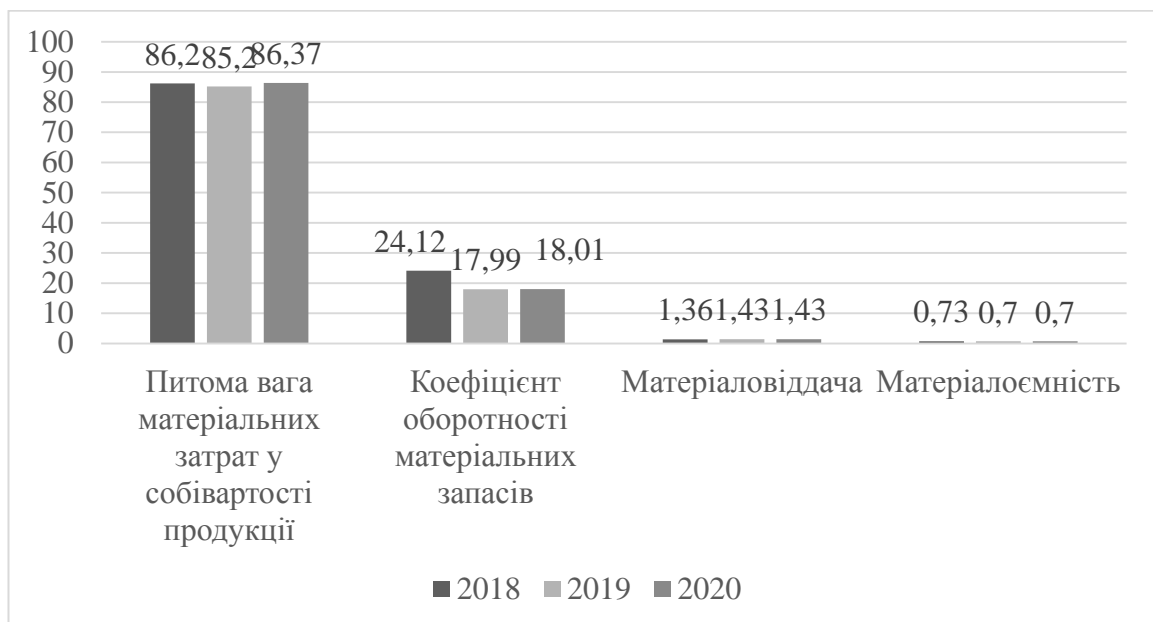


Рис. 2.4. Матеріально-сировинна складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки

Виробничі ресурси як один з основних структурних елементів реалізуються через забезпечення функціонування процесу виробництва.

Вага матеріальних витрат в структурі собівартості продукції безперервно зростає, що є наслідком підвищення продуктивності праці і обсягу промислового виробництва і скорочення в зв'язку з цим частки заробітної плати, а також за рахунок підвищення якості матеріалів і розширення кооперованих зв'язків у промисловості.

Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства є відношенням результатів до витрачених ресурсів, а критерієм ефективності виступає максимізація результату при мінімумі витрат ресурсів.

Оскільки питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції складає більш ніж 80% собівартості продукції, то виробництво меблів на ПрАТ «Прогрес» можна вважати матеріаломістким – значення показника у 2018-2020 роках коливається біля 86%.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має тенденцію до зниження від 24,12 до 18,01, але залишається у нормативному значенні. Якщо розглянути показник в динаміці – зменшення оборотності говорить про відсутність стабільного вдосконалення політики управління запасами.

Матеріаловіддача показує рівень використання предметів праці, та скільки вироблено продукції з одиниці витрачених ресурсів, тобто на 1 грн витрат вироблено 1,36 грн продукції у 2018 році, а у 2020 році – 1,43 грн. Збільшення матеріаловіддачі свідчить про покращення використання матеріалів, що здійснює позитивний вплив на ефективність виробництва, його прибутковість та вивільнення додаткових коштів для розвитку.

Збільшення випуску продукції на 205493,7 тис. грн. здійснило вплив на матеріалоємність, що знизилась з 0,73 до 0,70, тобто з 2018 року до 2020 року спала на 4,57%, що дозволяє говорити про наявність тенденції збільшення економії за рахунок впровадження економічних видів матеріальних ресурсів та вдосконалення структури виробництва і є для нього позитивним ефектом.

Витрати матеріалоємності мають певну специфіку, бо вони формуються на основі різних видів матеріалів або сировини, які володіють відповідними одиницями виміру. Збільшення рівня матеріалоємності

свідчить про зростання ефективності використання матеріальних ресурсів.

Підсумувавши досліджену інформацію, можна зробити висновок, що матеріальна складова дає позитивний ефект на виробничий потенціал підприємства – управління ним є ефективним. Зростання матеріаловіддачі свідчить про наявність додаткових коштів для розвитку, зниження матеріалоемності свідчить про економію використання ресурсів і потенціальну можливість отримання більшого прибутку. Лише показник коефіцієнта оборотності матеріальних запасів дає негативний ефект та повідомляє про необхідність вдосконалення політики управління запасами.

Динаміка показників фондоозброєності та фондovіддачі зображена на рис. 2.5.

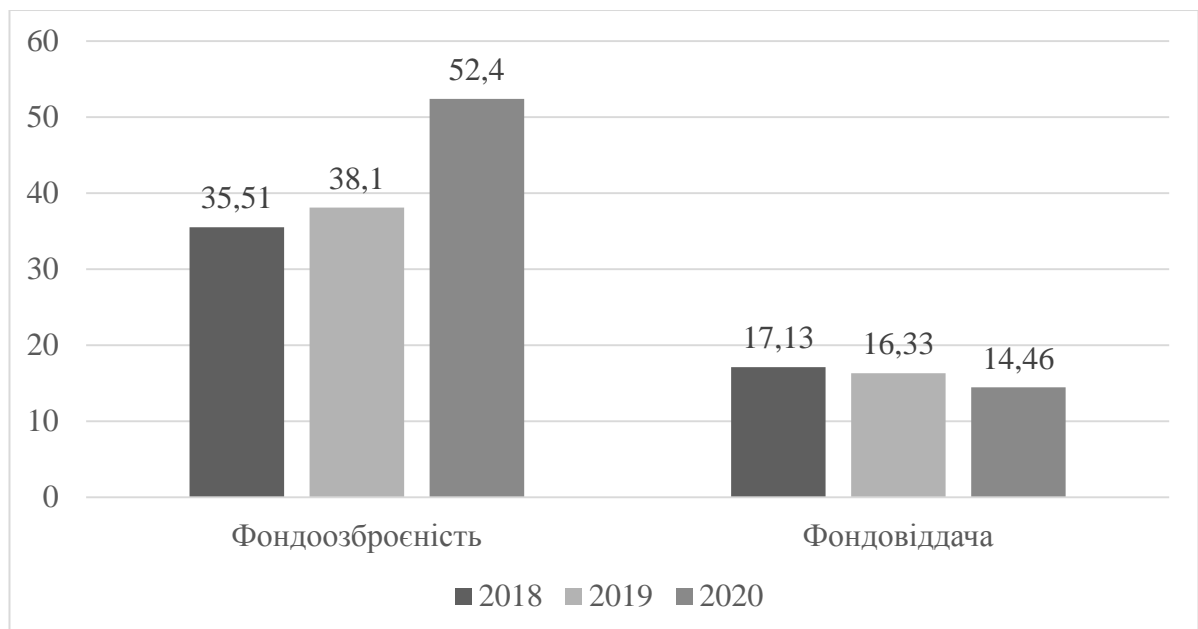


Рис. 2.5. Динаміка фондоозброєності та фондovіддачі – техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки

Технологічні ресурси – важливий елемент виробничого потенціалу, що залучено до виробництва за допомогою реалізації застосовуваних технологій у виробничій діяльності і технологічних можливостей.

Фондоозброєність ПрАТ «Прогрес» має тенденцію до стабільного підвищення – з 35,51 у 2018 році до 52,4 – у 2020 році. Підвищення фондоозброєності та продуктивності праці веде до зростання граничного

продукту і тим самим до збільшення попиту на працю і, навпаки, зниження продуктивності праці зменшує попит на працю. Але, необхідно завжди звертати увагу на те, щоб темпи росту фондоозброєності не випереджали темпи росту продуктивності праці.

Найбільш загальним показником, що характеризує ефективність використання основних засобів, є фондоддача, яка є обсягом чистого доходу від реалізації продукції за рік у розрахунку на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів. Вона зменшилась на 14,46% і має стабільно негативну динаміку, тому слід привернути увагу на цей показник, адже він може свідчити про неефективне використання основних засобів.

Фондомісткість є величиною, що обернена до показника фондоддачі. Вона дає змогу визначити вартість основних засобів на одну гривню готової продукції, а також і визначає рівень забезпеченості організації основними засобами.

За нормального функціонування значення фондоддачі повинно зростати, а фондомісткість – спадати. Варто звернути увагу на те, що зниження фондомісткості повинно відбуватися не за через зниження вартості основних виробничих фондів та зниження виробленої продукції, а за рахунок нижчих темпів росту вартості основних засобів у порівнянні з темпами росту вартості продукції.

Не менш важливим для управлінця є показник коефіцієнта зносу основних фондів підприємства.

Динаміка показників фондомісткості, фондорентабельності та коефіцієнта зносу зображена на рис. 2.6.

Як видно з рисунку 2.6., у 2018 році на одну гривню чистого доходу приходилось 0,058 грн. основних засобів. У 2020 році цей показник збільшився до 0,069 грн., що є негативним ефектом, адже збільшилась сума, на яку потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції.

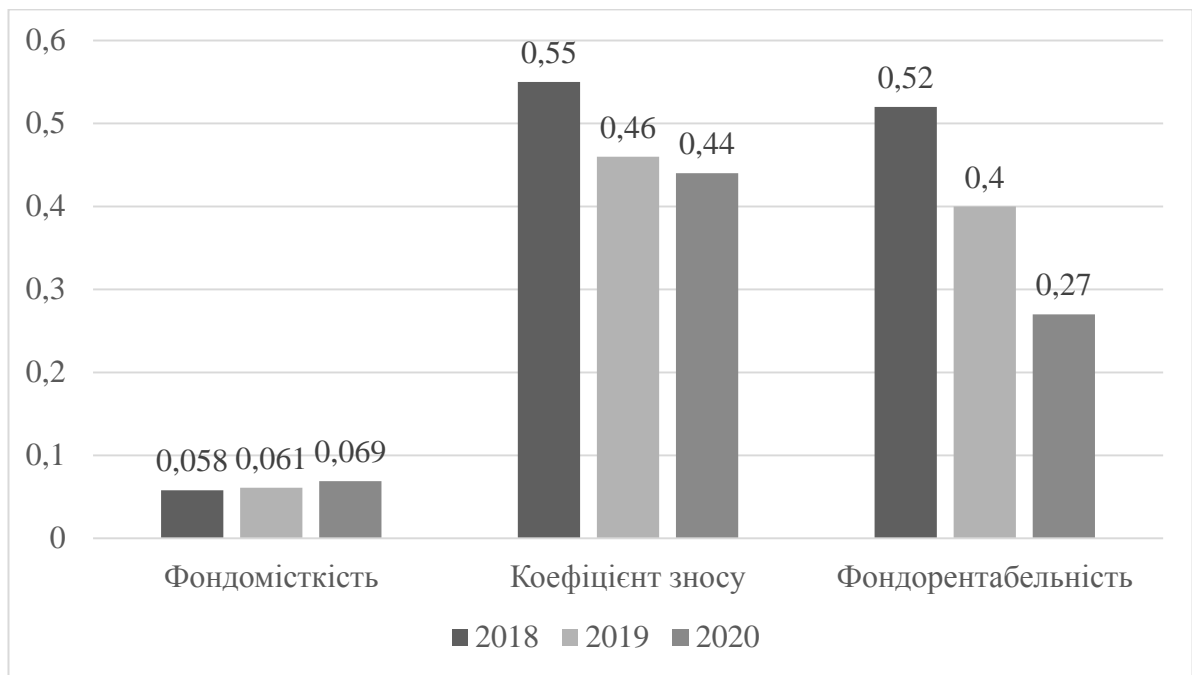


Рис. 2.6. Динаміка фондомісткості, коефіцієнта зносу та фондорентабельності – техніко-технологічної складової виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки

Коефіцієнт зносу основних засобів показує, на який відсоток профінансовані за рахунок зносу заміна і відновлення основних засобів. Даний показник на ПрАТ «Прогрес» має тенденцію до зниження з 0,55 у 2018 році до 0,44 у 2020 році. Зниження даного коефіцієнта характеризує покращення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Зменшення показника фондорентабельності на 0,25 свідчить про те, що ПрАТ «Прогрес» у 2020 році отримує менше прибутку на одиницю вартості основних виробничих фондів ніж у 2018 році, і це є негативним явищем.

