

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

(на прикладі ТОВ «Чернівецька фабрика кави»)

Студента 2 курсу, 706 групи,
другого (магістерського) рівня
вищої освіти,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньої програми «Менеджмент
маркетингової діяльності»

підпис

Кушніра Олександра
Леонтійовича

Науковий керівник
д.е.н., професор

підпис

Вдовічен Анатолій
Анатолійович

Завідувачка кафедрою
к.е.н., доцент

підпис

Чичун Валентина
Андріївна

Чернівці 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємства.....	6
1.2. Методичні аспекти оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.....	13
Висновок до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКА ФАБРИКА КАВИ».....	22
2.1. Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Чернівецька фабрика кави».....	22
2.2 Аналіз управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави».....	30
2.3. Дослідження впливу макроекономічного середовища на формування ринку кави в Україні.....	36
Висновок до розділу 2.....	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....	45
3.1. Організаційно-економічні засади удосконалення управління відтворенням виробничого потенціалу.....	45
3.2. Пропозиції щодо формування та реалізація стратегій удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави».....	51
Висновок до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних економічних умовах у всьому світі та на Україні зокрема питання ефективності функціонування виробничих підприємств, оптимізації їх діяльності та утримання конкурентних переваг на ринку набувають особливої актуальності. Сфера виробництва зазнала глибоких перетворень через розробку нових технологічних рішень, переоснащення, інноваційну діяльність. Завдання конкуренції перейшло зі сфери нарощування виробничих потужностей і пошуку нових ринків збуту до сфери інформаційних технологій, маркетингу і невиробничих заходів. Але роль виробничого аспекту не можна недооцінювати. Виробництво – це основа бізнесу промислових підприємств, а отже, потребує знаходження нових, цілеспрямованих і конкретних рішень для підвищення його потенціалу з урахуванням вимог і побажань споживачів продукції для отримання стійких конкурентних переваг на ринку в довгостроковій перспективі.

Відповідно до технологічних перетворень, інноваційного розвитку у виробництві важливого значення набуває розуміння потенціалу підприємства як характеристики практичного та результативного виконання виробничих операцій і максимального використання технологічних можливостей. Без знання виробничого потенціалу не можливі стратегічний розвиток і 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.

Теоретико-методологічні та економіко-організаційні аспекти управління виробничим потенціалом підприємства висвітлено в працях українських науковців, таких як: В.Г. Андрійчук, В. В. Коновал, Т. Г. Рзаєва , Р. В. Римарчук, О. Г. Гончаренко, Ю. Ю. Колесниченко, Н. Г.

Сейсебаєва, Д. О. Сугоняко, Т. В. Полковниченко, О. В. Руда, Л. М. Мельник, В. Ільчук, Г. М. Тарасюк, А. А. Корнійчук та ін.

Мета кваліфікаційної роботи полягає обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо управління виробничим потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності.

Досягнення поставленої мети зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- розкрити теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємства;
- дослідити методичні аспекти оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства;
- надати економіко-організаційну характеристику ТОВ «Чернівецька фабрика кави»;
- здійснити аналіз управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави»;
- дослідити вплив макроекономічного середовища на формування ринку кави в Україні;
- удосконалити організаційно-економічні засади управління відтворенням виробничого потенціалу;
- запропонувати стратегію удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави».

Об'єктом дослідження є сукупність процесів організації, планування, контролю та мотивації формування виробничого потенціалу ТОВ «Чернівецька фабрика кави».

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні підходи до забезпечення ефективності управління виробничим потенціалом підприємства.

Базою дослідження було обрано Товариство з обмеженою відповідальністю «Чернівецька фабрика кави».

Теоретичну, методичну основу роботи склали праці вітчизняних та закордонних фахівців у сфері управління виробничим потенціалом підприємства. При вирішенні завдань, визначених у роботі, використовувались загальнонаукові та спеціальні методи: аналізу і синтезу, абстрагування, узагальнення, абстрагування; статистичні та аналітичні розрахунки; порівняння.

Нормативною базою дослідження є законодавчі акти України, укази Президента України, постанови Верховної Ради, положення Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сфері ринків фінансових послуг, Національного банку України, державної служби статистики України рішення і постанови, галузеві методичні рекомендації, звітні дані ТОВ «Чернівецька фабрика кави».

Наукова новизна кваліфікаційної роботи: сформоване поняття виробничого потенціалу, як – сукупність можливостей всіх технічних і соціально-економічних систем, які знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності, а також забезпечують здійснення ефективної операційної та стратегічної діяльності підприємства.

Практична цінність роботи полягає у вдосконаленні системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави», що дозволить більш повно і чітко отримувати інформацію від підрозділів різних рівнів управління на предмет використання виробничого потенціалу ТОВ «Чернівецька фабрика кави».

Кваліфікаційна робота розміщена на 69 сторінках. Містить вступ; три розділи; висновки; список використаних джерел; додатки. Робота містить 17 рисунків та 14 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

1.2. Теоретичні засади формування та використання виробничого потенціалу підприємства

Виробничий складник діяльності підприємства відповідає за виготовлення продукту встановлених характеристик і кількості з метою досягнення визначених цілей підприємства. Виробничий потенціал як функціональний складник економічного потенціалу промислового підприємства інколи ототожнюється з загальним економічним потенціалом. Дійсно, виробничий потенціал акумулює в собі значну частку потенціалу підприємства. Більше того, при відсутності виробничого потенціалу немає потреби і в маркетинговому (нові ринки збуту не потрібні, якщо немає потужностей для випуску більшої кількості товарів або товарів інших видів), трудовому (немає сенсу навчати персонал, якщо обладнання використовується по(старому) або інноваційному потенціалах. Однак такий взаємозв'язок доречний і для інших видів потенціалу.

Трактування поняття «виробничий потенціал» представлений у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування «Виробничий потенціал»

Автор	Визначення
Анчишкін О. І.	Виробничий потенціал – сукупність ресурсів, які в процесі виробництва набирають форми і факторів виробництва
Іщук С.	Виробничий потенціал – це складна, організована, динамічна система, яка формується з множин елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І.	Виробничий потенціал – це наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг)
Должанський І.З. та ін.	Виробничий потенціал – той обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів при дво-, тризмінному режимі роботи й оптимальній організації праці й виробництва

Петровича Й.М.	Виробничий потенціал – це сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використані для реалізації цілей виробничого підприємства
Добикіна О.К. та ін	Виробничий потенціал – це здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва

Поняття «виробничий потенціал підприємства» на сьогодні залишається одним з найактуальніших для вивчення з точки зору його змісту та наповнення. Загалом вчені пропонують декілька підходів до трактування даної економічної категорії (рис. 1.1):



Рис.1.1. Підходи до розкриття сутності і структури виробничого потенціалу

1. Ресурсний підхід орієнтується на тлумачення виробничого потенціалу як сукупності виробничих ресурсів. Даний підхід розглядає виробничий потенціал як суму фізичних і вартісних оцінок окремих його складових. Так, наприклад, Анчишкін А. одним із перших в науковій літературі використав дане поняття і трактував виробничий потенціал як «набір ресурсів, які в процесі виробництва приймають форму факторів виробництва». Дане тлумачення можна назвати повним та вичерпним на

період його створення, але не на сьогодні, оскільки воно не враховує потенційні можливості підприємства. Лукінов І. показує виробничий потенціал як «кількість та якість ресурсів, якими володіє та чи інша господарська система». Дана позиція авторів також на сьогодні вже не є актуальною з тієї ж причини [6;16].

2. Структурний підхід акцентує увагу на дотриманні раціональної структури виробничого потенціалу підприємства. Він вимірює його величину, виходячи з прогресивних норм і нормативних співвідношень, заданих найбільш досконалими технологіями, організацією виробництва взагалі і окремих підсистем підприємства, що використовуються в галузі. Наприклад, Авдеєнко В.М., Котлов В.А. пояснюють даний термін як складну систему ресурсів виробництва, які знаходяться у взаємозв'язку та взаємозалежності. Представлені тлумачення є більш глибокими від попереднього підходу, оскільки в них виробничий потенціал підприємства розглядається не лише як набір певних ресурсів, а як їх взаємозв'язок та взаємозалежність. Звідси основними рисами даного підходу до тлумачення поняття «виробничий потенціал» підприємства є: – розгляд предмету дослідження не як набору ресурсів, а як системи, яку вони формують у своєму взаємозв'язку та взаємозалежності; – пошук оптимальних співвідношень складників виробничого потенціалу підприємства для його найефективнішого використання [23; 45].

3. Цільовий підхід (результативний), спрямований на виявлення відповідності наявного потенціалу досягненню поставлених цілей. Даний підхід розраховує його величину як рівень відповідності окремих складових елементів потенціалу необхідному, дещо ідеальному уявленню про склад, структуру та механізми функціонування потенціалу для виготовлення конкурентоспроможної продукції, який знаходить відображення в нормативних «деревах цілей» («деревах проблем») з широким спектром локальних і системних оцінок окремих елементів та взаємозв'язків [54, с. 278]. Отже:

– прибічники даного підходу визначають виробничий потенціал як сукупність не лише наявних ресурсів, а й потенційних можливостей підприємства щодо досягнення поставленої мети його діяльності;

– кінцеву мету діяльності підприємства для себе кожен дослідник визначає самостійно, а отже, наповнення поняття «виробничий потенціал» підприємства не є уніфікованим.

Таким чином, узагальнюючи всі вищенаведені підходи, можна зробити висновок, що виробничий потенціал підприємства – це сукупність можливостей підприємства, які дають наявні у нього ресурси, щодо виконання поставлених цілей.

У процесі дослідження поглядів вчених-економістів на дефініцію «виробничий потенціал», зроблені такі узагальнення поняття:

– це система відповідним чином організованих і спрямованих на досягнення поставлених цілей ресурсів підприємства, яку складають відповідні системи: персонал, матеріально-технічна та організаційно-управлінська підсистеми;

– це сукупність вартісних та натурально-речових характеристик виробничої бази, яка виражається в потенційних можливостях виробляти продукцію певного складу, технічного рівня та якості в необхідних обсягах [47, с. 29].

Під виробничим потенціалом підприємства деякі вчені розуміють сукупну можливість промислового підприємства забезпечувати на основі наявних ресурсів максимально можливі обсяги виробництва товарів і послуг: «...під виробничим потенціалом розуміється максимальна можливість випускати конкурентоспроможну продукцію, підвищувати ефективність діяльності на основі раціонального використання всіх видів ресурсів».

Відповідно для промислового підприємства особливе значення має виробничий потенціал. Виробничий потенціал має дві сторони [10, с. 50]:

1) об'єктивну – сукупність матеріальних, нематеріальних, трудових природних ресурсів, залучених і не залучених з яких-небудь причин в виробничу діяльність підприємства, але які володіють реальною можливістю брати участь в ній;

2) суб'єктивну – здатність конкретних працівників підприємства і колективу в цілому до здійснення виробничого процесу і досягнення поставлених цілей при наявному рівні техніки і технологій і створення максимального обсягу матеріальних благ і послуг в умовах ефективного використання наявних ресурсів.

Характеристики виробничого потенціалу промислового підприємства графічно наведені на рис. 1.1.

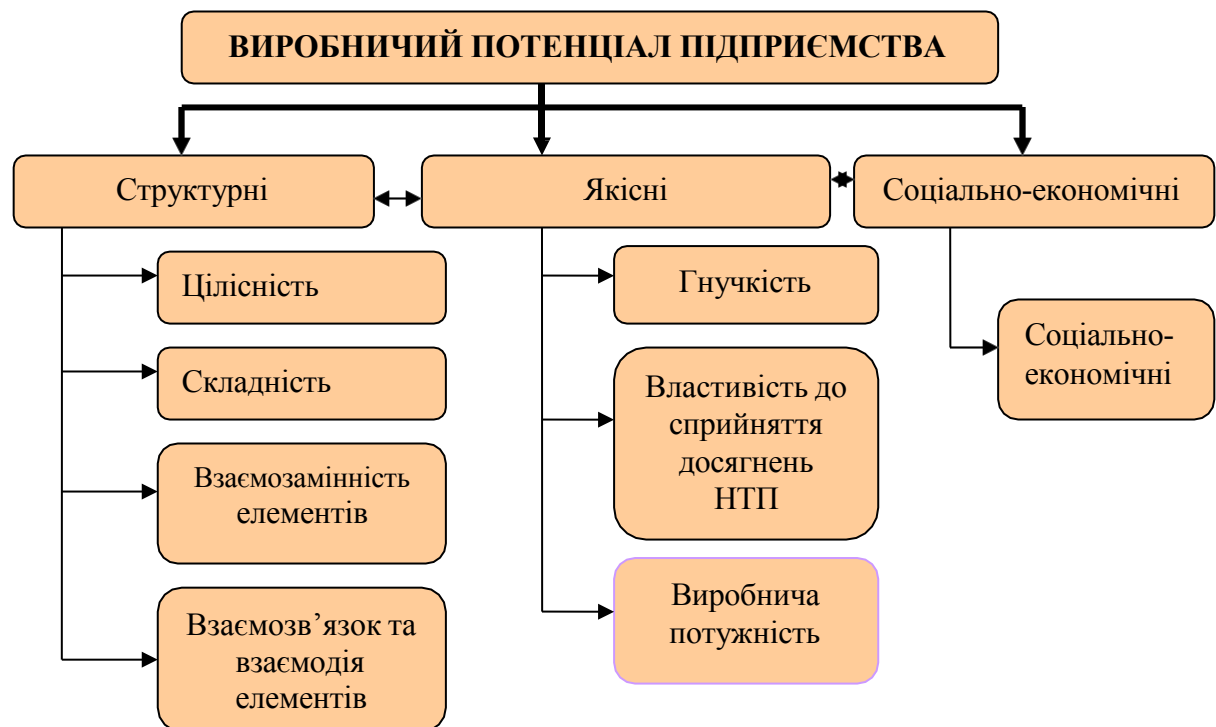


Рис. 1.2. Особливості виробничого потенціалу промислового підприємства

В процесі проведеного аналізу зазначено, що ключовим для даного дослідження є поняття «виробничого потенціалу підприємства». На рис. 1.3. визначено місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу підприємства.