Техніко-технологічні складові виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» справляють на нього негативний ефект. Зменшення фондовіддачі свідчить про неефективне використання основних засобів, що проявляються у простоях виробничого обладнання, неповному потужностей, низькому коефіцієнту змінності, наявності обладнання, що не встановлено, збільшення фондомісткості свідчить про зростання суми, на яку потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів

продукції, а зменшення показника фондорентабельності свідчить про те, що підприємство отримує менше прибутку на одиницю вартості основних виробничих фондів. Але позитивний ефект на виробничий потенціал справляють збільшення фондоозброєності, що тягне за собою зростання граничного продукту і тим самим до збільшення попиту на працю, а також зменшення коефіцієнта зносу, що показує покращення стану матеріально-технічної бази.

Для людських ресурсів виробничого потенціалу підприємства потенційно можливим є застосування під час процесу виробництва комплексу необхідних знань, умінь і навичок працівників, для ефективного вирішення виробничих завдань.

Варто відзначити, що саме людські ресурси відіграють визначальну роль в ефективному формуванні та використанні виробничого потенціалу підприємства.

Найголовніший показник ефективності використання трудових ресурсів – продуктивність праці має високе додатне значення з дуже позитивною динамікою (рис. 2.7).



Рис. 2.7. Продуктивність праці як трудова складова виробничого потенціалу
ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки

У 2018 році продуктивність праці складала лише 608,12 тис. грн./люд., а

у 2020 досягла ще більшого значення – 757,93 тис. грн./люд.

Прискорення темпів підвищення продуктивності праці має важливе значення і відіграє значну роль, збільшення даного показника спричинене не лише покращенням інтенсивності роботи, але і впровадженням більшої автоматизації, що дозволяє замінити деякі процеси ручної праці на більш швидше та безпомилкове їх автоматизоване виконання.

Зростання продуктивності праці виражається в збільшенні продукції, що випускається за одиницю робочого часу, що може бути як завдяки зростанню інтенсивності праці, так і за рахунок збільшення продуктивності праці.

Підвищення продуктивності праці приводить до скорочення витрат живої праці, сприяє зниженню витрат на фонд оплати праці й на виробництво взагалі, що забезпечить підвищення рівня рентабельності підприємства завдяки збільшенню показника прибутку за сталого значення собівартості.

На показник продуктивності праці свій вплив здійснили річний обсяг випуску продукції підприємства у вартісному виразі та чисельність персоналу. Таке збільшення спричинено тим, що підприємство почало інтенсивніше виробляти продукцію і тим, що воно збільшило обсяг виробництва через розширення асортименту для задоволення більшої кількості потреб. За допомогою оновлення дизайну сайту та рекламі воно зарекомендувало себе як сучасний якісний виробник, перевірений роками, що іде в ногу із часом. Також не без участі залишилося і підвищення технічного рівня виробництва.

Резервами зростання продуктивності є: застосування нової техніки завдяки впровадженню механізації, удосконалення системи машин, необхідних для виробництва, технологій та наукових розробок.

Динаміка показників частка оплати праці у собівартості продукції, зарплатомісткість продукції, частка прибутку на одного працюючого та зарплатовіддача як трудові складові виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки зображена на рис. 2.8.

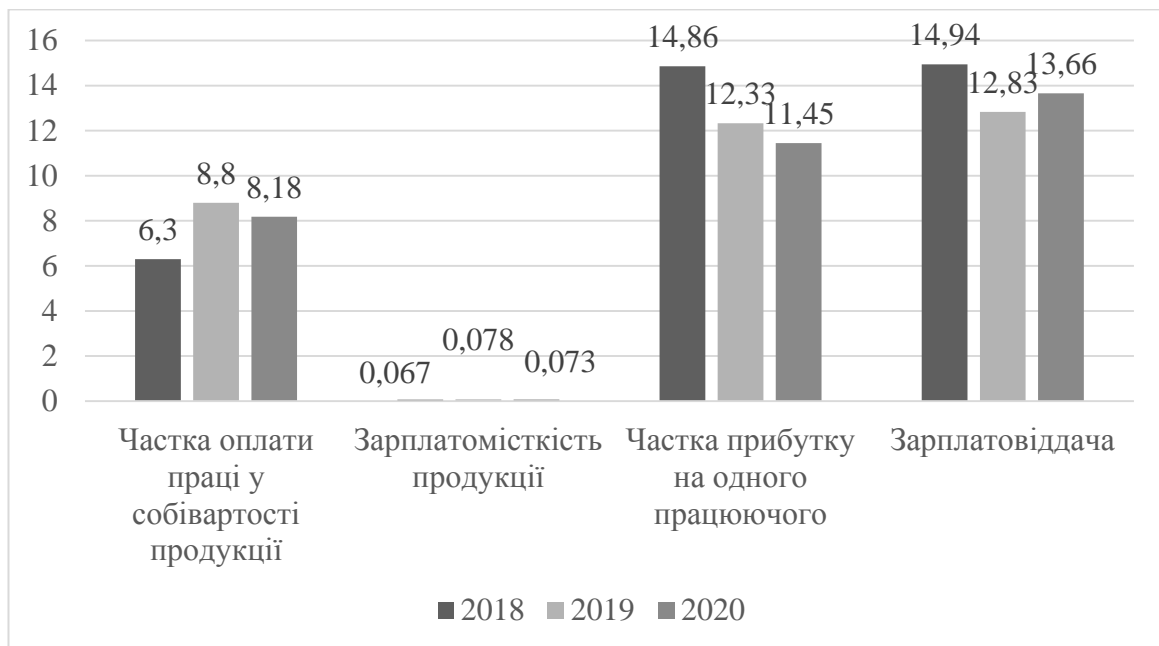


Рис. 2.8. Частка оплати праці у собівартості продукції, зарплатомісткість продукції, частка прибутку на одного працюючого та зарплатовіддача як трудові складові виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки

Частка оплати праці у собівартості продукції ПрАТ «Прогрес» за 2018-2020 роки зросла на 1,88, що є позитивним явищем для працівників. Значним напрямом збільшення витрат на оплату праці в собівартості реалізованої продукції має стати, особливо в матеріаломісткому виді діяльності як ПрАТ «Прогрес», зниження питомої ваги матеріальних витрат на основі забезпечення реалізації ресурсозбереження. Одним з напрямків цього використання є запобігання перевищення витрат матеріалів порівняно зі встановленими нормами на виробництво такого типу продукції.

Для повного та вчасного зростання частки витрат на оплату праці в загальній сумі витрат необхідно забезпечити систематичний перегляд поточний нормативів з витрачання матеріалів на виробництво такого типу товарів, а також впровадження доцільних заходів з заміни матеріалів на більш вдалі фінансово та якісно аналоги.

Оскільки на підприємстві спостерігається зростання продуктивності праці, але і збільшення зарплатомісткості продукції на 0,01 тис. грн./люд. У 2020 році порівняно з 2018, то це означає зниження ефективності діяльності

підприємства і, в тому числі, зниження рентабельності витрат на оплату праці.

Зниження частки прибутку на одного працюючого на 22,92% у 2020 році порівняно з 2018 має негативний ефект та означає неефективне використання персоналу підприємства, адже у 2018 умовно за тої самої кількості робітників, ПрАТ «Прогрес» отримувало більше прибутку.

Зниження зарплатовіддачі у 2020 році порівняно з 2018 на 8,56% є негативним ефектом для підприємства, і свідчить про неефективність прийняття управлінських рішень керівництвом.

Трудові складові виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» справляють на нього як позитивний, так і негативний ефект. Зростання продуктивності праці спричиняє збільшення продукції, що випускається за одиницю робочого часу, але збільшення зарплатомісткості спричиняє зниження ефективності діяльності підприємств, зниження частки прибутку на одного працюючого показує неефективне використання персоналу підприємства, а зниження зарплатовіддачі свідчить про невірно прийняті управлінські рішення.

Таким чином, виробничі можливості підприємства виступають однією зі складових частин потенціалу. Оцінка величини фінансових потоків та стану справ бізнесу допомагають виявити наявні виробничі можливості, також вони формують собою інвестиційну привабливість бізнесу взагалі.

Виходячи із результатів проведеного аналізу виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес», можна зробити висновок, що його складові складають негативний ефект на показник. Фінансова складова показує формування непродуктивних активів, недовикористання потенціалу та неефективність управління коштами. Матеріальна складова свідчить про необхідність вдосконалення існуючої політики по управлінню запасами. Техніко-технологічна складова свідчить про неефективне використання основних засобів, що проявляються у наявності на підприємстві простоїв обладнання. Трудова складова відображає неефективне використання підприємства,

наявність потенціальних грошових коштів, що можна вивільнити та спрямувати на розвиток.

Раціональне використання виробничих ресурсів передбачає забезпечення їх повного використання такими способами і методами, що дозволять найповніше розкритися потенціалу та задовольнити потреби населення якісною продукцією. За умов, що підприємство буде дотримуватися розробленої стратегії, спрямованої на прискорення наукового та технічного розвитку, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, оптимальність використання кваліфікованих кадрів, зменшення відходів виробництва та правильне спрямування фінансової складової, то воно зможе бути не лише стабільним, а і покращуватиме економічний розвиток.

Висновки до розділу 2

«Меблі Прогрес» – національний лідер з виробництва меблів для дому, котрий існує більше 20 років на ринку виробництва меблів України. Компанія пропонує широкий асортимент, фірмовий сервіс та високу якість.

Аналіз основних показників роботи ПрАТ «Прогрес», показав, що чистий дохід (виручка) від реалізації продукції зріс на 217438 тис. грн., через запровадження нових для бізнесу видів продукції та розширення обсягів виробництва у поєднанні з продажами у 2020 році порівняно з 2018, що є для підприємства позитивним результатом. Собівартість реалізованої продукції також зросла на 154534 тис. грн. відповідно до зростання чистого доходу, що пов'язане зі змінами валютного курсу, зростанням обсягів продукції та ін. Збільшення валового прибутку ПрАТ «Прогрес» у 2018-2020 роках на 62904 тис. грн. спричинене за рахунок збільшення чистого доходу через збільшення обсягів реалізації та відповідне йому менше збільшення собівартості.

Із зростанням показника чистого доходу пов'язано, також збільшення розміру адміністративних витрат, витрат на збут та інших

операційних витрат – на 2378 тис. грн., 50157 тис. грн. та 9134 тис. грн. Інші операційні доходи також зросли на 586 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2018, що спричинило позитивний ефект на збільшення фінансового результату від операційної діяльності у 2020-2018 роках на 1803 тис. грн. Зростання фінансових витрат на 583 тис. грн. потягло за собою зменшення фінансового результату до оподаткування.

Значення найважливішого показника діяльності – чистого прибутку, зросло на 979 тис. грн. у 2020 році порівняно з 2018, що означає правильність обраної стратегії розвитку, наявність виробничого потенціалу та здатності підприємства до стабільного росту та розвитку.

До складових показників виробничого потенціалу підприємства відносяться фінансова, матеріально-сировинна, техніко-технологічна та трудова складові. Отже, проведений аналіз всіх зазначених складових продемонстрував наступне.

Для аналізу фінансової складової ПрАТ «Прогрес» досліджено показники: коефіцієнт абсолютної ліквідності, коефіцієнт автономії, загальний коефіцієнт ліквідності та коефіцієнт рентабельності активів підприємства. Аналіз фінансових показників підприємства показав, що майже усі коефіцієнти оцінки фінансової складової виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» мають негативну динаміку у 2018-2020 роках, адже коефіцієнт абсолютної ліквідності знизився на 15,38%, через суттєве зменшення грошей та їх еквівалентів, що включають в себе кошти на банківських рахунках, депозити, короткострокові інвестиції, що мають незначний ризик зміни вартості, але порівняно з 2019 роком у 2020 цей показник досяг позитивної динаміки, адже збільшення склало 340%.

Коефіцієнт автономії ПрАТ «Прогрес» спав також на 15,38% через більш інтенсивне збільшення активів ніж власного капіталу і також досяг позитивної динаміки в 2020 році порівняно з 2019.

Загальний коефіцієнт ліквідності зменшився на 34,88% через зростання розміру поточних зобов'язань підприємства, які складаються з банківських

позичок та кредиторської заборгованості.

Коефіцієнт рентабельності активів зменшився на 6,31% у 2020 році порівняно з 2018, і має негативну динаміку через більший ступінь зростання суми активів ніж суми чистого прибутку.