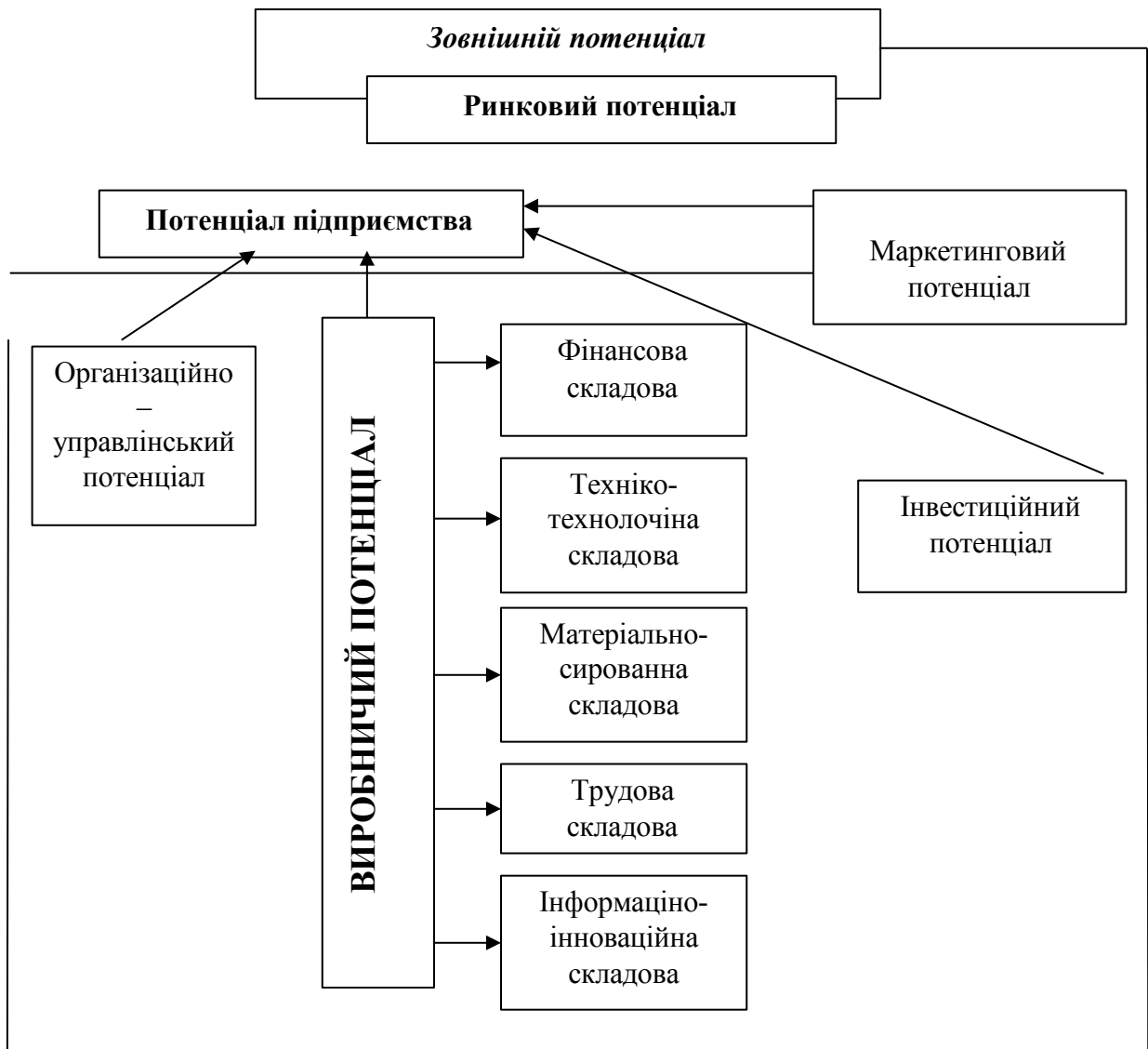


Рис. 1.3. Місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу промислового підприємства

Виробничий потенціал підприємств, який є матеріальною базою інноваційного планування, слід розуміти як сукупність ресурсів підприємства і можливостей їх використання з метою виробництва нового (оновленого) продукту. При цьому, правомірно говорити про наявність у складі виробничого потенціалу підприємства наступних складових [12, с. 116]:

- матеріально-технологічної;
- кадрово-інтелектуальної;
- організаційно-структурної;
- інформаційної.

Всі складові виробничого потенціалу тісно пов'язані між собою. Ефективна реалізація виробничого потенціалу залежить як від стану кожної з його складових (кожна з яких створює свій коопераційний ефект), так і від їх взаємодії (інтегрований коопераційний ефект). Тому збалансованість складових потенціалу є основною умовою формування плану інноваційної діяльності на підприємстві, оскільки відставання однієї з них виступає стримуючим фактором інноваційної активності. При цьому максимальна ефективність функціонування виробничого потенціалу підприємства обумовлена загальним синергетичним ефектом.

Таким чином, можна стверджувати, що виробничий потенціал – це сукупність ресурсів промислового підприємства і їх здатність в ході виробничого процесу трансформуватися в певні результати, спрямовані на досягнення поставлених економічних цілей. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу. Структура виробничого потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства і відображає його специфіку, накладає відбиток на його поточну діяльність, а також впливає на формування стратегії його розвитку. Слід зазначити, що відсутність серед дослідників єдиного підходу до визначення змісту поняття «виробничий потенціал» знайшло відображення в множинності підходів до структури даної категорії і її основних елементів. Звісно ж, що всі вищенаведені авторські позиції мають раціональну основу і право на існування. У зв'язку з цим, при визначенні виробничого потенціалу конкретного підприємства слід дотримуватися певного трактування цього поняття і враховувати специфіку галузі, в якій воно здійснює свою діяльність.

1.2. Методичні аспекти оцінки ефективності управління виробничим потенціалом підприємства

В умовах конкурентної боротьби, коли перед промисловими підприємствами постає завдання не лише завоювати своє місце на ринку, але і утримати його, одним з основних ресурсів і провідною конкурентною перевагою стає накопичений виробничий потенціал підприємства.

В цілому, слід зазначити, що в існуючих визначеннях виробничого потенціалу частково присутній розуміння того, що його сутнісний зміст формують: ресурси; інформація про спосіб їх застосування (попит і пропозиція); економічний суб'єкт, який використовує ці ресурси та інформацію в своїх цілях.

Суттєвою особливістю розглянутих підходів є те, що в них розглядається лише виробничий потенціал підприємства, який відображає переважно економічне використання ресурсів. Проте, як зазначалося вище, суб'єкти (підприємства) об'єднані як економічними, так і неекономічними інтересами.

Очевидно, що виробничий потенціал у цьому випадку є лише частиною потенціалу підприємства, задіяного виробничо-збутовій діяльності. Структура потенціалу є ключовим фактором, що характеризує тип підприємства. Переважання ресурсних або інноваційних можливостей накладає відбиток на стратегії поточної виробничо-збутовій діяльності підприємства, а також на перспективи її розвитку.

Проведене дослідження та порівняльний аналіз понять виробничого потенціалу дало змогу виокремити два підходи до його оцінювання [1]:

1) ресурсо-запасна модель, яка трактує потенціал як наявність запасів ресурсів і технологій, які можуть бути залучені в бізнес сьогоднішній і майбутній, а також процесів, що обмежують і стимулюючих дане залучення;

2) виробничо-збутовій моделі, що трактує потенціал як ступінь ділової активності підприємства щодо залучення ресурсів та інновацій.

В основу пропонованого науково-методичного підходу до оцінювання виробничого потенціалу підприємства закладено такі принципи: потенціал є динамічною характеристикою і проявляється лише в процесі його реалізації; використання потенціалу підприємства має супроводжуватися підвищенням його ефективності; процес використання та нарощування потенціалу є безперервним процесом, який призводить до саморозвитку.

Проведений аналіз методичних підходів до оцінювання виробничого потенціалу дає підстави стверджувати, що головними проблемами при оцінюванні як виробничого потенціалу підприємства так і його складових є [2, с. 45]:

1) вибір найбільш значущих показників, за допомогою яких буде здійснюватися оцінювання виробничого потенціалу підприємства, за кожною з визначених складових;

2) вибір або розробка методики оцінювання цих показників і визначення інтегрального (або комплексного) показника оцінювання виробничого потенціалу підприємства.

Методичний підхід до управління потенціалом підприємства буде полягати в його виявленні, оцінюванні, використанні та нарощуванні шляхом прискорення процесів, що знімають обмеження і збільшують можливості його реалізації.

Сутністю першого етапу управління потенціалом є його виявлення, яке полягає в пошуку, визначеності і стабілізації потенціалу для його подальшого оцінювання. Цей етап базується на опрацюванні інформації. Пошук і виявлення виробничого потенціалу є важливим етапом формування ефективного механізму його управління.

На наступному етапі управління виробничим потенціалом здійснюється його оцінювання, засноване на структуризації, прогнозуванні і моделюванні якісного і кількісного стану потенціалу. Потенціал має внутрішню (фундаментальну), а також ситуаційну оцінку.

На наступних етапах пропонованого методичного підходу розробляється механізм його ефективного управління.

При розробці методів оцінювання виробничого потенціалу підприємства, в доповнення до загальних принципів, а саме системності, безперервності, варіабельності, адекватності і оптимальності, що наведені в [27; 31; 60], слід дотримуватися ще одного – принципу прозорості.

Таким чином, для оцінювання виробничого потенціалу підприємств можемо скористатися традиційним підходом в розгляді послідовності та змісту оцінювання, сутність та зміст останнього відображено на рис. 1.4.

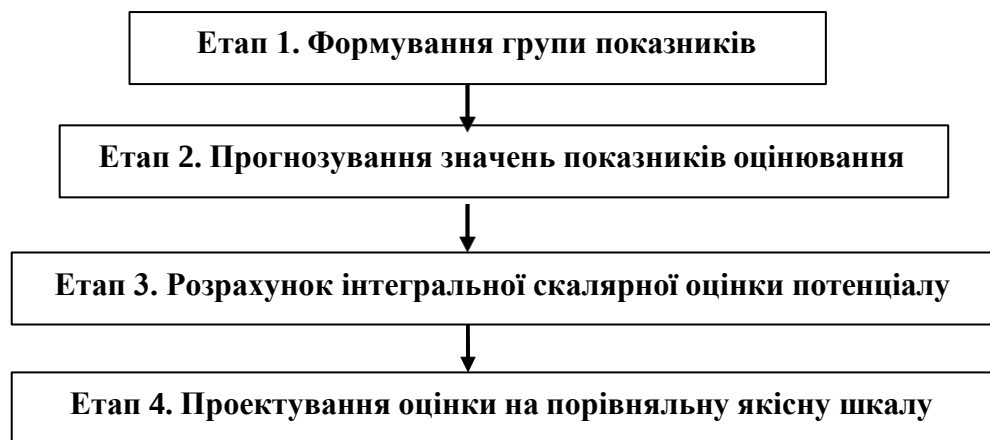


Рис. 1.4. Поетапність оцінювання виробничого потенціалу підприємства

Критичний аналіз наукових джерел дав змогу виокремити такі методи оцінювання виробничого потенціалу підприємства (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2.

Характеристика методів оцінки виробничого потенціалу підприємства

Методи	Характеристика	Переваги	Недоліки
Витратний метод	Встановлюється на рівні суми витрат на активну частину основних засобів, технологічний персонал частину оборотних активів, технологію та інформацію тощо	Точне врахування кількості витрат на певний вид ресурсу	При розрахунку не задіяні усі види ресурсів, ігнорування перспектив розвитку підприємства
Результативний метод	Базується на визначенні виробничого потенціалу відповідно до суми очікуваних доходів, що їх здатне отримати підприємство від виробничої діяльності	Допомагає прорахувати можливі результати діяльності та здійснити прогноз, Врахування перспектив	Не враховує вагові коефіцієнти ресурсів, неможливість досягнення абсолютно точних результатів через

		діяльності	тривалість періоду оцінки
Аналоговий (порівняльний) метод	Оцінка будується на співставленні показників підприємства з аналогічними показниками конкурентів	Дає змогу врахувати не тільки внутрішні особливості об'єкта, а й ринкову ситуацію у цілому	Важко встановити лідера галузі, адже документація не всіх підприємств є відкритою
Експертний метод	Графоаналітична методика, що ґрунтується на врахуванні спектра показників із різних сфер діяльності та організаційної структури за допомогою рейтингу підприємств	Дозволяє оцінити потенціал із врахуванням думки експертів, що безпосередньо працюють на підприємстві	Думка експертів може бути суб'єктивною і не завжди вірною
Метод кореляційно-регресійний	Метод із застосуванням кореляційно-регресійних моделей оцінювання виробничого потенціалу	Дає змогу оцінити міру впливу на загальну величину результативного показника кожного із введених факторів	Складність у побудові моделі
Метод функцій	При оцінюванні виробничого потенціалу його величина дорівнює обсягу випуску продукції, а величина його елементів – це частка від загального обсягу	Усі ресурси можуть використовуватися у загальноприйнятих одиницях виміру без переведення у порівняльний вигляд	Досить рудомісткий метод із великою кількістю розрахунків, різноманітність варіантів впливу на кінцевий результат
Метод лінійної оптимізації	Сутність методу полягає у побудові оптимізаційного процесу за максимізації цільової функції	Дозволяє визначити максимально можливий рівень виробництва продукції при використанні наявних ресурсів	Складність розрахунку, відсутність нормативів витрачання ресурсів на виробництво продукції.
Метод еквівалента	Метод за якого один з елементів виробничого потенціалу приймається за основу, а згодом за рахунок відповідних показників здійснюється перехід інших елементів потенціалу до такої величини	Враховує усі необхідні різновиди ресурсів	Існує ймовірність некоректного обрання елементу, що береться за основу
Метод грошової оцінки елементів виробничого потенціалу	Будується оцінка за допомогою сумування ресурсів у грошовому вимірі та дає змогу оцінити обсяги ресурсів	Простота використання дає змогу оцінити структуру виробничого потенціалу і визначити вплив на кінцевий результат	Можливості підприємства залишаються за межами дослідження
Індексний	Розраховується за допомогою	Найчастіше	Не враховується

метод	встановлення індексів ваги кожного з різновидів ресурсів	зіставляються показники звітного до базисного періоду	пропорційність співвідношення окремих ресурсів
Індикативний метод	Розраховуються відхилення фактичних економічних параметрів виробництва від нормативних	Нормативи дають змогу виявити резерви підвищення ефективності використання виробничого потенціалу	Нормативам, що враховуються при розрахунку притаманна суб'єктивність
Метод комбінацій	Методи оцінювання виробничого потенціалу комбінуються між собою	Є можливість скомбінувати найбільш доречні методи для окремо взятого підприємства	Можлива складність в обрахунках

Що стосується оцінки виробничого потенціалу, то для підприємства варто понад усе прорахувати зміни у: матеріальних ресурсах, трудових ресурсах, основних засобах та ін. Також доцільно застосовувати факторні моделі та діагностику прогнозування діяльності. Від правильно здійсненої оцінки виробничого потенціалу підприємства залежатиме ефективне використання та розвиток потенціалу підприємства, що допоможе здобути поставлені перед підприємством цілі [61, с. 126].

Підвищуючи ефективність та відновлюючи виробничий потенціал на підприємстві керівник не має ігнорувати можливість виникнення невизначеності, яка може бути пов'язана не лише з виробничим потенціалом.

Йому варто намагатись зрозуміти сутність ризиковості, намагатись її уникнути та впроваджувати програми, які зможуть попереджати невизначеність з найменшими втратами для виробничого підприємства.

Таким чином, існує велика кількість підходів та методів до оцінювання виробничого потенціалу підприємства. Залежно від цілей оцінювання та особливостей об'єкта оцінювання можна використовувати дані методи для оцінювання виробничого потенціалу підприємства з певними обмеженнями і допущеннями.

Аналіз публікацій, що присвячені оцінюванню виробничого потенціалу підприємства, виявив їх розмаїття, але в той же час і недостатнє опрацювання на рівні окремої галузі і, особливо, на рівні підприємств. Жодний з аналізованих підходів (табл. 1.4) своїм змістом та наповненням не відповідає пропонованому в роботі клієнтоорієнтованому підходу.

Погоджуючись з думкою багатьох авторів, вважаємо, що підхід до оцінювання виробничого потенціалу підприємства, запропонований у роботах П.А. Фоміна і М.К. Старовойтова є найбільш обґрунтованим, доступним для розуміння, структурованим, а отже таким, що може бути адаптованим для підприємства будь-якої галузі, на підставі оцінювання лише притаманних для цієї галузі показників. А отже цей підхід може використовуватися для проведення оцінювання виробничого потенціалу підприємств [22; 51].

Показники, що використовуються при проведенні оцінювання, можуть мати як кількісне (наприклад, знос основних фондів вимірюється у відсотках), так і якісне вимірювання (наприклад, професійний склад кадрів). Проблеми, що виникають внаслідок застосування одночасно якісних та кількісних показників, вирішуються шляхом використання методу експертних оцінок, який базується на залученні до оцінювання фахівців, котрі можуть дати професійну оцінку якісним показникам.

Таким чином, підхід, запропонований П.А. Фоміним і М.К. Старовойтовим щодо оцінювання елементів виробничого потенціалу підприємства і формування комплексної оцінки наявного виробничого потенціалу розподілена за трьома рівнями: високим (А), середнім (В) і низьким (С). (рис. 1.5) [29; 34].

Етап І. За обраними у п.п. 1.1 елементами пропонується оцінити п'ять складових виробничого потенціалу: фінансову, трудову, техніко-технологічну, інформаційну, сировинну.

В результаті критичного аналізу наукових джерел та процесів, що відбуваються на світовому ринку та проведеного дослідження

запропонована розширена методика оцінки виробничого потенціалу вищезгаданих підприємств, до яких включені ще дві складові виробничого потенціалу підприємства – техніко-технологічна і інформаційна з метою проведення більш комплексної і достовірної оцінки.



Рис. 1.5. Методологія оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства

Техніко-технологічна складова виробничого потенціалу підприємства – це комплекс взаємозв’язаних машин, устаткувань, засобів автоматизації, контролю і фармацевтичної промисловості.

Техніко-технологічна складова відрізняється від основних фондів підприємства. У її склад входять тільки ті знаряддя і засоби праці, які безпосередньо беруть участь в реалізації виробничих технологій. Це дає можливість: по-перше, виділяти особливі сукупні їх характеристики, витікаючи з об’єктивно необхідного розвитку виробництва; по-друге, виявляти взаємозв’язки, пріоритети, фактори і способи оновлення і підвищення ефективності системного функціонування технологічних процесів і відповідною цим процесам виробничої техніки.

Отже, виробничий потенціал є однією з основних складових загального потенціалу. Він являється однією з базових ланок економіки та допомагає забезпечити стабільність розвитку підприємства, його конкурентоспроможність. Сутність визначення «виробничий потенціал» полягає у сукупності виробничих ресурсів, що являють собою систему та перебувають у взаємодії та взаємозв’язку. Структурна модель виробничого потенціалу містить об’єктивно-суб’єктивні складові, що у взаємозв’язку призводить до випуску максимальної кількості продукції.

Висновок до розділу 1

Ефективне управління виробничим потенціалом підприємств значною мірою впливає на стан економічного і соціального розвитку держави та на її місце на світовій зовнішньоекономічній та політичній аренах. Динамічність і нестабільність оточення є основною ознакою сучасного функціонування вітчизняних промислових, змушуючи їх не тільки вести постійний пошук прихованих власних резервів, але й докладати значних зусиль до збереження придатності своєї ресурсної бази.

Хоча більшість дослідників сходяться на думці щодо важливості та необхідності ефективного управління виробничим потенціалом

підприємства, проте, в економічній літературі не вироблено єдиного підходу щодо структурно-змістового наповнення цього поняття.

Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, певної внутрішньої структури і системної єдності елементів, що забезпечують готовність і здатність промислового підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації мети. Виробничий потенціал виступає як органічна єдність всіх основних елементів виробничого процесу.

Основною метою управління виробничим потенціалом є формування і здійснення таких керуючих впливів, які б приводили потенціал підприємства в стан, відповідний досягненню його стратегічних цілей.

Управління виробничим потенціалом, будучи складною динамічною системою, являє собою ітеративний процес, що полягає в отриманні інформації, виробленні та реалізації керуючих впливів, що переводять об'єкт управління – виробничий потенціал підприємства в новий стан. Потім слідує новий цикл – отримання інформації про новий стан і надалі – повернення у вихідний пункт процесу при нових характеристиках об'єкта, суб'єкта управління, зовнішнього середовища і, можливо, інших стратегічних цілях.

Можна стверджувати, що управління виробничим потенціалом являє собою сукупність інформаційно-методичних підходів і рішень і впливів, що формуються на їх основі і дозволяють здійснювати перетворення значної кількості можливих способів досягнення стратегічних цілей у виробничий потенціал підприємства.

РОЗДІЛ II. ДІАГНОСТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ЧЕРНІВЕЦЬКА ФАБРИКА КАВИ»

2.1. Економіко-організаційна характеристика ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

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. Необхідність управління використанням ресурсів, можливостями кожного підприємства по досягненню найкращих результатів виробничо-господарської діяльності витікає з об'єктивних вимог ринкової економіки. У сучасних економічних умовах у всьому світі та на Україні зокрема питання ефективності функціонування виробничих підприємств, оптимізації їх діяльності та утримання конкурентних переваг на ринку набувають особливої актуальності.

ТОВ «Чернівецька Фабрика Кави» займається виробництвом кави під власною торговою маркою «Vasaga Cafe» з початку 2015 року. Діяльність підприємства, яке знаходиться в м. Чернівці направлена на задоволення потреб споживачів зернової та меленої натуральної кави в Україні. Виробництво є повністю орієнтованим на сприяння популяризації української продукції, розвиток українського бізнесу та надання стабільних робочих місць населенню. Основним принципом діяльності компанії є якість у всіх аспектах роботи, направлена на швидке та масштабне просування бренду по всій Україні [42].

Як підтвердження цього ТОВ «Чернівецька Фабрика Кави» встановлює високі стандарти до управління виготовлення та просування продукції на ринок (рис. 2.1).

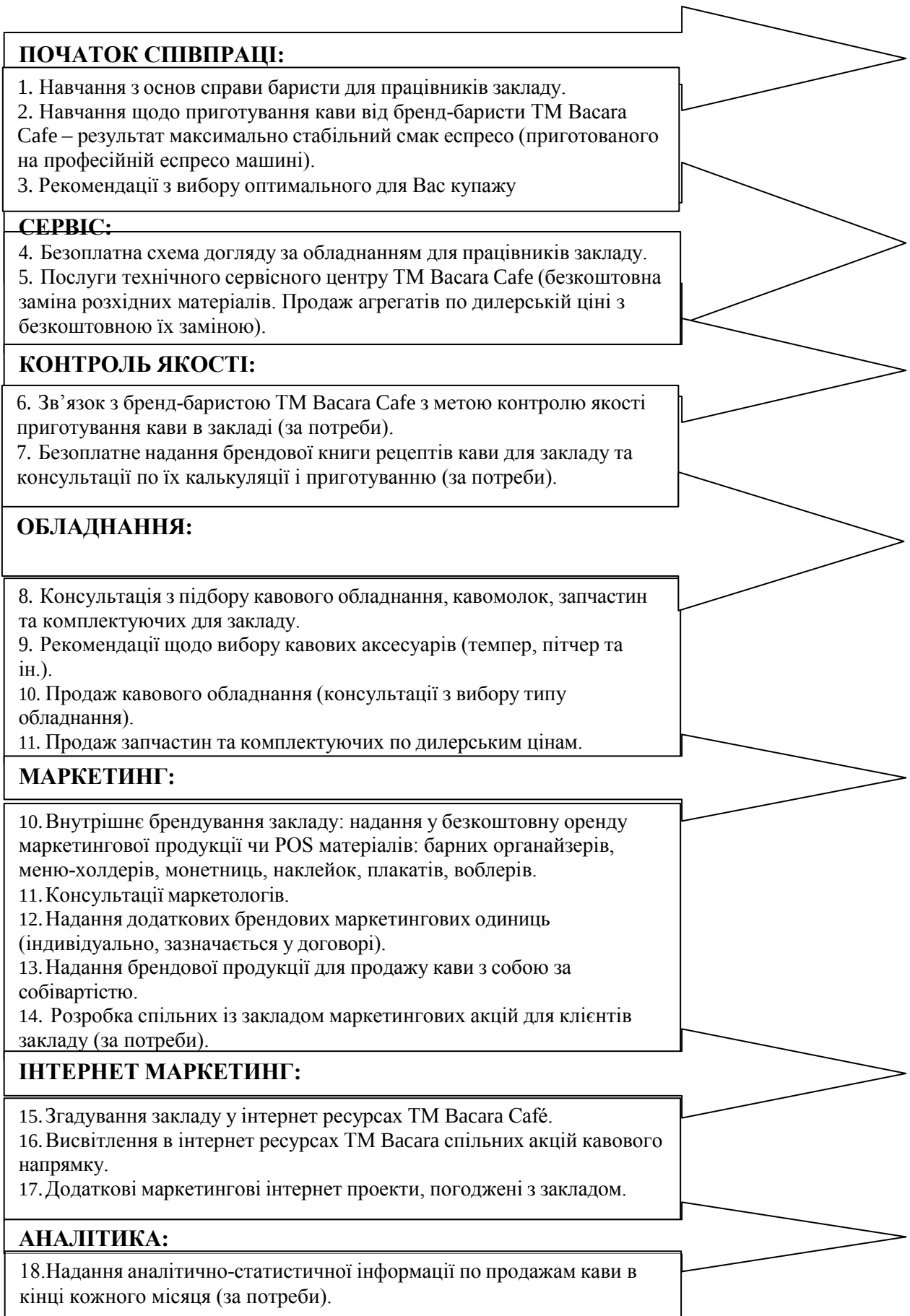


Рис. 2.1 Концепція управління виготовлення та продажу товару

Такий підхід до клієнта та високі стандарти виробництва кави допомагають ТОВ «Чернівецька фабрика кави» займати лідируючі позиції на ринку кави Чернівецької області (рис. 2.2).

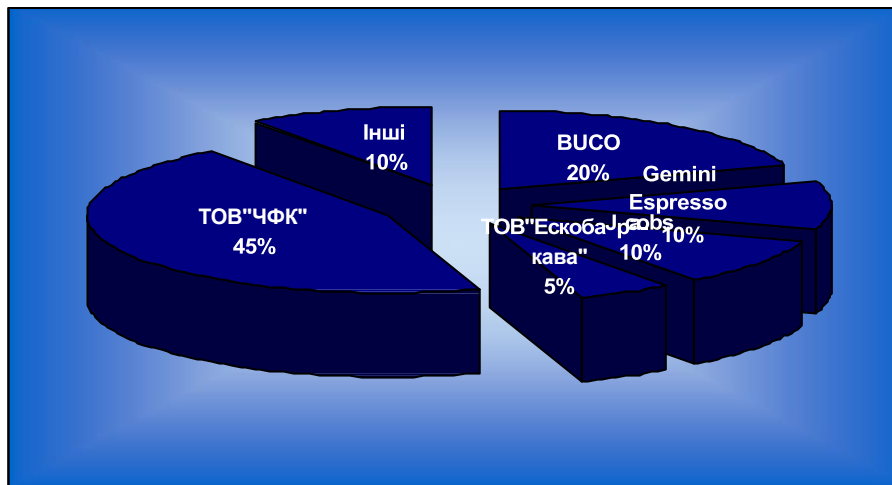


Рис. 2.2. Місце ТОВ «Чернівецька фабрика кави» на ринку кави Чернівецької області

Як видно з рисунку 2.1. ТОВ «ЧФК» займає майже половину ринку Буковини (45%). Основним конкурентом досліджуваного підприємства є BUCO - виробник кави в регіоні (20%), інші конкуренти займають частку 10% і нижче. Саме тому, варто розглянути основні конкурентні переваги ТОВ «Чернівецька фабрика кави» (табл.2.1) [42].