Для аналізу матеріально-сировинної складової ПрАТ «Прогрес» досліджено показники: питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції, коефіцієнт оборотності матеріальних запасів, матеріаловіддача та матеріалоемність. Аналіз показав, що питома вага матеріальних затрат у собівартості продукції є високою та складає більш ніж 85% для кожного року функціонування, та свідчить про те, що виробництво продукції є матеріаломістким, і, з цього слідує, що найбільш значні резерви зниження собівартості вироблюваної продукції підприємства будуть знаходитись в економії й ефективному використанні саме матеріальних ресурсів. Динаміка цього показника є позитивною, зростання у 2020 році порівняно з 2018 складає 0,2%.

Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів має негативну динаміку – зменшення у 2020 році порівняно з 2018 на 25,34%. Не дивлячись на негативну динаміку досліджуваній показник ПрАТ «Прогрес» залишається в рамках норми для свого виду діяльності та галузі, що складає 18. Зниження наведеного показника свідчить про невелике зростання обсягу виробничих запасів і незавершеного виробництва.

Показник матеріаловіддачі має позитивну динаміку у 2020 році порівняно з 2018 – збільшення на 2,49% у зв'язку із більш інтенсивним зростанням вартості виробленої продукції ніж матеріальних витрат. Цей показник характеризує рівень використання предметів праці, їх ефективність, та показує, скільки продукції виробляється з одиниці витрачених матеріальних ресурсів.

Обернений до матеріаловіддачі показник матеріалоемності має негативну динаміку у 2020 році порівняно з 2018 – падіння на 4,57%, що є позитивним ефектом для ПрАТ «Прогрес».

Для аналізу техніко-технологічної складової потенціалу ПрАТ «Прогрес» необхідно буде дослідити такі показники: фондоозброєність, фондovіддача, фондомісткість, коефіцієнт зносу та фондорентабельність.

Фондоозброєність – показник, що характеризує забезпеченість основними виробничими фондами трудового колективу підприємства, має позитивну для ПрАТ «Прогрес» динаміку у 2020 році порівняно з 2018 – зростання на 47,57%. Це є позитивним ефектом для підприємства, але необхідно завжди аналізувати та мати на увазі щоб темп зростання фондоозброєності не перевищував темп зростання продуктивності праці.

Найбільш загальним показником, що характеризує ефективність використання основних засобів, є їх фондovіддача, яка є обсягом чистого доходу від реалізації продукції за рік у розрахунку на 1 грн. середньорічної вартості основних засобів. Вона зменшилась на 15,54% у 2020 році порівняно з 2018 і має стабільно негативну динаміку.

Фондомісткість характеризує вартість основних засобів підприємства на 1 грн. його продукції. Зростання цього показника на 18,4% у 2020 році порівняно з 2018 приносить негативний ефект, адже показує збільшення вартості витрат виробничих фондів на одиницю виробленої продукції.

Значення коефіцієнта зносу ПрАТ «Прогрес» зменшилось на 19,26% у 2020 році порівняно з 2018, що має позитивний ефект та характеризує покращення стану матеріально-технічної бази підприємства.

Фондорентабельність – це показник, що характеризує ефективність використання основних фондів за величиною прибутку до оподаткування. У 2020 році порівняно з 2018 цей показник значно зменшився з 0,52 до 0,27, тобто на 47,72%, що означає неефективне використання наявних на підприємстві основних засобів.

Для аналізу трудової складової ПрАТ «Прогрес» досліджено такі показники діяльності: продуктивність праці, частка оплати праці у собівартості продукції, зарплатомісткість продукції, частка прибутку на одного працюючого та зарплатo віддача.

Аналіз трудової складової виробничого потенціалу показав, що один з найбільш значних показників трудових ресурсів – показник продуктивності праці підприємства має позитивне значення, що означає собою збільшення кількості продукції, що виробляється за одиницю часу на 149,82 тис. грн./люд. та економію робочого часу, що витрачається на одиницю продукції.

Частка оплати праці у собівартості продукції має тенденцію до зростання – на 29,84% у період з 2018 по 2020 рік. Відповідно до цього значення показника зарплатомісткості продукції також має позитивну динаміку – воно зросло на 9,36%, що є непоганим результатом, адже розмір значення є відносно невеликим, що спонукає створення на підприємстві нових економічних мотивів до інвестування у механізацію з використанням сучасних технологій та автоматизацію праці.

Через значне збільшення на підприємстві кількості персоналу порівняно зі зростанням прибутку, знизився показник частки прибутку на одного працюючого на 22,92% у 2020 році порівняно з 2018, що означає собою відхід від автоматизації праці.

Зарплатовіддача характеризує вартість виконаних працівниками робіт, що припадає на 1 грн. оплати праці. Цей показник у 2020 році порівняно з 2018 знизився на 8,56%, що є негативним моментом в організації оплати праці на підприємстві.

В цілому, на ПрАТ «Прогрес» всі показники трудової складової тісно пов'язані між собою та у поєднанні формують негативний результат, а збільшення одного показника призводить до зменшення іншого.

Виходячи із результатів проведеного аналізу виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес», можна зробити висновок, що його складові складають негативний ефект на показник. Фінансова складова показує формування непродуктивних активів, недовикористання потенціалу та неефективність управління коштами. Матеріальна складова свідчить про необхідність вдосконалення існуючої політики по управлінню запасами. Техніко-технологічна складова свідчить про неефективне використання основних

засобів, що проявляються у наявності на підприємстві простоїв обладнання. Трудова складова відображає неефективне використання підприємства, наявність потенціальних грошових коштів, що можна вивільнити та спрямувати на розвиток.

Раціональне використання виробничих ресурсів передбачає забезпечення їх повного використання такими способами і методами, що дозволять найповніше розкритися потенціалу та задовольнити потреби населення якісною продукцією. За умов, що підприємство буде дотримуватися розробленої стратегії, націленої на прискорення наукового та технічного розвитку, підвищення якості та конкурентоспроможності продукції, оптимальність використання кваліфікованих кадрів, зменшення відходів виробництва та правильне спрямування фінансової складової, то воно зможе бути не лише стабільним, а і покращуватиме економічний розвиток.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

3.1. Визначення напрямів удосконалення управління виробничим потенціалом

Виробничий потенціал показує поточні виробничі можливості підприємства, приховані джерела розвитку, потенціальні кошти та запаси, що зумовляють ефективне господарювання.

Своєчасність поповнення, якість розподілу, використання та склад ресурсів визначають процес управління. Таким чином виробничий потенціал має за мету формування і раціональне функціонування потенціалу для виробництва продукції, а також забезпечення якісних та кількісних змін у складі, структурі та величині потенціалу з урахуванням умов мінливості зовнішнього середовища [31].

Для розроблення системи та напрямів удосконалення використання досліджуваного показника управлінському складу підприємств слід здійснити ряд дій по аналізу поточного стану складових:

- оцінка поточного рівня виробничого потенціалу, порівняння його з цільовим показником;
- аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів діяльності, що формують потенціал, визначають його розвиток та функціонування;
- дослідження забезпеченості складових потенціалу необхідними ресурсами;
- оцінка виробничої діяльності в цілому;
- визначення напрямів підвищення виробничої діяльності і, відповідно, виробничого потенціалу;
- розробка системи заходів по підвищенню ефективності використання

виробничого потенціалу для становлення розвитку підприємства [6].

Механізм розвитку використання виробничого потенціалу підприємства повинен гармонійно поєднуватися з системою управління, котра повинна слідувати стратегічній цілі підприємства.

Напрямки удосконалення управління використанням виробничого потенціалу підприємства повинні бути зосереджені на:

- виконанні цілей підприємства, забезпечення ефективної системи управління через прийняття якісних організаційних, кадрових та технологічних рішень;

- забезпеченні вибраної концепції системи керування сучасними засобами управління;

- використанні сучасних гнучких форм для удосконалення організаційних структур управління використанням виробничого потенціалу;

- запровадженні автоматизованої обчислювальної техніки для покращення якості продукції та впровадження сучасних систем обліку на підприємстві;

- покращенні обліку показників виробничого потенціалу, що пов'язані з організацією бізнес-процесів;

- покращенні організації управління виробничими ресурсами та поточними запасами підприємства;

- розробці та впровадженні заходів покращення організаційної структури управління;

- удосконаленні процесів інноваційної діяльності підприємства [22].

Виробничий потенціал підприємства є складною економічною системою, що містить в собі поєднання основних засобів, трудових, фінансових та матеріально-сировинних ресурсів, що знаходяться у розпорядженні підприємства для ефективного ведення своєї господарської діяльності. Показник має ряд відповідних характеристик, таких як взаємозамінність елементів, їх цілісність, що у сукупності дає позитивний результат, а також взаємозв'язок, здатність впроваджувати сучасні

досягнення науково-технічного прогресу, гнучкість та здатність адаптації до мінливості середовища. Правильній підбір механізму є важливим інструментом управління ефективністю виробництва, та сприяє вчасному оновленню виробничих потужностей, що будуть відповідати сучасним реаліям ведення бізнесу, зменшать рівень витрат виробництва та забезпечать повне задоволення потреб ринку [32].

Під час розробки стратегії підвищення управління використанням виробничого потенціалу необхідно врахувати якісні характеристики розвитку підприємства, визначити тип інноваційного розвитку: інтенсивний (існує коли зростання виробничого потенціалу відбувається за рахунок якісних змін його структурних елементів; темп розвитку організації є значно вищим за темп росту обсягу ресурсів, що залучається в господарську діяльність) чи екстенсивний (що характеризується підвищенням рівня використання виробничого потенціалу за рахунок кількісних змін його структурних елементів). Відповідно, виходячи із домінуючого типу розвитку виробничого потенціалу розглядають такі стратегії:

– стратегія радикального випередження проявляється у виводу підприємством на ринок кардинально нової продукції або по її виробництву новими шляхами. Вибір такого типу стратегії потребує великого обсягу інвестицій в розробку. Ця стратегія пов'язана з високим ступенем ризику, але є значним інструментом розвитку великої компанії, яка має високий виробничий потенціал з перспективними можливостями розвитку, а також може дозволити собі розробку нових технологічних рішень та виробів;

– ліцензійна стратегія використовується підприємствами, інноваційна діяльність яких спрямована на придбання ліцензій та наукових розробок інших компаній. Купуються вже сформовані проекти або ті, що знаходяться на стадії розробки, далі вони підлаштовуються під діюче підприємство та впроваджуються у його функціонування. Плюсом використання даного типу стратегії є більш швидке отримання інноваційних розробок та впровадження їх у життя;

– стратегія продуктової імітації орієнтована на залучення сторонніх технологій. Вона ефективна для підприємств низького науково-технічного рівня та тих підприємств, що не є лідерами у галузі. Ця стратегія доцільна якщо компанія виходить у нові сфери бізнесу, але ризиковим є те, що є імовірність випуску вже застарілої продукції;

– стратегія підтримки ретро-нововведень використовується управлінцями для підтримки застарілої, але популярної за попитом продукції. У таких випадках реалізація інновацій буде пов'язана не з вдосконаленням продукції, а вдосконаленням технології її виготовлення;

– стратегія вичікування використовується лідерами в галузі під час виводу на ринок нової продукції, попит на яку поки що не досліджено та не передбачено;

– стратегія слідування ринковому тренду орієнтує підприємство на виробництво та реалізацію продукції, що має найбільший ринковий попит. Така стратегія повинна використовуватися на підприємствах, що знаходяться на початкових етапах розвитку з низьким виробничим потенціалом, та які не володіють інформацією щодо пріоритетності випуску своєї продукції;

– стратегія підтримки вже існуючого асортименту підкріплена прагненням виробника постійно покращувати характеристики продукції, що стабільно випускається. Часто такі вироби менш підтвердженні моральному зносу та старінню;

– стратегія збереження поточних технологічних позицій використовується підприємствами, що мають достатньо сильні конкурентні позиції на ринку, однак в силу певних обставин вимушені терпіти тиск від конкурентів. В довгостроковій перспективі така стратегія не є ефективною через відсутність можливості фінансувати в оновлення виробництва та зростання виробничого потенціалу в цілому [33].

Також виділяють два напрямки збільшення виробничого потенціалу компанії:

– зовнішній – він передбачає залучення додаткових ресурсів ззовні;

– внутрішній – представляє пошук і реалізацію внутрішніх резервів, наявних у підприємства [34].

При виборі стратегії розвитку виробничого потенціалу керівнику підприємства слід керуватися такими положеннями:

- забезпечення відповідності організаційно-технічних умов;
- виробнича діяльність повинна задовольняти вимоги та потреби ринку;
- обов’язкове дотримання балансу між виробничою діяльністю і виробничим потенціалом;
- потрібно враховувати поточний рівень ризику невиконання виробничої програми або перевищення раніше запланованих витрат на виробництво;
- необхідно приділити увагу усуненню невідповідності наявного потенціалу вимогам зовнішнього середовища через створення правильної оцінки потенційним можливостям розвитку підприємства, формуванню конкурентних переваг.