Таблиця 2.1

Конкурентні переваги ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

Вассара	Інші постачальники
✓ Бренд розроблений першопочатково враховуючи потреби місцевого ринку. ✓ Мале підприємство - гнучкий підхід до вирішення питань. ✓ Розвиток тривалих і міцних партнерських взаєминах з клієнтами. ✓ Власне виробництво. ✓ Контроль всіх етапів виробництва кави. ✓ Кава не зберігається на складах довго. ✓ Кава, яка доставлена клієнтові, обсмажена протягом поточного місяця.	✓ Стандартизація і великий ринок збуту зменшує еластичність підприємства. ✓ Продукт може переміщуватись між складами протягом місяців. ✓ Нераціональне ціноутворення. ✓ Більше 50% ціни Ви платите за якості бренду, які Вам недоступні. ✓ Відсутність реклами спонсорованої виробниками. ✓ Контроль якості роботи та продукції у дистриб'юторів відсутні. ✓ Хаотичне ціноутворення

✓ Рациональне ціноутворення: - 100% ціни споживач платить за якість бренду, яким користується. ✓ Наявність реклами спонсорованої виробником. ✓ Мінімальні логістичні витрати. ✓ Антидепінгова політика. ✓ Доставка товару власного виробництва. ✓ Гнучка система оплати. ✓ Безкоштовні майстер-класи для обслуговуючого персоналу. ✓ Знижки на проведення комерційних тренінгів.	
---	--

Ефективність процесу управління здійснюється з дотриманням найвищих стандартів. Контроль за виконанням та дотримання основних управлінських засад здійснюється за трьома основними напрямками (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Процесне управління ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

Процес управління	Характеристика
П'ЯТИ-СТУПЕНЕВИЙ КОНТРОЛЬ ЯКОСТІ:	Сировину зберігається в правильному режимі температури та вологості, ретельно сортуємо кавові зерна та відбираємо дефектні.
	Профільне обсмаження – з точністю відтворюємо температурні режими процесу виробництва.
	Дискрипторний контроль якості продукції перед запакуванням.
	Фізико-хімічний аналіз: за допомогою рефрактометра визначається баланс напою; колорметром – ступінь обсмаження зерна, а вологоміром – вологість зеленого та обсмаженого зерна
	Готова продукцію зберігається у приміщеннях з витриманими показниками середовища.
	Моніторинг якості приготування кави у пунктах продажу.
КВАЛІФІКОВАНИЙ ПЕРСОНАЛ	Основою якісного продукту є професіоналізм людей що його створюють. Тому безперервно підвищується рівень кваліфікації персоналу, здобувається сертифікація професійних знань у світових школах. Підтвердженням є сертифікати The Specialty coffee association
СЕРТИФІКОВАНА ПРОДУКЦІЯ	Систематично здійснюється перевірка готового продукту в лабораторії виробництва, а також тісною є співпраця з іншими лабораторіями. Вся продукція відповідає стандартам ДСТУ 6805-97 та ISO 22000.

Підприємство здійснює виробництво кави різноманітного асортименту. Їхній різновид та характеристика представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Асортимент продукції ТОВ «ЧФК»

Назва продукту	Характеристика
DELUXE BLEND	Кава 100% натуральна, смажена, в зернах. Арабіка 85%, робуста 15%. Bacara DeLuxe - вищого ґанутку купаж від Bacara Café, який здатен своїм смаком задовільнити потреби найвимогливіших гурманів справжньої кави. Використовуючи кращі світові сорти зерен кави досягнуто ідеального смакового балансу купажу. Співвідношення зерен в купажі ідеально взаємодоповнюються та здатні подарувати найвимогливішому кавоману справжню насолоду смаку та аромату.
PREMIUM BLEND	Кава 100% натуральна, смажена, в зернах. Арабіка 60%, робуста 40%. Bacara Premium - преміум купаж від Bacara Café. Завдяки поєднанню сортів високогірної арабіки та робусти, бленд здатен сповна задовольнити поціновувачів благородного смаку та букету справжньої кави. Співвідношення зерен в купажі, представлене трьома сортами арабіки та поєднанням двох оригінальних сортів робусти, а середнє обсмаження зерен, доводить смак Bacara Premium до досконалості кавового мистецтва.
EVOLVE BLEND	Кава 100% натуральна, смажена, в зернах. Арабіка 50%, робуста 50%. Bacara Evolve - збалансований купаж з неперевершеним поєднанням смаку та аромату. Купаж складається з чотирьох сортів зерен із співвідношенням арабіки 50% до робусти 50%. М'якість та приємний смак еспreso з купажу Bacara Evolve дарує неперевершені враження та післясмак, що надовго запам'ятовується.
ORIGINAL BLEND	Кава 100% натуральна, смажена, в зернах. Арабіка 30%, робуста 70%. Bacara Original - бленд, який спеціально створений для приготування кавових напоїв на основі еспreso. Цей бленд ідеально підходить для любителів бадьоро проводити ранок. З досвіду багаторазових дегустацій, встановлено, що саме цей купаж до смаку українцям зранку, та здатен налаштувати на позитивний тон весь день.

Основні показники фінансово-господарської діяльності ТОВ «Чернівецька фабрика кави» за 2020-2022 роки наведені у табл. 2.4. (Додаток В).

Основні показники фінансово-господарської діяльності

ТОВ «Чернівецька фабрика кави» за 2020-2022 роки

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне відхилення 2021-2020 рр.	Абсолютне відхилення 2022-2020 рр.
Чистий дохід від реалізації (тис.грн.)	10,7	1215,7	2189,1	1205	973,4
Собівартість реалізованої продукції (тис.грн.)	16,4	811,8	1550,3	795,4	738,5
Валовий дохід реалізованої продукції (тис.грн.)	-5,7	403,9	638,8	409,6	234,9
Основні засоби (тис.грн.)	30,1	47,5	56,6	17,4	9,1
Кількість працівників	1	1	4	0	3
Продуктивність праці (тис.грн.)	-5,7	403,9	159,7	409,6	-244,2
Фондовіддача	0,36	25,59	38,68	25,24	13,08
Фондомісткість	2,81	0,04	0,03	-2,77	-0,01

Одним з найважливіших показників є продуктивність праці. Адже вона показує наскільки ефективно підприємство використовує один із основних ресурсів – людський потенціал.

Провівши розрахунки, видно, що продуктивність праці в 2020 році становила - - 5,7, тому, що в 2020 році дане підприємство працювало у збиток. В 2021 році ситуація значно покращилась і цей показник становив - 403,9 в 2022 році – 638,8тис. грн. Отже, ми бачимо що даний показник за останній рік зменшився, проте залишається на достатньо високому рівні.

Аналізуючи детально дані таблиці 2.4., а саме: валовий дохід від реалізації, собівартість реалізованої продукції та чистий дохід від реалізації можемо прослідкувати їхню динаміку за досліджувані роки (рис. 2.3).

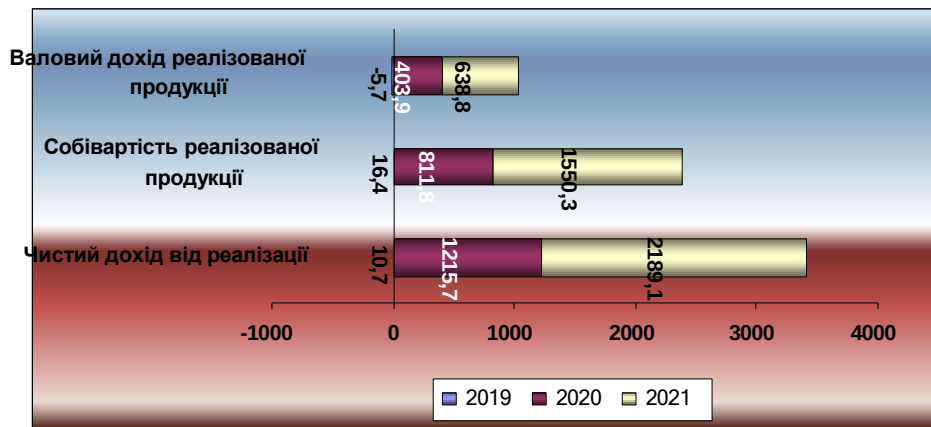


Рис. 2.3. Динаміка фінансових результатів ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

Так, собівартість реалізованої продукції ТОВ «Чернівецька фабрика кави» у 2021 р. збільшилась на 795,4 тис. грн., або на 4950 %, у 2022 р. тенденція залишилася не змінною, позитивна динаміка 738,5 тис. грн., або на +190,7 %, що не відбивається позитивним для фінансових результатів. Чистий прибуток ТОВ «Чернівецька фабрика кави» у 2021 р. збільшився на 1205 тис. грн., або на 11361 %, а у 2022 р. він продовжував зростати на 973,4 тис. грн., або на +180 %, що характеризується позитивно.

Досліджуючи ефективність використання основних фондів, доцільно приділити особливу увагу таким показникам, як «фондовіддача», «фондомісткість». Адже показники ефективності використання основних засобів відображають співвідношення отриманих фінансових результатів організації і вартості основних засобів, які використовується для їх досягнення.

За даними підприємства видно, що фондовіддача основних засобів зросла в 2021 році порівняно з 2020 роком на 25,24 тис. грн., а в 2022 році ще на 13,08 і становила – 38,68 тис. грн. (рис.2.4).

Зростання фондовіддачі в заявленому періоді виявилось наслідком перевищення темпу росту продуктивності праці робітників над темпом зростання їх фондоозброєності. В досліджуваному періоді також спостерігається підвищення обсягу продажів.

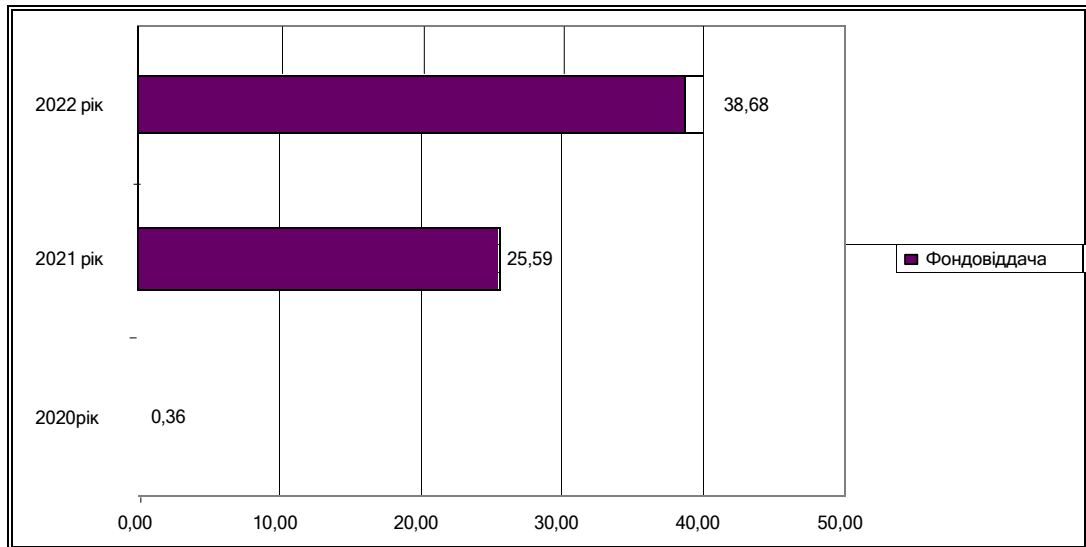


Рис. 2.4 Аналіз фондовіддачі на ТОВ «ЧФК» за 2020-2022 рр.

Фондомісткість в 2020 році становила 2,81, в 2022 році відбувся різкий спад на 2,77, і почала становити 0,04 а в 2022 році – 0,03. Зменшення фондомісткості є дуже хорошою тенденцією на підприємстві, тому що він показує на яку суму потрібно придбати основні виробничі фонди підприємству для випуску необхідних обсягів продукції (рис. 2.5).

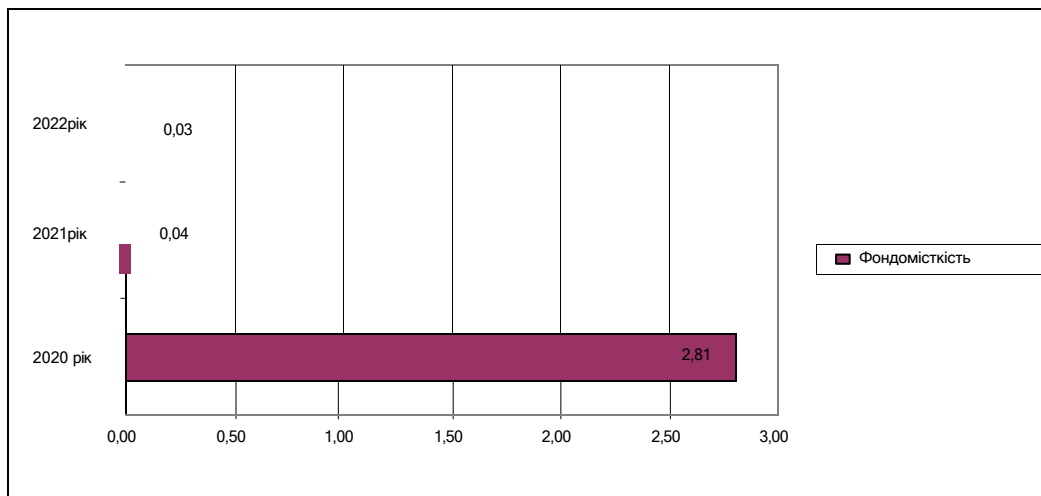


Рис. 2.5 Аналіз фондомісткості на ТОВ «ЧФК» за 2019-2021 рр.

Отже, як ми бачимо ТОВ «Чернівецька фабрика кави» в останній роки значно покращила свою ефективність використання застосованих ресурсів і вийшла на достатньо високий рівень в даних показниках. Також дуже велику роль при ефективному виробництві відіграє наскільки ефективно підприємство споживає ресурси.

2.2. Аналіз управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

Аналіз та оцінка управління буде проводитись на основі результативного підходу до діяльності управлінського апарату. Ефективність управління виробничим потенціалом забезпечує підвищення ефективності використання ресурсів ТОВ «ЧФК», тому в розрізі цього напрямку підвищення виробничого потенціалу необхідно оцінити і проаналізувати такі показники: питому матеріаломісткість продукції, фондівіддачу основних виробничих засобів, продуктивність праці. Саме тому, доцільно проаналізувати такі показники як: матеріаловіддача, матеріаломісткість та трудомісткість. Детальну інформацію наведено в Таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні показники управління виробничим потенціалом

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне відхилення 2021-2022рр.	Абсолютне відхилення 2020-2021 рр.
Чистий дохід від реалізації	10,7	1215,7	2189,1	1205	973,4
Собівартість реалізованої продукції	16,4	811,8	1550,3	795,4	738,5
Валовий дохід реалізованої продукції	-5,7	403,9	638,8	409,6	234,9
Основні засоби	30,1	47,5	56,6	17,4	9,1
Кількість працівників	1	1	4	0	3
Матеріаловіддача	0,65	1,50	1,41	-0,85	-0,09
Матеріаломісткість	1,53	0,67	0,71	0,86	0,04
Трудомісткість	-0,18	0,002	0,01	-0,18	0,004

Матеріаловіддача в 2021 році порівняно з 2020 роком зросла на 0,85 і становила – 1,50, а 2022 році – 1,41. Отже як ми бачимо, спочатку відбулось

різке підвищення матеріаловіддачі, що було дуже позитивним для підприємства, адже збільшення матеріаловіддачі свідчило про покращення використання матеріалів, що позитивно впливало на ефективність виробництва.

У 2020 році матеріаломісткість – становила 1,53, в 2021 році – 0,67, а в 2022 році – 0,71. Матеріаломісткість є зворотнім показником до матеріаловіддачі і позитивною тенденцією є його зменшення, тому що це свідчить про зниження затрат матеріалів, палива та електроенергії. Як ми бачимо в 2021 році відбувся незначний ріст матеріаломісткості це можна пояснити тим, що зростання матеріальних затрат випереджає зростання чистого доходу від реалізації продукції (рис. 2.6).

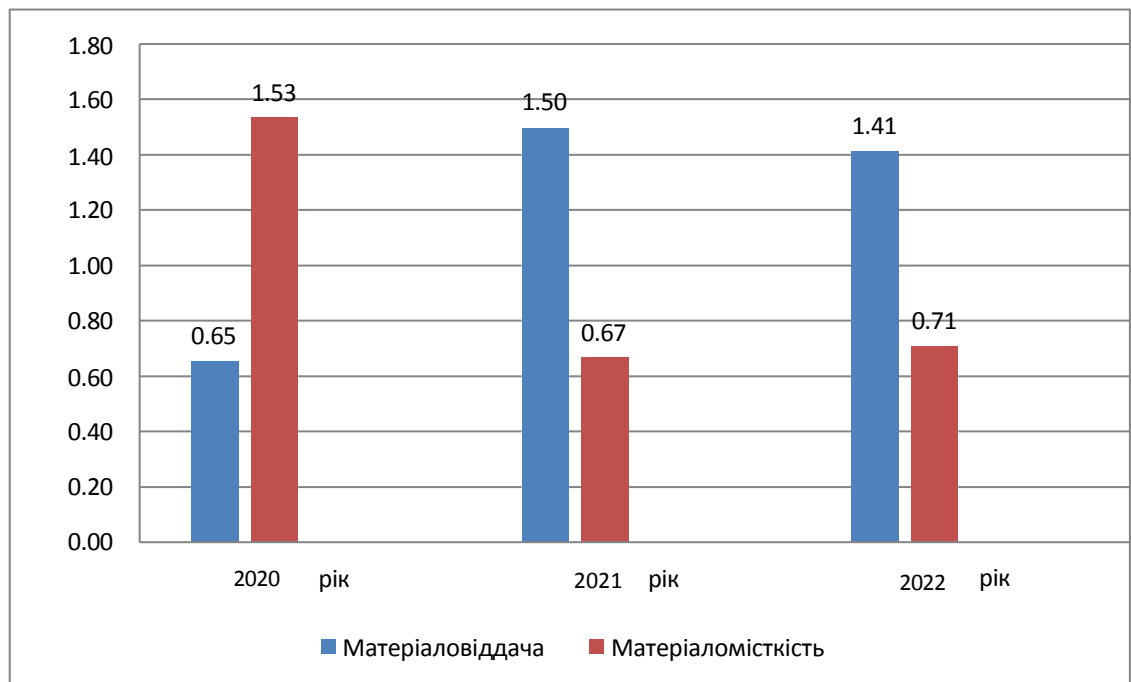


Рис. 2. 6. Динаміка матеріаловіддачі та матеріаломісткості на ТОВ «Чернівецька фабрика кави» за 2020-2022 рр.

Позитивну тенденцію на підприємстві має трудомісткість у 2020 році вона мала від’ємний характер і становила - 0,18, у 2021 році вона зросла і почала становити – 0,002, у 2022 році – 0,01. Як ми бачимо, на підприємстві з кожним роком починають дедалі ефективніше використовувати один з головних виробничих ресурсів — робочої сили.

Економічна ефективність характеризує зв'язок між кількістю використаних у процесі виробництва ресурсів та отриманою в результаті кількістю продукту. Тому одним з знакових показників є витрати на гривню валової продукції (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Дослідження фінансових показників на гривню валової продукції

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне відхилення 2021-2020 рр.	Абсолютне відхилення 2022-2021 рр.
Чистий дохід від реалізації (тис.грн.)	10,7	1215,7	2189,1	1205	973,4
Собівартість реалізованої продукції (тис.грн.)	16,4	811,8	1550,3	795,4	738,5
Валовий дохід реалізованої продукції (тис.грн.)	-5,7	403,9	638,8	409,6	234,9
Витрати на гривню валової продукції(тис.грн.)	-2,88	2,01	2,43	4,89	0,42

У 2020 році витрати на гривню валової продукції становили 2,01 а в 2022 році зросли до 2,43. Таке збільшення є позитивним для підприємства адже збільшення кількості продукту на гривню валової продукції означає зростання ефективності.

Таблиця 2.7

Динаміка показників ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

Показники	Значення показника			Абсолютне відхилення, +, -	
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2021-2022 рік	2022-2021 рік
Сукупні активи, тис. грн.,	134,5	639,55	1140,2	505,05	500,65
Оборот від реалізації товарів, тис. грн.,	10,7	1215,7	2189,1	1205,00	973,40
Чистий прибуток, тис. грн.	-26	117,5	95	143,50	-22,50
Оборотні активи, тис. грн.,	120,6	615,8	1088,15	495,20	472,35

Необоротні активи, тис. грн.,	20,4	34,95	52,05	14,55	17,10
Рентабельність активів, %,	-0,19	0,18	0,08	0,38	-0,10
Період обороту активів, днів,	4525,23	189,39	187,51	-4335,85	-1,88
Період обороту необоротних активів, днів,	686,36	10,35	8,56	-676,01	-1,79
Період обороту оборотних активів, років, днів,	4057,57	182,35	178,95	-3875,22	-3,41
Продуктивність (віддача) активів **, грн.	0,08	1,90	1,92	1,82	0,02
Продуктивність (віддача) необоротних активів, грн.,	1,91	0,03	0,02	-1,88	-0,005

Проаналізувавши основні форми звітності (табл. 2.7), ми бачимо що сукупні активи та оборот від реалізації товарів у 2022 році зросли та становлять відповідно 1140 тис. грн., та 2189,1 тис. грн., а чистий прибуток за даний період дещо зменшився і становить 95 тис. грн. Такі зміни вплинули і на зміну основних показників ефективності управління активами.

Першим показником який доцільно розрахувати є рентабельність активів. Коефіцієнт рентабельності активів (економічна рентабельність) характеризує – рівень прибутку, що створюється всіма активами підприємства, які перебувають у його використанні згідно з балансом. У 2020 році цей коефіцієнт був від’ємним становив -0,19 а у 2021 році – 0,18, у 2022 -0,08 Цей коефіцієнт на даному підприємстві знизився, що показує не ефективність використання всіх активів підприємства.

Наступним показником є оборот активів. Період одного обороту обігових коштів характеризує середній період від витрачання коштів на закупівлю продукції до отримання коштів за реалізацію цієї продукції. У 2020 році він становив 4525,23 , а у 2021 - 189,39, а в 2020 –187,51. Такий спад є позитивним для підприємства адже відбувається зменшення періоду, оборотності. Також відбувся спад періоду обороту необоротних та оборотних активів і становлять відповідно 8,56 та 178,95 днів.

Досліджуючи продуктивність активів на підприємстві, бачимо позитивне зрушення адже в 2019 році вона становила 0,08, а в 2021 році –

1,90, а в 2022 – 1,98. Продуктивність необоротних активів за останній рік зменшилась на 0,005 і становила в 2021 році 0,02.

Ефективне управління виробництва на підприємстві завжди приносить позитивні результати. Одним з найважливіших показників діяльності підприємства, що зможе продемонструвати ефективність діяльності підприємства є його рентабельність. Тому для оцінки ефективності управління ефективністю виробництва на ТОВ «Чернівецька фабрика кави» необхідно розрахувати даний показник (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Рентабельність продажу

Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				Абсолютне відхилення 2021-2020 рр.	Абсолютне відхилення 2022-2021 рр.
Чистий дохід від реалізації (тис.грн.)	10,7	1215,7	2189,1	1205	973,4
Чистий прибуток(тис.грн.)	-26	117,5	95	91,5	-22,5
Рентабельність продажу(тис.грн.)	-2,43	0,10	0,04	2,53	-0,05

В 2021 році рентабельність становила - -2,43, в 2022 році вона зросла в декілька разів і становила – 0,10, а в 2021- 0,04. Якщо таке скорочення буде продовжуватись і в подальшому, то це може призвести до скрутної ситуації на підприємстві.

На наступному етапі після встановлення коефіцієнта вагомості часткового показника рівня фактору (a_i), розраховується узагальнений показник рівня по кожному фактору за формулою [47, с. 81]:

$$Q_{\text{заг.}} = \sum g_i * a_i \quad (2.1)$$

де – вага показника (важливість), встановлена з використанням експертної оцінки.

Розрахунок узагальнених показників рівня виробничого потенціалу ТОВ «Чернівецька фабрика кави» представлений у зведеній таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Розрахунок узагальнених показників рівня виробничого потенціалу ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

Оцінюючий фактор	Часткові показники	2020	2021	2022	K _i
		$g_3 \times a_i$	$g_4 \times a_i$	$g_5 \times a_i$	
Техніко-економічна оснащеність виробництва, (K1)	1.1 Фондоозброєність, тис. грн. / особу.	0,188	0,196	0,2	a1= 0,2
	1.2 Озброєність активною частиною ОЗ, тис. грн. / особу.	0,098	0,089	0,1	a2=0,1
	1.3 Озброєність прогресивної технікою, тис. грн. / особу.	0,1	0,085	0,094	a3= 0,1
	1.4 Рівень механізації виробництва. %	0,233	0,25	0,248	a4 = 0,25
	1.5 Ступінь охоплення робітників механізованою і автоматизованою працею, %	0,1	0,097	0,097	a5=0,1
	1.6 Наявність автоматизованих виробництв, шт.	0,25	0,208	0,173	a6 = 0,25
Qзаг 1		0,969	0,925	0,912	1
Техніко-економічний рівень обладнання, (K2)	2.1 Питома вага прогресивного обладнання. %	0,1	0,08	0,088	a7 = 0,1
	2.2 Коефіцієнт зносу основних засобів	0,15	0,122	0,114	a8=0,15
	2.3 Коефіцієнт змінності робочого обладнання	0,135	0,15	0,135	a9 = 0,15
	2.4 Інтегральний коефіцієнт використання устаткування	0,194	0,2	0,192	a10 = 0,2
	2.5 Коефіцієнт використання виробничих потужностей	0,4	0,364	0,392	a11 = 0,4
Qзаг 2		0,979	0,916	0,921	1
Рівень організації виробництва, (K3)	3.1 Рівень спеціалізації виробництва, %	0,5	0,5	0,49	a12 = 0,5
	3.2 Тривалість операційного циклу, днів.	0,5	0,335	0,445	a13=0,5
Qзаг 3		1	0,835	0,935	1
Ефективність використання ресурсів, (K4)	4.1 Матеріаловіддача, грн.	0,089	0,33	0,175	a14 = 0,33
	4.2 Фондовіддача грн. / грн.	0,251	0,33	0,218	a15 = 0,33
	4.4. Продуктивність праці, шт. /	0,248	0,34	0,228	a16 = 0,34
Qзаг 4		0,588	1	0,621	1
Рівень соціального розвитку підприємства, (K5)	5.1 Коефіцієнт зростання заробітної плати	0,1	0,087	0,088	a17 = 0,1
	5.2 Коефіцієнт плинності кадрів	0,1	0,091	0,085	a18=0,1
	5.5 Рівень освіти працівників підприємства	0,2	0,196	0,198	a19 = 0,1
	5.6 Рівень кваліфікації працівників, %	0,2	0,196	0,194	a20 =0,1
	5.7 Питома вага працівників, які пройшли навчання від загальної чисельності, %	0,3	0,135	0,162	a21 = 0,2
	5.8 Коеф. кар'єрного зростання працівників	0,1	0,086	0,071	a22=0,2
Qзаг 3		1	0,791	0,798	1

На заключному етапі на основі отриманих узагальнених показників, для оцінки виробничого потенціалу ТОВ «Чернівецька фабрика кави», розраховується інтегральний (сумарний) показник, за формулою [59]:

$$Q_{\text{інт.}} = \sum Q_{\text{заг.}} * K_i \quad (2.2)$$

де $Q_{\text{інт}}$ – інтегральна оцінка виробничого потенціалу;

K_i – коефіцієнт вагомості i -ої групи показників (встановлюється на основі експертних оцінок).