Управління використанням виробничого потенціалу здійснюється успішно за використання методів менеджменту – сукупності шляхів впливу на підприємство, результатом дій яких є досягнення поставлених перед бізнесом стратегічних цілей.

Виділяють такі методи менеджменту як організаційно-розпорядчі, економічні та соціально-психологічні, що наведено у таблиці 3.1, та їх використання значно покращить використання виробничого потенціалу.

Відповідно до складових виробничого потенціалу: фінансової, техніко-технологічної, матеріально-сировинної та трудової, існують напрямки покращення управління використанням кожної із них.

Головна мета виробничого підприємства в сучасних умовах – отримання максимального прибутку, що неможливо без ефективного управління капіталом. Пошуки резервів для збільшення прибутковості підприємства є основною задачею.

Таблиця 3.1

Методи менеджменту при управлінні використанням
виробничого потенціалу [35]

Метод	Характеристика
Організаційно-розпорядчі	<p>Це методи, що засновані на прямих директивних вказівках, вони через накази, інструкції та розпорядження розкривають функції організації. Застосування організаційно-розпорядчих методів здійснює позитивний вплив на показники діяльності підприємства: вони активізують покращення коефіцієнта оборотності оборотних коштів через прискорення обороту сукупного капіталу та збільшення обсягів реалізації продукції, а також через використання розпоряджень та наказів створюється можливість по переходу до ефективнішого обліку та використанню матеріальних запасів, тобто покращення коефіцієнта оборотності оборотних коштів. Також позитивним ефектом є те, що через накази всі співробітники підприємства знаходяться в одному інформаційному полі, тобто підвищується ефективність використання інформації, зростає рівень її легкості трактування та використання</p>
Економічні	<p>Це методи, що обумовлені економічними стимулами, тобто це сукупність економічних прийомів, що дозволяють досягти ефекту задоволення вимог трудового колективу та кожного його члена окремо. Економічні методи проявляються через проаналізовані та прораховані калькуляції, плани ведення витрат, створення запланованих бюджетів використання коштів та ін. Вплив такого типу методів дозволяє збільшити кількість оборотів кредитних коштів та тих, що вкладено в розрахунки, тобто спричиняють збільшення термінів погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей. Матеріальні стимули у вигляді фінансової мотивації допомагають зменшити плинність кадрів, тобто покращити рівень управління персоналом</p>
Соціально-психологічні	<p>Це такі методи, що застосовуються для підвищення соціальної активності працівників компанії. Навики врахування цих чинників та через їх використання впливу на окремих працівників компанії допоможе управлінському складу організації підтримувати колектив, що має єдину ціль та виконує єдині завдання. Проаналізувавши особливості поведінки, риси характеру кожного працівника, можна прорахувати напрямок дій у формуванні сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі взагалі. Використання цих методів здійснюється через проведення індивідуальних бесід, формування моральних стимулів до якісної роботи. Також необхідно приділити увагу методам добору колективу та вказівкам, що їм видаються</p>

Першочерговим етапом у покращенні фінансового становища є пошук раціонального поєднання обсягів власного і позикового капіталу, яке

забезпечить мінімальний рівень фінансового ризику за максимального рівня рентабельності власного капіталу. Для стабілізації фінансового стану підприємства проводять наступні заходи: рефінансування дебіторської заборгованості, реалізація основних засобів (інвентаризація основних засобів, оцінка та реалізація непотрібного обладнання), пошук резервів по зниженню витрат на виробництво [66].

Формування ефективного механізму управління фінансовою складовою виробничого потенціалу забезпечується через:

- визначення власних пріоритетів по управлінню фінансовою складовою;
- аналіз фінансово-економічного стану середовища функціонування, виявлення сильних сторін й слабких вразливих недоліків досліджуваного підприємства та адаптації до них;
- визначення напрямків формування, накопичення та використання підприємством фінансових ресурсів, пошук нових джерел позик для забезпечення розвитку та стабільного функціонування;
- забезпечення передбачення податкового планування, правильного підбору та використання фінансових інструментів та контролю фінансових потоків;
- використання підсумків аналізу для забезпечення відповідності стратегічним напрямкам розвитку підприємства [63].

Більш повне використання основних засобів призводить до зменшення потреби в нових виробничих потужностях за умови зміни обсягів виробництва, і, відповідно, до кращого використання прибутку підприємства, на напрямлення більшої частини нерозподіленого прибутку на автоматизацію технологічних процесів та автоматизацію процесу виробництва [20].

Виділяють наступні основні напрямки підвищення ефективності використання основних засобів, зображені у таблиці 3.2.

Заходи підвищення ефективності використання основних засобів пов'язані з залученням додаткових виробничих ресурсів, до яких відносять:

Таблиця 3.2

Напрямки підвищення ефективності використання основних засобів

Напрямок	Характеристика
Організаційний	Проявляється у виявленні невикористовуваного обладнання на підприємстві та приміщеннях, що простоюють, реалізації надлишкових основних засобів, збільшенні обсягів виробництва за наявних виробничих потужностей та складу обладнання, а також застосування сучасної обчислювальної техніки та програм, що дозволять вести облік руху виготовлених товарів та усіх складових процесу виробництва у реальному часі
Технічний	Полягає у реконструкції будівель та споруд, модернізації машин та обладнання, збільшення якості їх технічних параметрів. Також враховують втрачений результат від несвоєчасної заміни обладнання та відмови від купівлі більш нових моделей, прораховують можливі збільшення обсягів виробництва, і, відповідно, прибутку
Економічний	Реалізується через стимулювання суб'єктів господарювання, тобто передачу в оренду тимчасово незалученого обладнання, збереження стану основних засобів, що не плануються використовувати у найближчий час, продаж зайвого майна та основних засобів, що не будуть використовуватися взагалі, матеріальне стимулювання персоналу, що показує високі показники продуктивності за обслуговування обладнання

– комплексну механізацію та автоматизацію виробництва, що позбавить від простою обладнання;

– технічне переобладнання та реконструкцію виробництва, що дозволяє зменшити трудоемність вироблюваного товару;

– модернізацію обладнання;

– створення відповідних умов для якісної роботи обладнання, комп'ютерів та станків;

– забезпечення раціональної спеціалізації та кооперації цехів, що забезпечують повну загрузку обладнання, скорочення обробки деталей та їх руху між дільницями.

Модернізація обладнання може здійснюватися за напрямками:

– механізація та автоматизація станків, механізмів обробки ресурсів, що допоможе збільшити продуктивність обладнання;

- удосконалення конструкції діючих машин, що підвищують їх режимні характеристики та технічні можливості;
- переведення обладнання на програмне управління.

Модернізація обладнання є економічно дуже ефективною, якщо в результаті її проведення зростає річний обсяг виробництва, збільшується продуктивність праці та зменшується собівартість продукції. При цьому необхідно щоб рентабельність виробництва підвищувалася, що може бути досягнуто коли приріст прибутку буде більшим за збільшення вартості коштів, що затрачені на модернізацію обладнання.

Важливим напрямком підвищення ефективності використання основних засобів є вдосконалення їх структури. Оскільки збільшення випуску продукції досягається в основних цехах, треба збільшувати їх долю у загальній вартості основних засобів. Збільшення основних засобів допоміжного виробництва призведе до зростання фондоємності, так як безпосереднього збільшення випуску продукції за такої ситуації не відбувається. Але без пропорційного розвитку допоміжного виробництва основні цеха не можуть функціонувати з повною віддачою, тому пошук оптимальної виробничої структури основних засобів підприємства є дуже важливим напрямком покращення їх використання [31].

Одним з визначних показників покращення рівня виробничого потенціалу є використання наявних основних засобів, що призводить збільшення обсягів товарів, що виготовляються. Головною складовою підвищення ефективності вже існуючих основних засобів виступає їх вдосконалення, автоматизація, механізація, забезпечення своєчасного оновлення відповідно до вимог ринку і технологій сучасності. Також для організації доцільно буде мати в накопиченнях мінімальний рівень техніки, який б забезпечував подальший технічний саморозвиток [28].

Не менш важливим є дотримання досягнень науки та техніки, що сприяє зростанню рівня автоматизації процесу виробництва, сприяє зростанню рівня продуктивності праці кадрів та організовує економію

матеріальних ресурсів. Тому на підприємствах доцільно створювати технічні структури, які матимуть можливість акумулювати нововведення.

Зростання задоволення потреби організації в матеріальних ресурсах забезпечується двома шляхами, зображеними на рис. 3.1.



Рис.3.1. Шляхи забезпечення ефективності використання матеріальних ресурсів

Зростання ефективності використання матеріально-сировинних ресурсів є резервом підвищення рівня виробничого потенціалу підприємства, так як промисловість є матеріалоємною, а економія матеріалів робить суттєвий вплив на підсумкову ціну та якість готової продукції. Саме тому необхідно шукати шляхи підвищення забезпеченості підприємства матеріальними ресурсами.

Також існують внутрішні джерела економії сировини та матеріалів, такі як використання вторинної сировини, власне виготовлення матеріалів та напівфабрикатів, зменшення відходів сировини та економія матеріалів за

допомогою впровадження у виробництва досягнень науково-технічного прогресу [6].

Раціональне використання персоналу підприємства – це дуже важлива умова забезпечення безперебійного виробничого процесу та успішного виконання стратегічних цілей.

В залежності від характеру заходів основні напрямки реалізації резервів економії матеріально-сировинних ресурсів на виробництві поділяють на виробничо-технічні та організаційно-економічні напрямки [34].

До організаційно-економічних напрямків належать:

- комплекси заходів по становленню прогресивних пропорцій, що проявляються в пришвидшеному розвитку нових більш ефективних видів матеріалів для виробництва готової продукції;

- комплекси заходів по підвищенню рівня нормування та планування матеріалоємності промислової продукції, розробкою та використанням технічно прорахованих норм використання ресурсів.

До виробничо-технічних напрямків відносять:

- впровадження відповідної вимог до сучасності нової техніки та застосування прогресивних технологій, що забезпечать максимально можливе зменшення технологічних відходів та втрат матеріальних ресурсів під час виробництва продукції з максимальним рівнем використання вторинних матеріальних ресурсів;

- вдосконалення конструкції обладнання та виробів;

- використання більш економічних видів сировини;

- впровадження заходів по якісній підготовці сировини до її використання у виробництві.

Головним напрямком економії матеріальних ресурсів кожної компанії є збільшення виходу готової кінцевої продукції за використання тої самої кількості сировини та матеріалів. Це залежить від технічного оснащення виробництва, правильності розстановки трудових ресурсів, вдалої організації матеріально-технічного забезпечення та впровадження обладнання з

безвідходністю виробництва.

Резервами підвищення рівня використання виробничого потенціалу є:

- оптимізація робочого часу за рахунок позбавлення від запізень, прогулів, тобто порушень трудової дисципліни; ліквідація втрат робочого часу через внутрішньовиробничі причини; забезпечення відсутності втрат робочого часу через такі зовнішні фактори як збій електро- чи водопостачання, невчасне виконання ремонтних робіт, несвоєчасність забезпечення поставки сировини та матеріалів;

- зміна трудоємності продукції через вдосконалення техніки та технології, впровадження досягнень науково-технічного прогресу, оптимізація та перегляд норм виробітку, забезпечення механізації та автоматизації виробництва, впровадження сучасних новітніх форм та методів організації праці;

- забезпечення раціонального використання трудових кадрів через зменшення рівня їх плинності, зміну співвідношення та складу основних та допоміжних робітників, правильне скорочення управлінського складу та вдосконалення структури управління і процесу прийняття управлінських рішень.

Ефективне управління трудовою складовою можливе за вдосконалення системи оплати праці, можливості розвитку та мотивацій [4].

Не менш важливим для організації є прагнення її працівників до саморозвитку, вдосконалення та самонавчання. Якщо таке прагнення буде лише заохочуватися та гарно оцінюватись, через використання мотивації, формування прихованого стимулу, постановку цілей та виявлення змін у навичках працівників, то кадри зазнають якісні змін, що забезпечить загальну тенденцію до розвитку виробничого потенціалу підприємства.

Ефективність використання виробничого потенціалу на підприємстві залежить від коректності використання кожного його структурного елемента як окремо, так і вдало використовувати їх взаємозв'язки, використовувати їх поєднання [9].

Представлені заходи дозволяють досягти головного завдання підприємства – підвищення ефективності управління використанням виробничого потенціалу. Вирішення цього завдання підводить до збільшення виробництва шляхом планування розвитку бізнесу, яке полягає в розробці заходів по використанню наявного потенціалу: більш повне задоволення потреб клієнтів через збільшення випуску продукції, підвищення віддачі створеного виробничого потенціалу, зниження собівартості продукції, зростання рентабельності виробництва і якісного використання його всіх ресурсів.