Таким, підводячи підсумок, можна констатувати, що дане підприємство, хоч і дещо знизило свою результативність, в деяких показниках (оскільки ці зміни відбулися із-за економічних причин, саме таких як інфляція та ріст курсу долара, що знизив платоспроможність населення), проте, має високий виробничий потенціал.

2.3. Дослідження впливу макроекономічного середовища на формування ринку кави в Україні

Кава - один з найпопулярніших напоїв у світі, і є дуже важливим товаром в світовому господарстві. Її значення важко переоцінити, адже для широких мас споживачів цей продукт давно став звичною частиною раціону. Кава є важливим експортним продуктом більш ніж для 50-ти країн. Крім цього, вона має величезне економічне значення для мільйонів людей, які прямо чи опосередковано залежать від її виробництва та реалізації як основного засобу для існування.

На сучасному етапі розвитку України ринок кави – один з найбільш активно зростаючих ринків харчової сфери. Який разом з культурою споживання кави, знаходяться тільки на стадії формування.

Міжнародна організація кави (ICO) визначає глобальне значення кави як засобу існування для виробників: «Кава є одним з найбільш продаваних товарів у світі, вироблених у більш ніж 60 країнах світу, забезпечуючи засоби для існування 25 млн. осіб, які задіяні у виробництві кави на фермерських

господарствах у всьому світі». Багато з цих країн в значній мірі залежать від кави, а саме більш ніж 75% від їх загального обсягу експортних надходжень. Всього щорічно виробляється 4 - 6 млн.т. кавового зерна.

Тож, за останнє десятиріччя світове виробництво кави збільшилось на 23.5 мільйони мішків (21%), здебільшого завдяки лідерам - Бразилії та В'єтнаму.

Існують два основні види кавових дерев, що використовуються у промислових масштабах: *Coffea arabica* - Арабіка та *Coffea canephora* - Робуста. На ці два види по різних оцінках припадає до 98% кавового виробництва. Цей об'єм розподіляється у співвідношенні 70% - Арабіка, 30% - Робуста. На інші 30, а то й 70 видів, приходится лише 2% світового виробництва кави [5, с.139]. Відповідно до виду кави формується її ціна. Найдорожчі сорти кави представлені у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Найдорожчі сорти кави у світі

№	Назва сорту кави	Країна вирощування	Ціна за 450 гр. (у.о)
1.	Kopi Luwak	Індонезія	600-450
2.	Hacienda La Esmeralda	Бокет (Панама)	104
3.	Island of St Helena Coffee Company	Острів Святої Єлени	79
4.	El Injerto	Уеуетенананго (Гватемала)	50
5.	Fazenda Santa Ines	Бразилія	50
6.	Blue Mountain	Ямайка	49
7.	Los Planes	Сальвадор	40
8.	Kona Coffee	Гаваї	34
9.	Starbucks Rwanda Blue Bourbon	Руанда	24
10.	Yauco Selecto AA Coffee	Пуерто-Ріко	24

Як видно з вищенаведеної таблиці, хоча існує понад 100 різних видів кави, найбільше виробляють та продають каву арабіка та робуста. Залежно від сорту кави цінова політика коливається від 600 – 24 у.о./ 450 гр. Відповідно до споживацького сегменту кожен виробник орієнтується саме на той вид, який принесе йому найбільшу вигоду.

Ланцюг постачання кави складний. Кавові зерна надходять від виробників трейдерам, від переробників до експортерів, і, нарешті, від тих, хто обсмажує каву до роздрібних торговців. Таким чином, зміна ціни на каву може мати великі наслідки для фермерів, виробників та споживачів.

Згідно з даними Міжнародної організації з кави, споживачі у Великій Британії платять найбільше – 16,29 у.о. за фунт (0,45 кг) розчинної кави. За Британією слідує Мальта з ціною у 13,33 у.о. та Італія з ціною у 7,45 у.о. за фунт обсмаженої кави. Польські поціновувачі кави платять за щоденну дозу кофеїну найменше – 3,17 у.о.

Каву вирощують у понад 50 країн світу. Бразилія – найбільший у світі виробник кави (Рис 2.7).

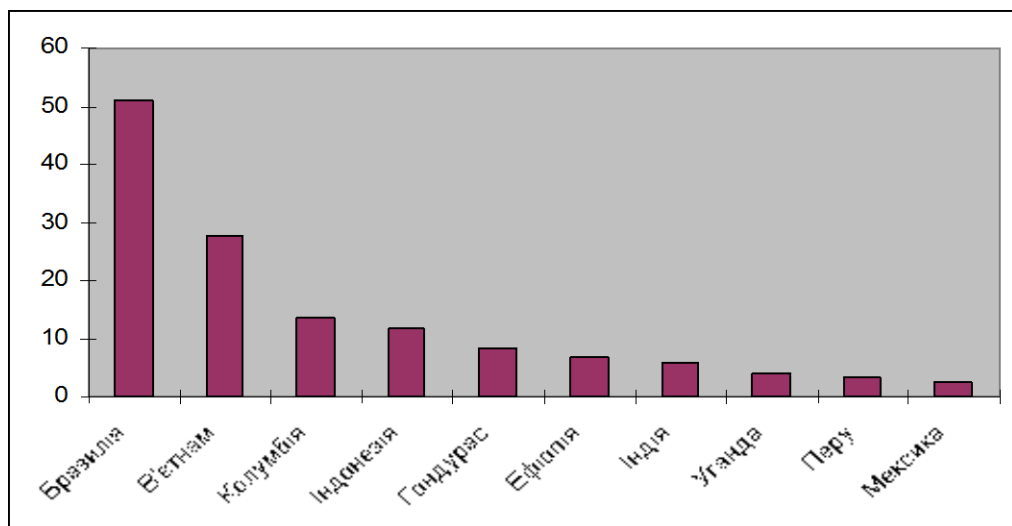


Рис. 2.7. Найбільші світові виробники кави у 2021-2022 роках (в тисячах 60-кілограмових мішків)

Таким чином у 2021-2022 звітному році трійку лідерів увійшли наступні країни: Бразилія, яка виробила понад 51 млн. мішків кави; другий найбільший виробник кави В'єтнам – 27,6 млн. мішків та Колумбія – 13,5 млн. мішків кави. Індія, яка також є одним з найбільших виробників чаю, у 2021-2022 звітному році виробила 5,8 млн. 60-кілограмових мішків кави. Серед ключових виробників є набагато менші країни. Наприклад, в Гондурасі минулого року виробили 8,3 млн мішків кави, і це одна з головних статей експорту країни.

Для того щоб повністю оцінити споживання кави в світі та Україні, потрібно розглянути які фактори є визначальними і найбільше впливають на споживача [41, с.8]:

- дохід є важливим фактором, що впливає на попит кави. У багатьох відношеннях це не дивно, особливо коли кава як і раніше сприймається багатьма як предмет розкоші, особливо в країнах з низьким рівнем доходу;

- спосіб життя, дієта. Кава традиційно визнається як повсякденний напій, який часто можна побачити в якості стимулятора і допомоги у жвавості. Також кава має соціальну функцію, що дозволяє людям спілкуватися: «Давайте вип'ємо кави» це фраза, що часто використовується при неформальній зустрічі, незалежно від того, кава буде питись чи ні;

- конкуренція з боку інших напоїв також є важливим фактором, що впливає на попит на каву. За 30 останніх років безалкогольні напої стають все більш популярними, особливо серед молодих людей. Ціна може бути основним чинником у зміні до альтернативного напою, але турбота про здоров'я і реклама також забезпечують сильні мотиви щоб перейти до інших напоїв.

- тарифи і податки.

За даними Міжнародної організації кави, споживання кави лише в двох країнах перевищує 10 кг на людину на рік – у Фінляндії та Швеції. Фіни щороку п'ють кави найбільше – приблизно 12,5 кг на людину. Північні країни складають решту провідної п'ятірки споживачів кави. Можливо, чашка кави так потрібна в умовах холодної погоди.

З точки зору географічної структури споживання кави відображено у таблиці 2.12. Аналізуючи таблицю 2.12, видно, що основним споживачем кави є країни Європи зокрема: Європейський Союз: Німеччина (9460 тис. мішків), Франція (5408), Італія (5460), Іспанія (3054). Дещо меншим є споживання в Польщі, Великій Британії, Швеції, Фінляндії, Росії. Найменше споживається в Україні та Туреччині.

Основні імпортери кави (тис.мішків по 60 кг.)

Країна / регіон	2021 р.	2022 р.	Відхилення %	
			тис. мішків	%
Європейський Союз	6215	6147	-0,068	98,9
США	2435	2586	0,151	106,2
Японія	659	730	71	110,8
Російська Федерація	441	522	81	118,4
Швейцарія	170	251	81	147,6
Норвегія	51	71	27	152,9
Туніс	31	53	22	170,9
Разом	10002	10367	365	103,6

В більшості західноєвропейських країн основну частку ринку становить обсмажена кава, значно менша частка розчинної кави, винятком є Велика Британія, в якій частка споживання розчинної кави становить 75%. Аналогічна ситуація спостерігається в більшості країн, що розвиваються: Україна, Росія, Туреччина [30].

Другу позицію по імпортування кави займає США. Сюди кава імпортується переважно з Бразилії, Колумбії, В'єтнаму, Мексики. 92% всього споживання кави становить обсмажена кава в зернах та мелена, частка розчинної кави є дуже низькою і становить близько 8%. Загалом 85% обсмаженої і меленої кави продається для споживання вдома, де домінує американський спосіб приготування.

У всіх країнах переважає споживання кави вдома, проте чим більш розвиненою країна є в економічному плані - відповідно зростає частка споживання кави поза домом HoReCa (готелі, ресторани, кафе). Наприклад в Бельгії та Данії споживання поза домом становить близько 20%, в Польщі - 5,6 %.

Порівнюючи споживання кави в Україні з іншими країнами, слід зазначити, що його рівень значно нижчий від рівня споживання у розвинених країнах Європи, Північної та Південної Америки. Це пов'язано із рядом факторів: низький рівень доходів населення, відмінність у структурі

споживчого менталітету(наприклад, чаю надається більша перевага). Внаслідок цих та інших факторів існують також сильні відмінності і в структурі споживання кави – на ринку України частка розчинної кави є набагато більша, ніж натуральної(у Західній Європі – навпаки). Крім того, споживається багато різноманітних кавових напоїв з низьким вмістом кофеїну. Вони є набагато дешевші за ціною і тому більш доступні для людей з невисоким рівнем доходів.

Ринок кави в Україні включає в себе кілька сегментів: натуральна (зернова і мелена), розчинна (сублімована, гранульована, порошкова), кавові суміші, кавові міксти та зелена кави. Структуру споживання (окрім зеленої кави) наведено на Рис. 2.8:

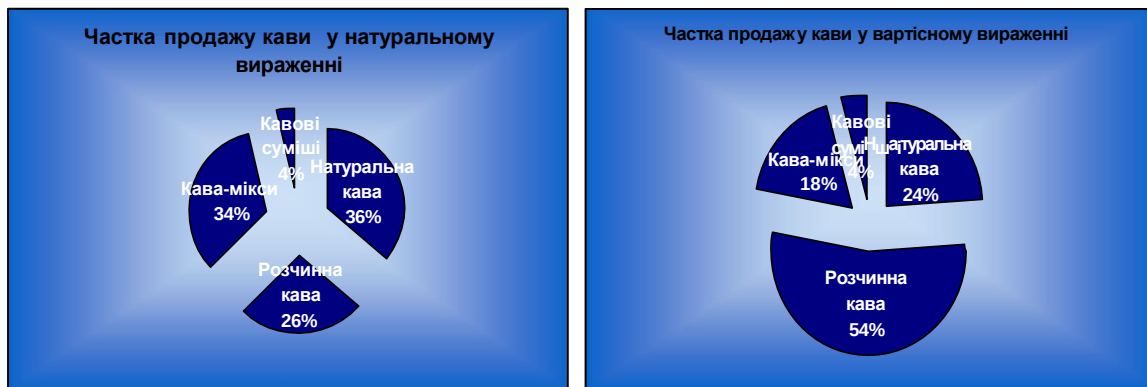


Рис. 2.8. Структура ринку кави в Україні у 2022 році

У період з вересня 2021 року по серпень 2022-го, у порівнянні з аналогічним періодом роком раніше, український ринок кави продемонстрував зростання продажів на 3% в натуральному вираженні. В аналогічний період в 2022 році в порівнянні з 2021 роком продажі демонстрували падіння на 8% за даними рітейл-аудиту Nielsen.

Найбільший внесок в покращення динаміки категорії кави вніс сегмент натуральної кави (меленої і в зернах) і кава-мікси. Значно впали продажі сегменту кавові суміші.