Керівництву підприємств при розробці та впровадженні планів зі стратегічного розвитку свого бізнесу необхідно визначити комплекс організаційних заходів, який сприятиме більш раціональному використанню наявних можливостей компанії. Особливу увагу необхідно приділити саме трудовим ресурсам – кадровому складу, адже у наш час саме вони відіграють визначальну вирішальну роль у процесі формування та використання виробничого потенціалу підприємств, та формують такі актуальні сьогодні конкурентні переваги.

3.2 Оптимізація управління використанням виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

На основі проведеного аналізу складових виробничого потенціалу у попередньому розділі можна зробити висновок, що стан показника на ПрАТ «Прогрес» впродовж 2018-2020 років не відповідає високому рівню, він має середнє значення, містить недоліки, слабкі сторони та наявні резерви для покращення значень його складових, тому керівництву підприємства необхідно звернути особливу увагу на управління використанням виробничого потенціалу. У зв'язку з цим, для розглянутого підприємство необхідно вдосконалити методи управління, в тому числі збільшити рівень виробничого потенціалу через вдосконалення його складових.

Отже, ефективність виробництва визначається системою показників, що формують виробничий потенціал та які повністю розкривають ефективність використання його елементів.

Ефективність використання виробничого потенціалу визначена результатами виробництва до ресурсів, що були у нього закладені. Критерієм ефективності показника є максимізація результату за мінімізації понесених витрат.

Важливим показником підвищення рівня ефективності управління використанням виробничого потенціалу є зростання та покращення основних засобів підприємства, зростання обсягів виробленої ним продукції (виконаних робіт, наданих послуг). Оскільки техніко-технологічна складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» справляє на загальний показник негативний ефект у вигляді неефективного використання основних засобів, збільшенні суми, на яку потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції та зменшенні прибутку на одиницю вартості основних виробничих фондів, необхідним буде розробити перелік заходів по покращенню складової.

Для стану техніко-технологічної складової ПрАТ «Прогрес» доцільно розглядати такі напрями вдосконалення використання основних засобів:

- модернізація та механізація діючого на ПрАТ «Прогрес» виробничого обладнання та заміна застарілих технологій його використання відповідно сучасних досягнень НТП;

- переозброєння технічного стану виробництва використовуючи автоматизацію, а також впровадження у виробництво гнучких систем ведення обліку;

- покращення забезпечення процесу виробництва у повному обсязі матеріальними та технічними ресурсами, що допоможуть зекономити час на виробництво і забезпечать безперебійність процесу;

- стимулювання, вдосконалення та розвиток винахідництва;

- ліквідація зі складу основних засобів недіючого або не залученого у

виробництво обладнання;

- скорочення часу, що виділено на ремонт обладнання, скорочення виробничих простоїв;

- забезпечення виробництва використанням сучасних комп'ютерних технологій, завдяки яким відбувається вдосконалення управління;

- підвищення продуктивності основних засобів, які були вводяться в експлуатацію;

- створення матеріального стимулювання зацікавленості трудового персоналу, що сприятиме покращенню ефективності виробництва.

Одним із головних факторів підвищення ефективності управління формуванням та використанням виробничого потенціалу є оновлення та технічне вдосконалення основних засобів. У поєднанні впровадження досягнень НТП забезпечить для ПрАТ «Прогрес» стабільне підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, продуктивності праці трудового колективу, сприятиме економії матеріально-сировинних витрат та часу на виробництво одиниці готової продукції, підвищить культуру та безпеку виробництва.

Не менш важливим структурним елементом виробничого потенціалу підприємства є його трудові ресурси, адже якісна робоча сила та її правильне використання у поєднанні забезпечать покращення продуктивності праці і сприятимуть підвищенню рівня виробничого потенціалу.

Дослідження трудової складової ПрАТ «Прогрес» показує що на підприємстві існує неефективне використання персоналу підприємства, а також те, що мають місце невірно прийняті управлінські рішення

Підвищити рівень виробничого потенціалу на ПрАТ «Прогрес» за рахунок покращення ефективності використання трудових ресурсів доцільно буде через:

- вдосконалення системи підбору працівників для забезпечення підприємства кадрами високої якості, які є більш здібними до навчання та виконання поставленої перед ними роботи, підвищенню рівня кваліфікації

вже існуючих працівників;

- повне задоволення соціальних потреб трудового колективу, дотримання під час робочого дня всіх норм роботи та відпочинку;

- забезпечення якісних умов праці, установлення соціальних і трудових відносин між працівниками та власниками, формування сприятливого мікроклімату в колективі;

- створення системи матеріального стимулювання, що за допомогою фінансової винагороди зменшить рівень плинності кадрів, що зекономить час на навчання та підготовку нових, а також свідчитиме про покращення рівня управління персоналом;

- використання соціально-психологічних факторів, що допоможе управлінському апарату цілеспрямовано впливати на певних працівників, буде основою формування колективу з єдиною ціллю, завданням та прагненням до роботи;

- встановлення оптимальної чисельності необхідного персоналу основного, допоміжного та управлінського складу, відповідну для них структуру.

Таким чином, покращення існуючої на ПрАТ «Прогрес» трудової складової виробничого потенціалу можна завдяки впровадженню ефективної системи мотивації колективу, забезпечення якісних умов праці, трудових норм і внутрішнього контролю. Важливим поєднання з техніко-технологічною складовою через широке та всебічне впровадження сучасної техніки, обладнання, забезпечення реалізації комп'ютерних технологій, застосування у виробничому процесі сучасних програмних засобів, інформаційних та управлінських технологій. Через процес покращення рівня управління трудовою складовою відповідно зросте рівень управління виробничим потенціалом взагалі, тобто наведені шляхи дозволять оптимізувати використання елементів виробничого потенціалу і зроблять міцне підґрунтя для забезпечення ефективного управління організацією.

Матеріальна складова ПрАТ «Прогрес» свідчить про ефективне

управління ресурсами. Стан складової показує наявність додаткових коштів для розвитку, а також існуючу необхідність вдосконалення політики управління запасами.

Для підвищення рівня використання виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за рахунок зростання ефективності використання матеріальної складової необхідно звернути увагу на такі дії:

- раціоналізація використання виробничих запасів, ліквідація наднормативних непотрібних запасів, встановлення нормування;

- поліпшення організації складського господарства, введення систем обліку запасами та готовою продукцією по типу ERP, що допоможуть організувати систему, більш досконало вести облік за використанням матеріалів та допоможуть зекономити кошти;

- покращення системи постачання за рахунок встановлення визначених договірних умов і забезпечення їх стабільного виконання, правильний вибір постачальників з оптимальними умовами, налагодження транспортної роботи;

- використання прогресивної техніки, що забезпечить безвідходність виробництва.

Проаналізувавши наведені заходи, можна зробити висновок, що для ПрАТ «Прогрес» необхідно звернути увагу на вдосконалення управління запасами, тобто важливим аспектом буде звернути увагу саме на складське господарство, раціоналізацію поставок і забезпечення їх безперебійності. Не менш важливим є використання прогресивної техніки, адже беззбитковість виробництва дасть загальний позитивний економічний ефект на всю діяльність бізнесу.

Фінансова складова виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» є неефективною, адже значна частина капіталу формує непродуктивні активи, організація неповністю використовує власний потенціал, а також має місце неефективність управління.

Для підвищення рівня використання виробничого потенціалу

ПрАТ «Прогрес» за рахунок зростання ефективності використання фінансової складової доцільно буде за допомогою:

- пошуку оптимального співвідношення позикового та власного капіталу;
- забезпечення податкового планування, правильного підбору та використання фінансових інструментів та контролю фінансових потоків;
- збільшенню обсягів грошей та їх еквівалентів, що включають в себе кошти на банківських рахунках та депозитах, а також інші короткострокові високоліквідні інвестиції, а також оптимальності між збільшенням активів та власного капіталу.

Процес удосконалення управління використанням виробничого потенціалу означає потребу у встановленні оптимальної чисельності та складу управлінського апарату, основного та допоміжного складу працівників. Покращити систему управління використанням досліджуваного показника можна за допомогою впровадження ефективної системи планування, мотивації та контролю, використанню обчислювальної комп'ютерної техніки, автоматизації та механізації, застосування сучасних програмних засобів.

Основні шляхи підвищення виробничого потенціалу на ПрАТ «Прогрес» зображені на рис. 3.2.

Для підвищення рівня використання виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» доцільно буде розглянути склад та обсяги його наявного виробничого обладнання:

- лінія по набиванню подушок в складі: електрична машина для подрібнення відходів поролону Grizzly 10Hp-380V серійний №GR1121, автоматична машина для перемішування поролону Silo серійний №SLO-071, електрична машина для наповнення подушок Dumbo серійний №DO307, робочий стіл з можливістю контролю ваги для наповнення подушок Kilo серійний № CWS036;



Рис. 3.2. Шляхи вдосконалення використання виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

- гідравлічні гільйотинні ножиці BSY 3006, Зав.№10453;
- автоматичне розкрійне і настільне обладнання з програмним забезпеченням LEKTRA, серійний №17N05841;
- торцювальний верстат STROMAB CT600, зав.№ 6669.

Таким чином, можна зробити висновок, що на підприємстві ПрАТ «Прогрес» повністю укомплектована лінія по набиванню подушок та їх обробці, по розкрою та обрізці тканин, що дозволяють зменшувати кількість відходів виробництва, про що свідчать показники використання матеріально-сировинних ресурсів. Для підприємства доцільним буде забезпечити автоматизацію розпилу деревини, її шліфовки, свердління, а також процесу точіння.

Для автоматизації ручної праці пропонується придбати наступне обладнання:

- пильний центр з ЧПУ HOLZMA HPP 130/32/32 – це автоматичний верстат для точного і без сколів розкрою облицьованих і необлицьованих плит з деревних матеріалів, а також таких, які можуть оброблятися як деревні матеріали. Панель управління і кутовий упор знаходяться справа. Довжина різку такого апарату складає 3 м 20 см, а ширина різку – 3 м 10 см. Швидкість пильної каретки вперед та назад складає 60 м/хв. Ціна такого пильного центру складає 750 000 грн.;

- калібрувальньо-шліфувальний верстат LIBRA 35 RTC SCM – він призначений для калібрування (вирівнювання заготовки в розмір по товщині) і шліфування (отримання необхідної шорсткості поверхні) площини заготовок. До складу такого обладнання входять пульт керування, моторизоване регулювання положення столу, індикація товщини обробки, конвеєр зі стрічкою з натуральної гуми, автоматичний пристрій для натягування й центрування конвеєрної стрічки, обгумовані притискні ролики, змонтовані на плаваючих опорах перед і за обробними агрегатами, притиск у вигляді гнучкої сталевий пластини перед першим обробляють агрегатом, два підпирних ролика на вході і два на виході стрічкового конвеєра, механізм

осциляції стрічок з електронним управлінням пилозбірником спеціальної форми, що підвищує ефективність видалення пилу і знижує витрату повітря та ін. Робочою шириною є 95 см, а максимальною товщиною обробки 17 см. Ширина шліфувальних стрічок складає 97 см, а їх довжина – 190 см. Ціна такого типу обладнання складає 577 700 грн.;

– свердлильно-присадочний верстат MAGGI Boring System 21 Prestige – він призначений для високоточного свердлення крізних і глухих отворів в торцях і площинах меблевих щитів і брусків деталей. Верстат має поворотну 21-шпindelну головку, в якій встановлені в ряд свердлильні шпинделя що дає змогу виконувати високоточні отвори під різними кутами. Ціна такого апарату складає 117 590 грн.;

– токарний (кругло-фрезерний) ЧПУ верстат по дереву використовують для виробництва балясин, колон, ваз, куль, шахів, нард, всіляких сувенірів, прикрас та інших виробів. Оброблювана довжина заготовки до 1200 мм і діаметр до 550 мм. Токарний кругло-фрезерний верстат ЧПУ по дереву виготовлений на основі профільних металевих труб з товщиною стінки 5 мм, геометрія верстата витримана на рівні 0,05 мм в результаті фрезерування всіх посадочних місць і з'єднань, укомплектований рейковими напрямними і каретками фірми HIWIN. Привід від крокових моторів NEMA34 здійснюється за допомогою ШВП діаметром 25 мм і кроком 10 мм по осі X і діаметром 16 мм і кроком 5 мм по осі Z. Переміщення задньої бабки по циліндричним напрямних на опорі діаметром 20 мм. Також на нашому верстаті застосовується привід токарної головки через безлюфтовий гармонійний редуктор (Harmonic Drive) з редукцією 80: 1, який з максимальною точністю передає крутний момент на заготовку. Швидкість обробки в базовій комплектації до 5000 мм / хв. На токарний (кругло-фрезерний) верстат ЧПУ по дереву встановлений шпindel потужністю 2,2 кВт з повітряним охолодженням і частотою обертання до 24 000 об / хв. Управляється токарний ЧПУ за допомогою контролера NC-studio. Вартість токарного кругло-фрезерного верстату БЦ ЧПУ складає 114 800 грн.

Проведення переліку заходів по підвищенню технічного рівня виробництва сприяє більш ефективному використанню основних виробничих фондів, підвищує продуктивність праці, показує реальну картину потреби у трудових ресурсах, сприяє поглибленню ступеня переробки деревної сировини та збільшенню якості продукції.

Для того щоб завжди мати конкурентні переваги на ринку та в галузі, повністю задовольняти наявні потреби споживачів та мати унікальну пропозицію, на ПрАТ «Прогрес» можна започаткувати новий вид продукції – виробництво меблів з використанням у якості дизайнерського рішення епоксидної смоли.

Епоксидна смола – це унікальний екологічно чистий продукт, який дозволяє робити заливки з високою товщиною виробу, без дефектів та деформації. Вироби із застосуванням епоксидної смоли робляться за допомогою створення природних або штучних тріщин в цілісному шматку деревини, які заповнюються кольоровою або прозорою епоксидною смолою. Далі смола переходить у твердий стан, що повністю надає шматку дерева новий, більш привабливий вигляд.

Якщо виготовляти стіл лише з епоксидної смоли, то для розміру 60*60*4 знадобиться 10 кг матеріалу, а якщо виготовляти відповідно до сучасних дизайнерських рішень – з використанням шматків необробленої деревини, то знадобиться приблизно 6 кг смоли.

Перехід до інноваційного типу функціонування повинно стати важливою стратегією розвитку підприємства. Застосування інноваційних технологій під час виробництва продукції призводить до зростання виробничого потенціалу та рівня його конкурентного положення. Саме тому інноваційний розвиток виробничого потенціалу дає змогу раціонально використовувати наявні ресурси, за рахунок чого досягати ефективного виготовлення продукції з максимальною економією часу на виробництво одиниці.

3.3. Оцінка результатів оптимізації управління використанням виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес»

Важливість ефективності управління виробничим потенціалом пов'язана з тим, що багатьох сучасних підприємствах існуючі виробничі потужності не відповідають сучасності та актуальності, вони є застарілими, а також тими, що використовуються неефективно. Ця тенденція перш за все пов'язана із відсутністю необхідного рівня фінансування для відновлення основних виробничих фондів. Зараз інвестиції є найбільш впливовим фактором процесу розвитку, що супроводжується прогресивними структурними зрушеннями.

Конкуренція в сфері виробництва меблів невпинно зростає: зараз більш часто створюються нові молоді та сучасні компанії, що пропонують унікальні ідеї та формують нові тренди в оформленні інтер'єру, засновують попит населення на нові стилі. Керівництву вже існуючих компаній потрібно завжди тримати руку на пульсі, бути в курсі всіх змін на ринку та у діяльності конкурентів, правильно управляти своїм бізнесом та спрямовувати його дії на утримання своїх позицій і формування лояльності клієнтів.

В меблевій промисловості масове використання автоматизованого розкрійного та пильного обладнання є однією з реалій, що викликана конкуренцією. Саме вона змушує виробників впроваджувати ефективні технології організації виробництва для скорочення витрат часу та матеріалів, підвищення якості виробів та позбавлення від помилок при виготовленні продукції, що викликані людським фактором. Висока вартість такого обладнання компенсується отриманням суттєвих конкурентних переваг, актуальність яких буде зростати з плином часу.

Для ПрАТ «Прогрес» доцільною буде купівля такого типу обладнання як пильний центр з ЧПУ HOLTZMA HPP 130/32/32. Переваги використання станка з ЧПУ проявляються коли на підприємстві є великі об'єми виробництва однакових екземплярів меблів та деталей до них. Пильний

центр з ЧПУ є більш продуктивним ніж ручна праця, особливо тому, що можна пилити деревину пачками, а також є більш точним (з погрішністю в 1мм від запрограмованих параметрів, що залежать від оператора станка, від того, наскільки точно він його налаштував), коли за ручного розпилу погрішність може бути навіть у сантиметрах, що створює додаткові відходи та зменшує якість кінцевої продукції.

До плюсів використання автоматизованого пильного центру замість ручної праці на ПрАТ «Прогрес» належать:

- центр дозволяє працювати із залишками листа деревини, друкувати бірки та заносити їх у пам'ять, що допоможе забезпечити автоматизацію залишків і точність у кількості продукції на складі, а також допоможе передавати інформацію на інші станки з ЧПУ;

- робота в меблевих програмах від прийняття замовлення до формування карти розкрою деревини та відправки її на розкрій;

- позбавлення від людського фактору по встановленню розмірів розпиленої деревини і позбавлення від побічного браку;

- забезпечення можливості роботи як із одним листом деревини, так із пакетом, не втрачаючи якості розпилу.

Шліфування є важливим технологічним етапом при обробці дерев'яних поверхонь, що підкреслюють природню фактуру та красу деревини. До цього методу звертаються за калібровки деталей до необхідного розміру, видалення з поверхні деревини подряпин, вм'ятин, залишків клею та інших дефектів. Шліфовка допомагає зменшити кількість використання матеріалу, так як погано відшліфована основа більш інтенсивно вбирає в себе обробний матеріал та піднімає дерев'яний ворс, що погано впливає на кінцеву якість та зовнішній вигляд продукції.

Якщо уважно поглянути на меблі, то на поверхнях деталей, що облицьовані тонкими пластмасовими плівками, часто зустрічаються характерні поперечні полоси. Це є результатом неякісної шліфовки деталей при виробництві, та з'являється на плитах тих виробників, що задля

економіки не забезпечують себе якісними калібрувальними-шліфувальними верстатами, що мають притискні елементи.

Калібрувальний-шліфувальний верстат LIBRA 35 RTC SCM забезпечить на ПрАТ «Прогрес» якість зовнішнього вигляду кінцевої продукції через шліфування деталей на окремому верстаті. Шліфувальний верстат допомагає оброблювати деревину, вирівнювати пласти деталей до появи їх плаского стану.

Під час виробництва меблів використовується велика кількість складових та деталей. На сьогоднішній день велика кількість меблів, що виготовляється з ДСП та ДВП, потребує з'єднання складових частин між собою за допомогою шурупів та саморізів, тому такі з'єднання потребують велику кількість отворів, що підганяються та робляться відповідно один до одного з високою точністю. Вручну такі отвори роблять довго та проблематично, є шанс похибки у неточності розташування, тому замість ручної праці доцільно буде використовувати свердлильно-присадочний верстат, що допоможе максимально точно та швидко зробити велику кількість отворів.

Свердлильно-присадочний верстат MAGGI Boring System 21 Prestige на ПрАТ «Прогрес» забезпечить ефективну роботу з самостійним апаратним визначенням замірів та створення отворів.

Кожний меблевий атрибут у будинку є поєднанням сукупності окремих деталей, котрі у разі разом складають цілий завершений готовий продукт. Кожна з цих деталей потребує якісної обробки – гладкої поверхні та нанесення на неї покриття. За ручного виконання такого типу робіт затрати праці не дозволяють з точністю виконувати заплановану діяльність, це залежить від людського фактору.

Токарний станок з числовим програмним управлінням – це станок для зняття стружки з деревини, що автоматично працює за заданими алгоритмами.

Привід токарного станка з ЧПУ включає в себе:

- асинхронний двигун;
- механічний варіатор;
- багатоступінчасту коробку.

Позитивним ефектом від використання токарних станків з ЧПУ на ПрАТ «Прогрес» є:

- значне підвищення рівня продуктивності праці на підприємстві та використання персоналу;
- забезпечення точності під час обробки деталей з дерева, що дозволяє економити матеріал за рахунок відсутності браку;
- забезпечення скорочення числа персоналу, що раніше виконували певний тип роботи та переведення їх частини на обслуговування станків, що призведе до економії фонду заробітної платні.

Токарний (кругло-фрезерний) ЧПУ станок на ПрАТ «Прогрес» забезпечить значне покращення виробництва та виведення його на кардинально новий рівень. Автоматична модель станку самостійно зробить первинну підготовку (розкрій) дерев'яного матеріалу. При цьому не матиме значення у типі розкрою, він завжди займатиме не велику кількість часу за використання саме такого типу обладнання.

Даний тип станку забезпечить автоматичну зміну фрезового інструменту, тобто дасть станку можливість самостійно та швидко оминати чернові роботи по обробці матеріалу, а одразу переходити до виготовлення готової продукції без її перевірки. Наприклад, циліндричні фрези здатні розкрювати дерев'яні заготовки великого формату, потім автоматика переключатиметься самостійно на фрези торцьованого типу, котрі оброблюють край заготовки та лицьову поверхню майбутнього меблевого виробу, гравери та фрези конічної форми здатні створювати декоративний рисунок на майбутніх меблях, в тому числі на деяких моделях можна навіть зробити візерунок, що забезпечить своєю унікальністю збільшення притоку покупців на такий тип продукції.

Таким чином, навіть найпростіша модель станку з автоматичною

зміною інструмента має можливість підвищити продуктивність праці, адже зникне потреба у постійній ручній заміні різочного інструменту. В результаті свого впровадження токарний (кругло-фрезерний) ЧПУ станок з автоматичними змінними інструментами дозволяє зі звичайного листа деревини створити окремі види та типи деталей, що будуть якісно та надійно оброблені без зайвих затрат часу.

Фонд оплати праці на ПрАТ «Прогрес» складає 31740,8 тис. грн. на рік, а середньорічна чисельність персоналу складає 572 особи. Запровадивши механізацію виробництва ПрАТ «Прогрес матиме змогу заощадити 55,5 тис. грн. в рік на кожному робітнику.

Зараз на ПрАТ «Прогрес» розпил деревини виконують 7 осіб, а запровадивши пильний центр з ЧПУ HOLZMA HPP 130/32/32 буде необхідно один оператор ЧПУ, а також 3 робітники, тобто 4 особи. Це допоможе підприємству зекономити 166,5 тис. грн. в рік. Використання калібрувально-шліфувального верстату LIBRA 35 RTC SCM допоможе зменшити кількість осіб, залучених на цей тип робіт з 5ти до 3х, тобто зекономити 111 тис. грн. Свердлильно-присадочний верстат MAGGI Boring System 21 Prestige зменшить кількість робітників з 3х до 2х, тобто зекономити 55,5 тис. грн. на рік. Токарний (кругло-фрезерний) ЧПУ станок запровадить зменшення кількості обслуговуючого персоналу з 5ти до 3х, що складаються з оператора ЧПУ та 2х робітників, і які спричиняють економію 111 тис. грн. на рік.

Запровадивши у виробництво чотири нових станки, ПрАТ «Прогрес» зможе досягти загального ефекту економії коштів у розмірі 444 тис. грн. на рік, а також підвищити продуктивність праці та якість виробленої продукції.

Таким чином, витративши на механізацію виробництва 1 млн. 560 тис. 90 грн. ПрАТ «Прогрес» забезпечить себе виготовленням більш якісної продукції за більш короткий час, тобто отримає ефект економії робочого часу на розпил деревини, свердління, шліфовку та торцювання. Оскільки запропоновані пильний центр та токарний верстат працюють за програмою ЧПУ, то це забезпечить більш точну та якісну обробку. Працівники, що

виконували даний тип роботи вручну, зможуть перейти або у формат обслуговування обладнання, або необхідний обсяг робітників скоротиться, що в перспективі забезпечить економію коштів.

Використання нового типу обладнання допоможе збільшити обсяги виробництва та запровадити нові види продукції – виготовлення столів та стільців, що стануть прикрасою для кожного дому. Розширення виробництва допоможе залучити нових покупців, що матимуть різний попит на різну продукцію. Також виготовлення нових видів продукції може забезпечити подальшу розробку нових колекцій сучасних меблів, що будуть доповнювати одна одну, та допоможуть покупцям зробити легкий вибір у сторону меблів від ПрАТ «Прогрес» для облаштування своєї оселі.

Стіл з епоксидної смоли виготовляється за допомогою нанесення синтетичного матеріалу на дерев'яну основу. В результаті створюється виріб, що відрізняється підвищеною стійкістю до дії хімічних речовин.