Оскільки Україна повністю залежна від постачання кавових зерен, масштаби даного виробництва залишаються відносно незначними. Зауважено, що вагому роль у збільшенні виробництва кави всередині країни відіграють транснаціональні компанії, які поступово переносять свої

виробничі потужності в Україні, орієнтуючись переважно на задоволення внутрішнього ринку і лише частково – на експорт. Як наслідок, за останні шість років частка кави, виробленої на території України, у структурі споживання збільшилася з 14,1% у 2013 р. до 38,6% у 2022 році. Водночас, за 2020–2021 рр. частка власного виробництва кави зросла майже на 13,3 відсоткових пункти. Це підтверджує доцільність розміщення виробничих потужностей з виробництва кави на території нашої країни. Дану тенденцію можна охарактеризувати як позитивну, оскільки збільшення обсягів власного виробництва кавових напоїв підвищує продовольчу забезпеченість країни цим продуктом, зрівноважує ринок від різких цінових коливань, тобто виступає стабілізуючим фактором у період валютних криз, логістичних проблем, неврожаю тощо, підвищує зайнятість населення, кваліфікацію робочої сили, оскільки дає можливість оволодіти новими методами управління і маркетингу, а також заміщає імпорт готових кавових продуктів, частково покращуючи сальдо торговельного балансу країни; збільшує надходження у вигляді податків [54, с. 279].

Лідерами ринку кави в Україні є такі компанії:

1) ТОВ «Nestle-Україна» (TM Nestle). У галузі виробництва продуктів харчування корпорація «Nestle» є однією з найбільших, яка володіє понад 500 фабриками та підприємствами в 86 країнах. В Україні «Nestle» реалізує продукцію під торговими марками «Nescafe», «Nesquik», «Coffee-mate»;

2) ЗАТ «Крафт Фудз Україна» – підприємство, що входить до групи компаній «Крафт Фудз Інк », яка є однією з найбільших в світі з виготовлення продуктів харчування і напоїв. В Україні ЗАТ «Крафт Фудз Україна» має 4 заводи, продукція компанії представлена такими торговими марками як «Jacobs», «Maxwell House», «Carte Noire»;

3) СП «Галка»: британсько-українське спільне підприємство, на якому здійснюється повний цикл виробництва розчинної кави. Компанія «Галка» є найбільшим виробником кави в Україні, яка виготовляє близько 50% загального обсягу виробленої натуральної кави. За 2022 рік було виготовлено

2300 тонн кавової продукції, з них 500 тонн натуральної меленої кави і 1800 тонн розчинної.

4) Tchibo GmbH: підприємство входить до складу Tchibo Holding AG і займає п'яте місце серед найбільших компаній-виробників кави. З появою Tchibo в кавовому бізнесі почалося формування сегменту дорогих сортів кави. На українському ринку компанія Tchibo працює з 1996 року і представлена підприємством «Tchibo-Ukraine».

Україна залежить від імпорту зерен кави, і, отже, від світових тенденцій на даному ринку. Асортиментний ряд продукції на ринку України відповідає світовій пропозиції (рис. 2.9).

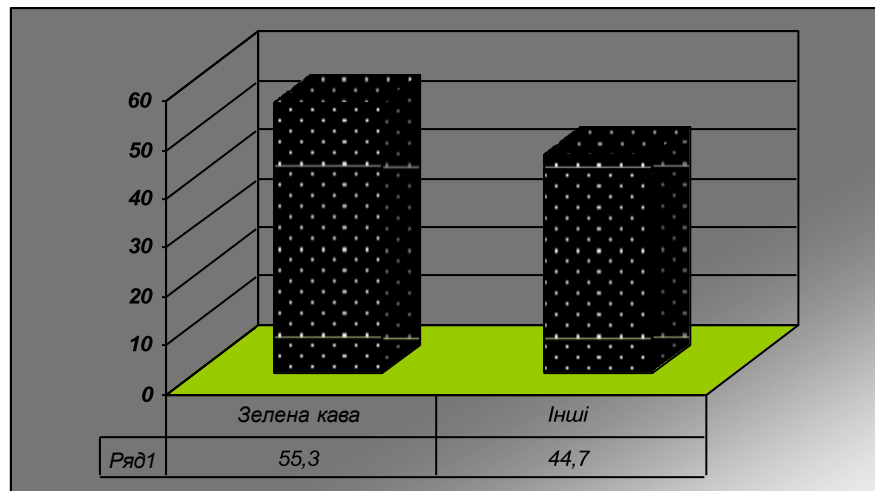


Рис. 2.9. Структура імпорту кави та кавових продуктів в Україні у 2022 році у натуральному вираженні)

Ємність ринку зеленої кави зросла на 97,6% в період з 2020 по 2022 роки, що стало можливим завдяки збільшенню імпорту робусти.

Головними імпортерами зеленої кави, які займають 77,4% ринку, є такі компанії: «Кофітон», «Галка Лтд», «Ексімтрейд», «Віденська кава».

Таким чином, ринок кави в Україні є одним із найбільш активно зростаючих серед ринків харчової сфери. Встановлено, що витрати на каву, незважаючи на кризові явища в економіці та складні часи для домогосподарств України, займають провідне місце серед найбільш важливих для споживачів продуктів і демонструють стабільність.

Незважаючи на те, що для українців чай є більш звичним напоєм, його значущість у споживчих грошових витратах домогосподарств (0,984%) поступається значущості кави (1,203%).

Висновок до розділу 2

Підсумовуючи результати даного дослідження даного розділу можемо сказати, що для оцінювання ефективності виробництва доцільно використовувати систему фінансових (узагальнюючих і часткових) і нефінансових показників, які не мають безпосереднього цифрового виразу. З цією метою потрібно обирати ту систему чи концепцію, яка найбільш повно відповідає потребам даного підприємства в конкретних умовах господарювання і ту, яка дозволить швидко окупити вкладені витрати й отримати реальну віддачу. Аналіз за наведеною системою зможе дати вичерпну інформацію про існуючий рівень ефективності, причини низької ефективності виробництва і використання усіх ресурсів, а також допоможе у виявленні резервів підвищення ефективності.

У процесі дослідження було проведено комплексний аналіз факторів впливу на механізм оцінювання ефективності виробничої діяльності ТОВ «Чернівецька фабрика кави» та, на основі цих факторів, розглянуто раціональну, дієву модель оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства. В результаті проведеного дослідження було: проаналізовано сутність та значення оцінки ефективності виробничої діяльності; обґрунтовано вплив оцінки ефективності виробничої діяльності на формування виробничого потенціалу підприємства; проаналізовано основні підходи до оцінки ефективності виробничої діяльності сучасного підприємства; виділено основні елементи та відповідні часткові показники для оцінки ефективності виробничої діяльності підприємства та визначено інтегральний показник оцінки ефективності виробничої діяльності.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

3.1. Моделі і механізми гармонізації й активізації виробничого потенціалу виробничих підприємств

Інтеграція промислових, торговельних підприємств і банківських структур стає усе більше розповсюдженим явищем в Україні вXXI столітті. Однак для розвитку інтегрованих корпоративних структур у нових ринкових умовах, необхідно створити відповідні механізми управління розвитком. У процесі розвитку інтегрованої структури повинна забезпечуватися необхідна збалансованість виробничих потенціалів бізнес-одиниць для досягнення стратегічних цілей компанії[59].

Процес розвитку передбачає зміну підприємства відповідно до факторів ринкового середовища за допомогою нововведень. Будь-які нововведення вносять у налагоджену виробничу організацію елементи нестійкості й невизначеності, які приводять до порушення стабільності. Інтегрована компанія це завжди більш складна структура, ніж одиничне підприємство, отже, вона має меншу гнучкість і більшу ймовірність втратити підприємницькі властивості в процесі розвитку[145]. Для того, щоб забезпечити стабільність компанії в процесі розвитку, необхідно розробити механізм стійкого гармонічного розвитку інтегрованого підприємства.

Гармонічний розвиток інтегрованої корпоративної структури передбачає пропорційність розвитку частин інтегрованої структури, створення умов для збалансованого планування діяльності й забезпечення рівноважного стану й стабільності інтегрованої корпоративної структури (ІКС) у період розвитку [32, с. 94].

ІКС - це об'єднання господарсько самостійних підприємств, фінансове й організаційне управління якими здійснює єдиний центр - керуюча

компанія. Керуюча компанія регулює майнові відносини учасників ІКС за допомогою концентрації прав власності. Стимулом до інтеграції даних підприємств є задоволення інтересів всіх учасників і досягнення встановлених цілей.

Концепція гармонічного розвитку ІКС повинна опиратися на наступні принципи [22]:

- Гармонійності розвитку інтегрованої корпоративної структури. Даний принцип має на увазі пропорційність розвитку частин інтегрованої структури з метою створення умов для збалансованого планування діяльності й забезпечення рівноважного стану й стабільності ІКС у період розвитку.

- Адаптивності. Процес розвитку має на увазі постійну адаптацію до умов зовнішнього й внутрішнього середовища, що змінюються. Для того, щоб забезпечити стійкий ріст і розвиток корпорації, всі її складові повинні постійно адаптувати свої бізнес процеси до існуючих умов ринку.

- Безперервності змін. Відповідно до даного принципу, процес адаптації всіх складових ІКС до ринкових умов, і пов'язані з ним зміни, повинні йти безупинно. По досягненні генеральної цілі розвитку, керуюча компанія корпорації визначає нові цілі й перспективи, проводить декомпозицію цілей по всіх рівнях ІКС, визначає строки реалізації нової програми розвитку.

- Комплексності. Оскільки корпорація це складна структура, що включає в себе різні бізнес одиниці, програма розвитку повинна реалізовуватися комплексно. Організаційні зміни й нововведення повинні охоплювати основні підприємства і забезпечуючі підприємства, інтегровані в єдиний виробничий ланцюжок. Комплексний підхід дозволить синхронізувати потенціали підприємств ІКС і забезпечити досяжність генеральної цілі.

- Своєчасності реалізації заходів програми розвитку. Реалізація будь-якої управлінської програми на інтегрованому підприємстві

ускладняється багатоаспектністю взаємодій в силу великої кількості об'єктів управління. У таких умовах важливим аспектом є своєчасність реалізації всіх заходів.

На основі прийнятих принципів і умов управління гармонічним розвитком інтегрованих корпоративних структур холдингового типу встановлюються наступні концептуальні положення [22; 25; 32]:

1. Гармонія взаємодії всіх учасників ІКС на основі принципу комплексності.
2. Гармонія між керованими й керуючими ланками на основі узгодження цілей і потенціалу об'єктів.
3. Гармонія основних і забезпечуючих виробництв на основі збалансованості виробничих потенціалів бізнес-одиниць.
4. Збереження стабільності системи в процесі розвитку на основі визначення індексу стійкого розвитку.

Для промислових корпоративних структур холдингового типу основною ціллю розвитку є досягнення певних темпів випуску продукції, оновлення й модернізація обладнання з ціллю збільшення обсягу випуску й скорочення витрат, освоєння нових технологічних процесів. Реалізація всіх цих завдань тісно пов'язана з виробничим потенціалом підприємств. За результатами дослідження розроблений механізм досягнення необхідного виробничого потенціалу (рис. 3.1).

Перший етап - збільшення ефективності використання наявних ресурсів. Коли праця, засоби праці, матеріальні ресурси використовуються оптимально, з максимальною віддачею, і будь-яка їх комбінація не дає приросту виробничого потенціалу, необхідно поліпшувати елементи виробничого потенціалу за рахунок реструктуризації (наприклад, використання кластерного підходу), введення у виробництво інновацій (використання більше сучасних технологій), оновлення виробничих засобів (заміни застарілого й зношеного обладнання, збільшення виробничих потужностей).



Рис. 3.1. Механізм досягнення необхідного виробничого потенціалу

Узагальнюючою характеристикою виробничого потенціалу є виробнича потужність, що виражає нормовані або ненормовані можливості по витратах праці й виробництву товару. Виробничий потенціал формують основні засоби, виробничий персонал, технологія й оборотний капітал.

Для кожного підприємства розрахунок виробничої потужності передбачає урахування всієї номенклатури вироблюваної продукції і включає три головних елементи: кількість установленого обладнання, можливий річний фонд часу роботи обладнання, технічні норми продуктивності обладнання або трудомісткості виготовлення продукції.

Ефективна реалізація гармонічної програми розвитку неможлива без відповідного організаційного механізму. Розроблена структурна модель організаційного механізму. Складовими елементами даної моделі є відносно замкнуті взаємозалежні блоки управління. Блок-схема організаційного механізму управління містить у собі [37 с. 118]:

1. Блок аналізу даних про стан зовнішнього середовища. Формує групи показників, що відображують динаміку збуту, трудових ресурсів, стану основних конкурентів, котирувань акцій компаній ІКС і інших необхідних даних.

2. Блок аналізу даних про стан внутрішнього середовища компанії формує динаміку показників, що характеризують рівень наявних локальних потенціалів компаній ІКС(виробничого, науково-технічного, ресурсного, маркетингового, кадрового, інформаційного, фінансового й інвестиційного й ін.) Розрахунок рівня потенціалів здійснюється відповідними фахівцями.

3. Блок аналізу поточного стану бізнес-одиниць і пропорцій розподілу ресурсів. Формує дані про співвідношення і пропорції, які склалися на підприємствах ІКС. Дані містять у собі інформацію про ефективність і витратомісткість виробництв, фінансовий стані компаній, динаміку руху коштів і управління фінансами, ефективність інвестицій.

4. Блок порівняння наявних і необхідних потенціалів У даному блоці проводиться аналіз збалансованості наявних потенціалів виробничих ланцюжків ІКС. На основі цього аналізу формується інформація про можливе збільшення виробничих потенціалів по ланцюжках взаємодії. Визначаються «вузькі» місця й формуються основні рекомендації з їх усунення. Інформація надалі надходить у блок визначення генеральної цілі й завдань програми розвитку для прийняття акціонерами обґрунтованих рішень про кінцеву ціль програми розвитку.