Запропонований для виробництва на ПрАТ «Прогрес» новий продукт – столи з епоксидної смоли можуть призвести до отримання значних обсягів прибутку. Для виготовлення одного столу знадобиться:

- деревина, наприклад слєб горіха – великий шмат необробленої деревини, що після її розпилу повинен стати основою для столу – вартість 2400 грн;

- епоксидна смола та матеріал для переведення її у твердий стан, що будуть використовуватися для заливки деревини 1 кг коштує 300 грн, тому для одного столу буде необхідно 6 кг матеріалу, тобто 1800 грн;

- металеві опори (ніжки) для столу у стилі лофт коштують 1200 грн за пару.

Підсумувавши наведену вище інформацію, можна зробити висновок, що вартість матеріалів для виготовлення якісного дизайнерського рішення для сучасного інтер'єру у стилі лофт – столу з епоксидної смоли складатиме 5400 грн.

Столи з епоксидної смоли мають наступні переваги в порівнянні зі

стандартними конструкціями з дерева:

- не піддаються абразивному впливу;
- мають унікальний зовнішній вигляд, є унікальним нестандартним дизайнерським рішенням;
- водонепроникні, що буде плюсом для використання на кухні;
- необмежені можливості для дизайнерських рішень, можливість індивідуального виробництва.

Вартість таких столів у брендів-конкурентів – Kochut, Ероху Lviv, Crafta, Джем та ін. складає від 10 до 30 тис. грн. за одиницю. Таким чином, якщо ПрАТ «Прогрес» закладе на одиницю продукції обсяг витрат на оплату праці та амортизацію обладнання, то собівартість однієї готової продукції – стола складатиме 6253 грн.

Якщо встановити вартість одного столу 9000 грн., то за умови, що ПрАТ «Прогрес» реалізує хоча б 2000 столів за рік, то підприємство отримає 5494 тис. грн. доходу.

Одним з найбільш важливих показників зростання рівня ефективності впровадження у виробничий процес наявних основних засобів є збільшення обсягів продукції, що виготовляється. Найбільш вагомим фактором зростання ефективності використання основних засобів є їх вдосконалення та забезпечення своєчасного оновлення.

Виробничий потенціал підприємства займає значне місце при визначенні потенціальних можливостей до розвитку. Без раціонального використання виробничого потенціалу, інші види потенціалу не зможуть правильно функціонувати. Виробничим потенціалом є сукупність взаємопов'язаних трудових, матеріально-сировинних, техніко-технологічних та фінансових ресурсів, що використовуються для виробництва різного переліку продукції для задоволення потреб суспільства.

Отже, для підвищення управління використанням виробничого потенціалу необхідно забезпечити реалізацію заходів по покращенню стану його складових. Особливу увагу для ПрАТ «Прогрес» слід привернути його

виробничим потужностям, ефективності використанню персоналу, а також забезпеченню ще нижчого рівня відходності виробництва. Не менш важливим для нього є забезпечення актуальності своєї продукції та постійне вдосконалення її параметрів відповідно до вимог ринку і покупців.

Висновки до розділу 3

На основі проведеного аналізу складових виробничого потенціалу у попередньому розділі можна зробити висновок, що стан показника на ПрАТ «Прогрес» впродовж 2018-2020 років не відповідає високому рівню, він має середнє значення, містить недоліки, слабкі сторони та наявні резерви для покращення значень його складових, тому керівництву підприємства необхідно звернути особливу увагу на управління використанням виробничого потенціалу. У зв'язку з цим, для розглянутого підприємство необхідно вдосконалити методи управління, в тому числі збільшити рівень виробничого потенціалу через вдосконалення його складових.

Для стану техніко-технологічної складової ПрАТ «Прогрес» доцільно розглядати такі напрями вдосконалення використання основних засобів:

- модернізація та механізація діючого на ПрАТ «Прогрес» виробничого обладнання та заміна застарілих технологій його використання відповідно сучасних досягнень НТП;

- переозброєння технічного стану виробництва використовуючи автоматизацію, а також впровадження у виробництво гнучких систем ведення обліку;

- покращення забезпечення процесу виробництва у повному обсязі матеріальними та технічними ресурсами, що допоможуть зекономити час на виробництво і забезпечать безперебійність процесу;

- стимулювання, вдосконалення та розвиток винахідництва;

- ліквідація зі складу основних засобів недіючого або не залученого у виробництво обладнання;

- скорочення часу, що виділено на ремонт обладнання, скорочення виробничих простоїв;
- забезпечення виробництва використанням сучасних комп'ютерних технологій, завдяки яким відбувається вдосконалення управління;
- підвищення продуктивності основних засобів, які були вводяться в експлуатацію;
- створення матеріального стимулювання зацікавленості трудового персоналу, що сприятиме покращенню ефективності виробництва.

Підвищити рівень виробничого потенціалу на ПрАТ «Прогрес» за рахунок покращення ефективності використання трудових ресурсів доцільно буде через:

- вдосконалення системи підбору працівників для забезпечення підприємства кадрами високої якості, які є більш здібними до навчання та виконання поставленої перед ними роботи, підвищенню рівня кваліфікації вже існуючих працівників;
- повне задоволення соціальних потреб трудового колективу, дотримання під час робочого дня всіх норм роботи та відпочинку;
- забезпечення якісних умов праці, установлення соціальних і трудових відносин між працівниками та власниками, формування сприятливого мікроклімату в колективі;
- створення системи матеріального стимулювання, що за допомогою фінансової винагороди зменшить рівень плинності кадрів, що зекономить час на навчання та підготовку нових, а також свідчитиме про покращення рівня управління персоналом;
- використання соціально-психологічних факторів, що допоможе управлінському апарату цілеспрямовано впливати на певних працівників, буде основою формування колективу з єдиною ціллю, завданням та прагненням до роботи;
- встановлення оптимальної чисельності необхідного персоналу основного, допоміжного та управлінського складу, відповідну для них

структуру.

Для підвищення рівня використання виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за рахунок зростання ефективності використання матеріальної складової необхідно звернути увагу на такі дії:

- раціоналізація використання виробничих запасів, ліквідація наднормативних непотрібних запасів, встановлення нормування;

- поліпшення організації складського господарства, введення систем обліку запасами та готовою продукцією по типу ERP, що допоможуть організувати систему, більш досконало вести облік за використанням матеріалів та допоможуть зекономити кошти;

- покращення системи постачання за рахунок встановлення визначених договірних умов і забезпечення їх стабільного виконання, правильний вибір постачальників з оптимальними умовами, налагодження транспортної роботи;

- використання прогресивної техніки, що забезпечить безвідходність виробництва.

Для підвищення рівня використання виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за рахунок зростання ефективності використання фінансової складової доцільно буде за допомогою:

- пошуку оптимального співвідношення позикового та власного капіталу;

- забезпечення податкового планування, правильного підбору та використання фінансових інструментів та контролю фінансових потоків;

- збільшенню обсягів грошей та їх еквівалентів, що включають в себе кошти на банківських рахунках та депозитах, а також інші короткострокові високоліквідні інвестиції, а також оптимальності між збільшенням активів та власного капіталу.

В меблевій промисловості масове використання автоматизованого розкрійного та пильного обладнання є однією з реалій, що викликана конкуренцією.

Тому, підприємству доцільно буде купівля такого типу обладнання як пильний центр з ЧПУ HOLZMA HPP 130/32/32. Переваги використання станка з ЧПУ проявляються коли на підприємстві є великі об'єми виробництва однакових екземплярів меблів та деталей до них. Пильний центр з ЧПУ є більш продуктивним ніж ручна праця, особливо тому, що можна пилити деревину пачками, а також є більш точним (з погрішністю в 1мм від запрограмованих параметрів, що залежать від оператора станка, від того, наскільки точно він його налаштував), коли за ручного розпилу погрішність може бути навіть у сантиметрах, що створює додаткові відходи та зменшує якість кінцевої продукції.

Також для виробничої діяльності пропонується купити калібрувально-шліфувальний верстат LIBRA 35 RTC SCM, який забезпечить на ПрАТ «Прогрес» якість зовнішнього вигляду кінцевої продукції через шліфування деталей на окремому верстаті. Він допоможе оброблювати деревину, вирівнювати пласти деталей до появи їх плаского стану.

Для ефективної роботи ПрАТ «Прогрес» необхідно купити свердлильно-присадочний верстат MAGGI Boring System 21 Prestige з самостійним апаратним визначенням замірів та створення отворів.

І наступний вид обладнання, який пропонується купити – токарний (кругло-фрезерний) ЧПУ станок на ПрАТ «Прогрес» забезпечить значне покращення виробництва та виведення його на кардинально новий рівень. Автоматична модель станку самостійно зробить первинну підготовку (розкрій) дерев'яного матеріалу. При цьому не матиме значення у типі розкрою, він завжди займатиме не велику кількість часу за використання саме такого типу обладнання.

Фонд оплати праці на ПрАТ «Прогрес» складає 31740,8 тис. грн. на рік, а середньорічна чисельність персоналу складає 572 особи. Запровадивши механізацію виробництва ПрАТ «Прогрес матиме змогу заощадити 55,5 тис. грн. в рік на кожному робітнику.

Зараз на ПрАТ «Прогрес» розпил деревини виконують 7 осіб, а

запровадивши пильний центр з ЧПУ HOLZMA HPP 130/32/32 буде необхідно один оператор ЧПУ, а також 3 робітники, тобто 4 особи. Це допоможе підприємству зекономити 166,5 тис. грн. в рік. Використання калібрувально-шліфувального верстату LIBRA 35 RTC SCM допоможе зменшити кількість осіб, залучених на цей тип робіт з 5ти до 3х, тобто зекономити 111 тис. грн. Свердлильно-присадочний верстат MAGGI Boring System 21 Prestige зменшить кількість робітників з 3х до 2х, тобто зекономити 55,5 тис. грн. на рік. Токарний (кругло-фрезерний) ЧПУ станок запровадить зменшення кількості обслуговуючого персоналу з 5ти до 3х, що складаються з оператора ЧПУ та 2х робітників, і які спричиняють економію 111 тис. грн. на рік.

Запровадивши у виробництво чотири нових станки, ПрАТ «Прогрес» зможе досягти загального ефекту економії коштів у розмірі 444 тис. грн. на рік, а також підвищити продуктивність праці та якість виробленої продукції.

Таким чином, витративши на механізацію виробництва 1 млн. 560 тис. 90 грн. ПрАТ «Прогрес» забезпечить себе виготовленням більш якісної продукції за більш короткий час, тобто отримає ефект економії робочого часу на розпил деревини, свердління, шліфовку та торцювання. Оскільки запропоновані пильний центр та токарний верстат працюють за програмою ЧПУ, то це забезпечить більш точну та якісну обробку. Працівники, що виконували даний тип роботи вручну, зможуть перейти або у формат обслуговування обладнання, або необхідний обсяг робітників скоротиться, що в перспективі забезпечить економію коштів.

Таким чином, витративши на механізацію виробництва 1 млн. 560 тис. 90 грн. ПрАТ «Прогрес» забезпечить себе виготовленням більш якісної продукції за більш короткий час, тобто отримає ефект економії робочого часу на розпил деревини, свердління, шліфовку та торцювання.

Використання нового типу обладнання допоможе збільшити обсяги виробництва та запровадити нові види продукції – виготовлення столів та стільців, що стануть прикрасою для кожного дому.

Запропонований для виробництва на ПрАТ «Прогрес» новий продукт –

столи з епоксидної смоли можуть призвести до отримання значних обсягів прибутку. Для виготовлення одного столу знадобиться:

- деревина, наприклад слєб горіха – великий шмат необробленої деревини, що після її розпилу повинен стати основою для столу – вартість 2400 грн;

- епоксидна смола та матеріал для переведення її у твердий стан, що будуть використовуватися для заливки деревини 1 кг коштує 300 грн, тому для одного столу буде необхідно 6 кг матеріалу, тобто 1800 грн;

- металеві опори (ніжки) для столу у стилі лофт коштують 1200 грн за пару.

Отже, вартість матеріалів для виготовлення нового продукту складатиме 5400 грн. Вартість таких столів у брендів-конкурентів – Kochut, Eroху Lviv, Crafta, Джем та ін. складає від 10 до 30 тис. грн. за одиницю. Якщо ПрАТ «Прогрес» закладе на одиницю продукції обсяг витрат на оплату праці та амортизацію обладнання, то собівартість однієї готової продукції – стола складатиме 6253 грн. Якщо встановити вартість одного столу 9000 грн., то за умови, що ПрАТ «Прогрес» реалізує хоча б 2000 столів за рік, то підприємство отримає 5494 тис. грн. доходу.

ВИСНОВКИ

Сьогодні для вирішення існуючих проблем щодо управління виробничого потенціалу підприємства має бути спрямоване на максимальне його використання і нарощування, виходячи із стратегічних цілей підприємства. Якісне управління дає змогу усунути протиріччя між об'єктивними закономірностями, елементами виробничого потенціалу, ресурсами, їх використанням і взаємозаміщенням, нововведеннями та цілями, умовами діяльності підприємства й реальними можливостями.

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.

Для ПрАТ «Прогрес» необхідно вдосконалити, перш за все, методи управління, в тому числі збільшити рівень виробничого потенціалу через вдосконалення його складових.

Для стану техніко-технологічної складової ПрАТ «Прогрес» доцільно розглядати такі напрями вдосконалення використання основних засобів:

- модернізація та механізація діючого на ПрАТ «Прогрес» виробничого обладнання та заміна застарілих технологій його використання відповідно сучасних досягнень НТП;

- переозброєння технічного стану виробництва використовуючи автоматизацію, а також впровадження у виробництво гнучких систем ведення обліку;

- покращення забезпечення процесу виробництва у повному обсязі

матеріальними та технічними ресурсами, що допоможуть зекономити час на виробництво і забезпечать безперебійність процесу;

- стимулювання, вдосконалення та розвиток винахідництва;
- ліквідація зі складу основних засобів недіючого або не залученого у виробництво обладнання;
- скорочення часу, що виділено на ремонт обладнання, скорочення виробничих простоїв;
- забезпечення виробництва використанням сучасних комп'ютерних технологій, завдяки яким відбувається вдосконалення управління;
- підвищення продуктивності основних засобів, які були вводяться в експлуатацію;
- створення матеріального стимулювання зацікавленості трудового персоналу, що сприятиме покращенню ефективності виробництва.

Підвищити рівень виробничого потенціалу на ПрАТ «Прогрес» за рахунок покращення ефективності використання трудових ресурсів доцільно буде через:

- вдосконалення системи підбору працівників для забезпечення підприємства кадрами високої якості, які є більш здібними до навчання та виконання поставленої перед ними роботи, підвищенню рівня кваліфікації вже існуючих працівників;
- повне задоволення соціальних потреб трудового колективу, дотримання під час робочого дня всіх норм роботи та відпочинку;
- забезпечення якісних умов праці, установлення соціальних і трудових відносин між працівниками та власниками, формування сприятливого мікроклімату в колективі;
- створення системи матеріального стимулювання, що за допомогою фінансової винагороди зменшить рівень плинності кадрів, що зекономить час на навчання та підготовку нових, а також свідчитиме про покращення рівня управління персоналом;

- використання соціально-психологічних факторів, що допоможе управлінському апарату цілеспрямовано впливати на певних працівників, буде основою формування колективу з єдиною ціллю, завданням та прагненням до роботи;

- встановлення оптимальної чисельності необхідного персоналу основного, допоміжного та управлінського складу, відповідну для них структуру.

Для підвищення рівня використання виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за рахунок зростання ефективності використання матеріальної складової необхідно звернути увагу на такі дії:

- раціоналізація використання виробничих запасів, ліквідація наднормативних непотрібних запасів, встановлення нормування;

- поліпшення організації складського господарства, введення систем обліку запасами та готовою продукцією по типу ERP, що допоможуть організувати систему, більш досконало вести облік за використанням матеріалів та допоможуть зекономити кошти;

- покращення системи постачання за рахунок встановлення визначених договірних умов і забезпечення їх стабільного виконання, правильний вибір постачальників з оптимальними умовами, налагодження транспортної роботи;

- використання прогресивної техніки, що забезпечить безвідходність виробництва.

Для підвищення рівня використання виробничого потенціалу ПрАТ «Прогрес» за рахунок зростання ефективності використання фінансової складової доцільно буде за допомогою:

- пошуку оптимального співвідношення позикового та власного капіталу;

- забезпечення податкового планування, правильного підбору та використання фінансових інструментів та контролю фінансових потоків;

- збільшенню обсягів грошей та їх еквівалентів, що включають в себе

кошти на банківських рахунках та депозитах, а також інші короткострокові високоліквідні інвестиції, а також оптимальності між збільшенням активів та власного капіталу.

В меблевій промисловості масове використання автоматизованого розкрійного та пильного обладнання є однією з реалій, що викликана конкуренцією.

Тому, підприємству доцільно буде купівля такого типу обладнання як пильний центр з ЧПУ HOLZMA HPP 130/32/32; калібрувально-шліфувальний верстат LIBRA 35 RTC SCM; свердлильно-присадочний верстат MAGGI Boring System 21 Prestige; (кругло-фрезерний) ЧПУ станок на ПрАТ «Прогрес».

Фонд оплати праці на ПрАТ «Прогрес» складає 31740,8 тис. грн. на рік, а середньорічна чисельність персоналу складає 572 особи. Запровадивши механізацію виробництва ПрАТ «Прогрес матиме змогу заощадити 55,5 тис. грн. в рік на кожному робітнику.

Зараз на ПрАТ «Прогрес» розпил деревини виконують 7 осіб, а запровадивши пильний центр з ЧПУ HOLZMA HPP 130/32/32 буде необхідно один оператор ЧПУ, а також 3 робітники, тобто 4 особи. Це допоможе підприємству зекономити 166,5 тис. грн. в рік. Використання калібрувально-шліфувального верстату LIBRA 35 RTC SCM допоможе зменшити кількість осіб, залучених на цей тип робіт з 5ти до 3х, тобто зекономити 111 тис. грн. Свердлильно-присадочний верстат MAGGI Boring System 21 Prestige зменшить кількість робітників з 3х до 2х, тобто зекономити 55,5 тис. грн. на рік. Токарний (кругло-фрезерний) ЧПУ станок запровадить зменшення кількості обслуговуючого персоналу з 5ти до 3х, що складаються з оператора ЧПУ та 2х робітників, і які спричиняють економію 111 тис. грн. на рік.

Запровадивши у виробництво чотири нових станки, ПрАТ «Прогрес» зможе досягти загального ефекту економії коштів у розмірі 444 тис. грн. на рік, а також підвищити продуктивність праці та якість виробленої продукції.

Таким чином, витративши на механізацію виробництва 1 млн. 560 тис.

90 грн. ПрАТ «Прогрес» забезпечить себе виготовленням більш якісної продукції за більш короткий час, тобто отримає ефект економії робочого часу на розпил деревини, свердління, шліфовку та торцювання. Оскільки запропоновані пильний центр та токарний верстат працюють за програмою ЧПУ, то це забезпечить більш точну та якісну обробку. Працівники, що виконували даний тип роботи вручну, зможуть перейти або у формат обслуговування обладнання, або необхідний обсяг робітників скоротиться, що в перспективі забезпечить економію коштів.

Таким чином, витративши на механізацію виробництва 1 млн. 560 тис. 90 грн. ПрАТ «Прогрес» забезпечить себе виготовленням більш якісної продукції за більш короткий час, тобто отримає ефект економії робочого часу на розпил деревини, свердління, шліфовку та торцювання.

Використання нового типу обладнання допоможе збільшити обсяги виробництва та запровадити нові види продукції – виготовлення столів та стільців, що стануть прикрасою для кожного дому.

Запропонований для виробництва на ПрАТ «Прогрес» новий продукт – столи з епоксидної смоли можуть призвести до отримання значних обсягів прибутку. Для виготовлення одного столу знадобиться:

- деревина, наприклад слєб горіха – великий шмат необробленої деревини, що після її розпилу повинен стати основою для столу – вартість 2400 грн;

- епоксидна смола та матеріал для переведення її у твердий стан, що будуть використовуватися для заливки деревини 1 кг коштує 300 грн, тому для одного столу буде необхідно 6 кг матеріалу, тобто 1800 грн;

- металеві опори (ніжки) для столу у стилі лофт коштують 1200 грн за пару.

Отже, вартість матеріалів для виготовлення нового продукту складатиме 5400 грн. Вартість таких столів у брендів-конкурентів – Kochut, Ероху Lviv, Crafta, Джем та ін. складає від 10 до 30 тис. грн. за одиницю. Якщо ПрАТ «Прогрес» закладе на одиницю продукції обсяг витрат на оплату

праці та амортизацію обладнання, то собівартість однієї готової продукції – стола складатиме 6253 грн. Якщо встановити вартість одного столу 9000 грн., то за умови, що ПрАТ «Прогрес» реалізує хоча б 2000 столів за рік, то підприємство отримає 5494 тис. грн. доходу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сабадирьова А.Л. Системний підхід до організації потенціалу промислового підприємства. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/147035675.pdf>
2. Балацкий О.Ф. Экономический потенциал административных производственных систем : монографія. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. 973 с.
3. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. *Економічний вісник НГУ*. 2011. № 2. С.47-55.
4. Кіндзерський Ю.В. Промисловий потенціал України: проблеми та перспективи структурно-інноваційних трансформацій. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України. 2007. 408 с.
5. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2004. 316 с.
4. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства, формування та оцінка: навч. посібник. Київ: Центр навчально літератури, 2005. 352 с.
5. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посібник. Київ: Центр учбової літер. 2009. 400 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва: ИНФРА, 2000. 312с.
7. Геєць, В.М., Семиноженко В.П., Кваснюк Б.Є. Стратегічні виклики XXI століття суспільству та економіці України: каталог в 3т. Київ: Фенікс, 2007. Т.1. 544 с. (Економіка знань – модернізаційний проект України).
8. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навч. посібник Київ : Академвидав, 2007. – 320 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Организация производства : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2010. 544 с.
10. Отенко І.П. Аналіз та оцінка стратегічного потенціалу підприємства. Наукове видання. Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. 348 с.

11. Герасимчук З.В. Виробничий потенціал регіону: методика оцінки та механізми його нарощування. Луцьк: ЛДТУ, 2003. 242 с.
12. Горяча О.Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення формування та управління виробничим потенціалом підприємств. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: Економічні науки*. Вип. № 1(15). Дніпропетровськ, 2006. С. 60-64.
13. Ішук С. Концептуальні засади формування та розвитку виробничого потенціалу промислових підприємств. *Регіональна економіка*. 2005. № 3. С.48-56.
14. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL : http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf
15. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59-65.
16. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.
17. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. № 1. С. 75-83.
18. Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. № 2. С. 205-211.
19. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 12. С. 623-626.
20. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. № 4. С. 100-104.
21. Пріб К.А., Патика Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.

22. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств. 2009. С. 132-138 URL: http://www.nbuuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/19.pdf
23. Тарасюк Г.М., Ярмолюк М.Ю. Деякі напрями удосконалення управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. С. 109-110.
24. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf>
25. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств: Монографія / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. Київ: ГРОТ, 2004. 200 с.
26. Дехтяренко І.В. Дослідження методів визначення виробничого потенціалу підприємства. URL : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1427/2.pdf>
27. Бланк И.А. Управление активами. Київ: «Ника –Центр» ,2000. 720 с.]
28. Донец Ю.Ю. Эффективность использования производственного потенциала. Киев.: Знание, 1998. 123 с.
29. Економічний потенціал підприємств промисловості: формування, оцінка, управління: Автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.07.01. Є.В. Лапін; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». Харків, 2006. 36 с. URL : <http://www.nbuuv.gov.ua/ard/2006/06levfou.zip>
30. Офіційний сайт ПрАТ «Прогрес». URL : <http://progressmeb.pat.ua>
31. Федонін О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 316с.
32. Ульянченко О.В. Формування та використання ресурсного потенціалу в аграрній сфері: монографія. Харків : НАУ, 2006. 357 с.

33. Сабадирьова А.Л. Теоретичні основи організації виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 1. С. 134-138.

34. Шаманська О.І. Основні напрямки підвищення ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2012. № 6(132). С. 166-172.

35. Череп А.В. Ефективність використання основних фондів підприємства. *Держава та регіони. Сер. «Економіка та підприємництво»*. – 2009. № 6. С. 212-215.

36. Богацька Н.М. Ресурсний потенціал підприємств та проблеми його оцінки. Режим доступу: http://www.rusnauka.com/12_KPSN_2010/Economics/57474.doc.htm.

37. Міценко Н.Г. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, структура, стратегія використання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.9. С. 193-198.

38. Гунченко О.В. Ресурсний потенціал та умови його формування в сільськогосподарських підприємствах. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал «Сталий розвиток економіки»*. № 5. 2011. С. 75-80.

39. Касьянова Н.В. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 248 с.

40. Поліщук І.Г., Пасічник Н.В., Короленко О.Б. Модель оптимізації виробничого потенціалу підприємств ГМК. *Вісник Криворізького національного університету*. 2013. Вип. 35. С. 322-328.

41. Стоєв В.Л., Ляшенко Б.В. Основні підходи до управління виробничим потенціалом підприємства. *Європейський вектор модернізації інженерної та економіко-управлінської освіти в умовах сталого розвитку промислового регіону* : Матеріали Міжн. наук.-практ. конф., м. Запоріжжя., 27-28 трав. 2021 р. Запоріжжя. 2021. С.353-355.