5. Блок визначення можливих темпів розвитку Формує інформацію про можливі темпи розвитку, виходячи з наявних виробничих потенціалів з урахуванням наявних можливостей і обмежень.

6. Блок визначення генеральної цілі й завдань програми розвитку На основі наявної аналітичної інформації, представленої в укрупненому виді, топ-менеджмент визначає конкретні цілі й перелік завдань програми

розвитку, строки їх досягнення. Цілі можуть бути скоректовані в процесі виконання програми.

7. Блок управління бізнес-процесами У даному блоці формуються необхідні зміни існуючих бізнес-процесів, модифікація існуючих каналів зв'язку й виробничих ланцюжків ІКС. На основі генеральної цілі й завдань програми розвитку розраховуються нові, оптимальні із синергетичної точки зору, ланцюжки взаємодії бізнес-одиниць.

8. Блок проектування змін потенціалів. Формує цільові показники, визначає припустимі діапазони відхилень, з огляду на оцінку господарчого ризику, визначає умови й фактори зміни потенціалів підприємств ІКС до необхідного рівня.

9. Блок планування корпоративних змін. У даному блоці проводиться розрахунок планових показників, формуються завдання по реалізації змін(враховуються часовий і вартісний аспект). Можливими обмеженнями для планових завдань є припустимі межі відхилення економічних співвідношень від норми в період організаційного розвитку.

10. Блок механізмів реалізації й контролінгу корпоративних змін. У цьому блоці розробляються механізми оперативного управління й аналізу ходу виконання необхідних заходів. Створюються механізми мотивації персоналу, координації й необхідних коректувань виконання програми розвитку.

11. Блок організаційного супроводження програми розвитку У даному блоці формується організаційне забезпечення програми розвитку. На основі принципу комплексності проводиться розробка цільових заходів, необхідних для розвитку структури.

Організаційні заходи формуються на основі порівняльного аналізу комплексу умов, які необхідно виконати для реалізації гармонічної програми розвитку, і наявних ресурсів і компетенцій бізнес-одиниці по їх забезпеченню. На основі порівняння виявляються критичні заходи щодо приведення тих або інших потенціалів у відповідність необхідним умовам.

Таким чином, організаційний механізм дозволяє забезпечити організацію процесів і своєчасність реалізації змін, комплексність прийнятих рішень і стабільність корпорації в перехідний період розвитку, тобто принципи, закладені в концепцію гармонічного розвитку на основі збалансованості виробничих потенціалів, дотримуються, що характеризує реальність і практичну значимість розроблених методичних положень.

3.2. Пропозиції щодо формування та реалізація стратегій удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

Ефективність формування та реалізація стратегій удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави» в умовах невизначеності впливу зовнішнього середовища як складова частина загальної стратегії економічного розвитку має узгоджуватися з цілями та напрямками фінансової стратегії. У свою чергу, фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства. Етапи процесу формування та реалізація стратегій удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави» наведені на рис 3.2.

Згідно з алгоритмом формування фінансової стратегії підприємства на нього мають вплив нарівні з безпосереднім оточенням макро- та мікросередовище. Проаналізувавши показники впливу цих факторів ТОВ «Чернівецька фабрика кави», необхідно провести рейтингову оцінку варіантів стратегії, виявити ресурсні можливості і тільки після цього обрати відповідну фінансову стратегію, розробити її з урахуванням фінансових можливостей.

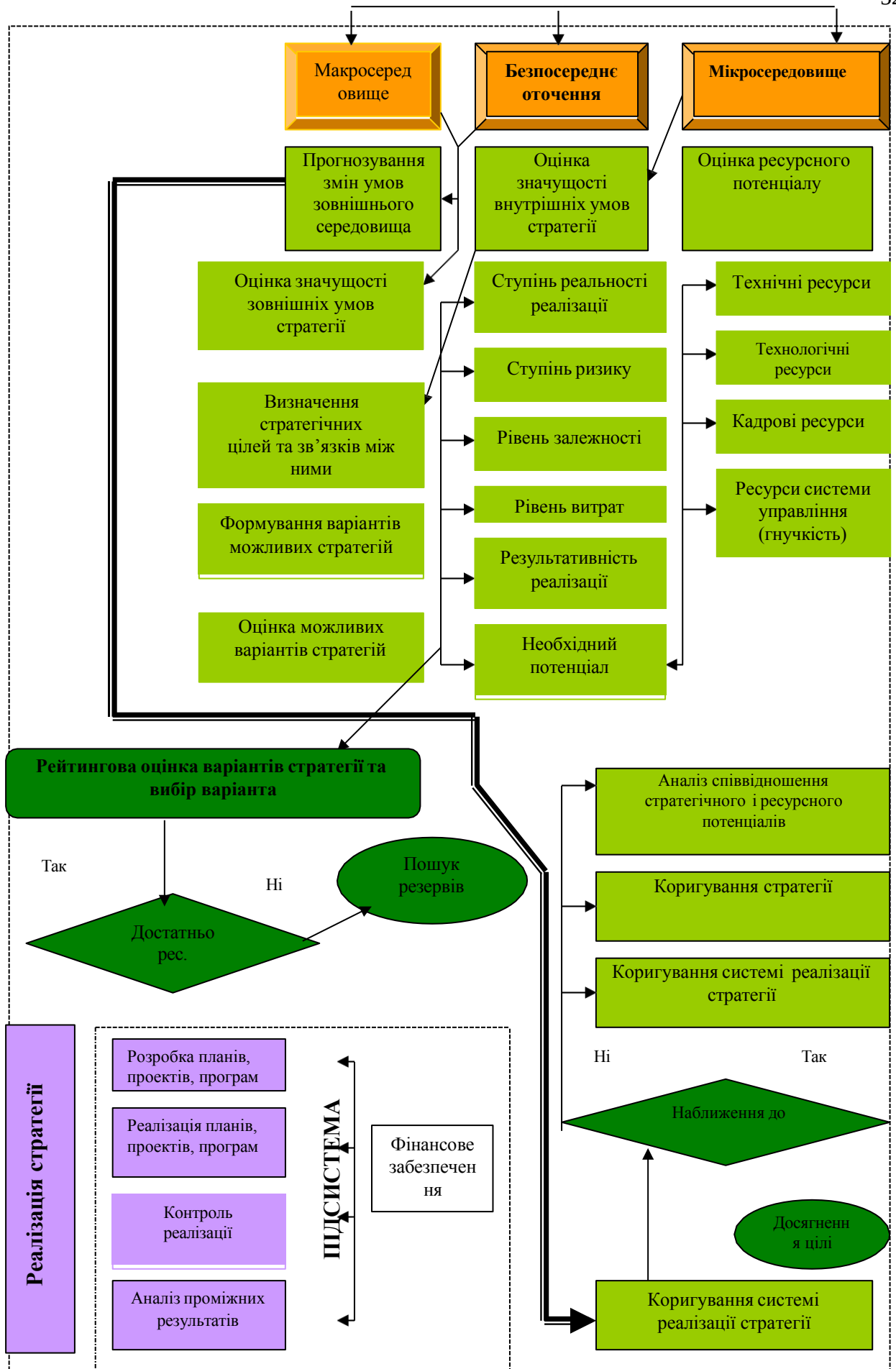


Рисунок 3.2 Формування та реалізація стратегій удосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «ЧФК»

Згідно з обраною базовою стратегією розвитку, підприємству необхідно сформувати часткові стратегії, що відображають потенційні можливості окремих сфер його діяльності. Помилки та пропозиції щодо стратегічного управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави» наведені у табл. 3.1:

Таблиця 3.1

Помилки та пропозиції щодо стратегічного управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави»

Показники	Фактичний стан	Пропозиція автора
Система планування	Відсутнє варіативне стратегічне планування	Впровадити планування за методами побудови сценаріїв
Система прогнозування виробничого потенціалу	Відсутня	Пропонується здійснювати прогнозування опираючись на загальні економічні тенденції
Система бюджетування	Здійснюється за фактом	Пропонується здійснювати бюджетування

У стратегічному управлінні найбільшого поширення набули розробки сценаріїв розвитку подій. Вони займають проміжне положення між експертними методами та методами моделювання. Метод побудови сценарію – один із методів прогнозування, що ґрунтується на встановленні послідовності станів об'єкта прогнозування за різних прогнозів зміни фону, на якому перебуває об'єкт.

Отже, треба розрізняти два аспекти в характеристиці сценаріїв прогнозування ефективності діяльності ТОВ «Чернівецька фабрика кави»:

- 1) визначення та оцінювання головних параметрів розвитку об'єктів сценарного прогнозування;
- 2) ствердження, що люди своїми рішеннями можуть впливати на майбутній розвиток.

Як показує світовий досвід, більшість інформації для прийняття стратегічних рішень керівники різних організацій отримують із сценаріїв, що

розробляються як окремими фахівцями, так і консалтинговими та аналітичними фірмами.

Показники стану макросередовища безпосередньо впливають на підприємство, зокрема зростання рівня інфляції знецінює залишки грошових коштів на рахунках підприємства, зростання ставки податку на прибуток, знижує суму чистого прибутку підприємства та стримує його подальший розвиток, збільшення нарахувань на заробітну плату також знижують рівень чистого прибутку, попит на послуги фірми прямо пропорційно впливає на рівень прибутковості та обсяги грошових надходжень підприємства. Всі фактори макросередовища безпосередньо впливають на події у мікросередовищі ТОВ «Чернівецька фабрика кави», бо вони є взаємопов'язаними і повинні враховуватися при розробці бюджетів та прогнозів підприємства. Відповідно до місії ТОВ «Чернівецька фабрика кави», його основних цілей, після розгляду всіх сценаріїв розвитку подій воно може сформулювати та обрати відповідні стратегії діяльності. Створення уявлення про всю систему, якою є ТОВ «Чернівецька фабрика кави», включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи управління підприємством, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності.

Для прийняття планових рішень по динаміці розвитку виробничого потенціалу необхідно дотримуватися ряду умов, зокрема: дотримання раціональних співвідношень між темпами росту економічних показників, приведення потенціалу у відповідність із умовами виробництва, усуваючи вплив дестабілізуючих факторів і збереження припустимого рівня фінансової стабільності. Виконання цих умов у комплексі можливо в рамках відповідного організаційно-економічного механізму.

Розроблений організаційно-економічний механізм управління виробничою активністю дозволяє збалансувати зовнішні умови й

потенціал підприємства, оцінювати ризик і обґрунтовано планувати темпи росту обсягів випуску.

Дія механізму заснована на моделі планування рівня використання виробничого потенціалу, формування якої включає наступні етапи:

1. На початковому етапі проводиться аналіз розвитку компанії для визначення умов і обмежень у процесі моделювання.

У ході аналізу здійснюється пошук факторів порушення раціональних пропорцій розвитку й фінансової стійкості. Подальше моделювання проводиться з урахуванням зміни цих факторів.

2. Визначення потенціалу росту окремих активів і всієї компанії. За інформацією про обсяги виробництва по основних товарних групах будується «модель поплавців», на основі якої формується ряд заходів щодо оптимізації виробничої програми. Ріст вартості компанії, а також її рентабельність залежать від темпів зростання виробництва й продажів і від рентабельності кожного товару. Тому за аналогією з обсягом виробництва варто представити набір товарів(або брендів) компанії в координатах прибутку, темпів росту й рентабельності.

3. Проводиться оцінка впливу розроблених мір на приватний індекс виробничої активності. У результаті моделювання різних варіантів виробничої програми вибирається варіант, що задовольняє прийнятним умовам і стратегічним цілям компанії. Оцінка ризику невиконання виробничої програми проводиться на основі каліброваних експертних оцінок і моделювання випадкових величин.

Формування стратегії розвитку виробничого потенціалу базується на моніторингу кожної із складових виробничого потенціалу. Саме оцінка наявного виробничого потенціалу в розрізі його складових дозволяє проаналізувати стан виробництва промислового підприємства, виявити тенденції його розвитку й розробити механізми активізації виробництва з урахуванням поточних ресурсів і майбутніх можливостей їх зміни.

Після моніторингу розробляються напрямки подальшого розвитку підприємства й формуються механізми їх реалізації. Далі з ціллю оцінки результату від пропонованих заходів прогнозуються нові значення показників виробничого потенціалу. При позитивній динаміці величини виробничого потенціалу промислового підприємства й підвищенні рівня ефективності його використання приймається рішення про впровадження.

У випадку існування декількох альтернатив і необхідності вибору лише одного з механізмів рішення про практичне впровадження приймається на основі критерію оцінки ефективності його використання (максимальне значення потенційного рівня використання виробничого потенціалу підприємства). Дана модель активізації використання виробничого потенціалу промислового підприємства представлена на рис. 3.3.

При формуванні системи вимірювання виробничого потенціалу необхідно використовувати принцип ієрархічних угруповань, при якому угруповання нижчого рівня є основою для розрахунку угруповань вищого рівня. У міру сходження від нижчого до вищого інформація концентрується або стискується.

Етапи вирішення завдання багатомірної оцінки потенціалу підприємства представлені нижче [31, с. 6].

1 етап. Обґрунтовується й групується система окремих показників, за якими буде оцінюватися виробничий потенціал підприємства. Вихідні дані представляють у вигляді моментних показників підприємства на певну дату. У цій системі окремі показники зашифровані за елементами виробничого процесу «Предмети праці», «Засоби праці», «Праця»:

а) показники, що характеризують використання й розвиток елемента виробничого потенціалу «Предмети праці»: коефіцієнт уніфікації застосовуваних матеріалів; коефіцієнт використання основних матеріалів; коефіцієнт виходу придатного; тощо;



**Рис. 3.3. Модель збалансованого розвитку виробничого потенціалу
ТОВ «Чернівецька фабрика кави»**

б) показники, що характеризують використання й розвиток елемента виробничого потенціалу «Засоби праці»: питома вага активної частини засобів у загальній вартості ОВЗ; коефіцієнт енергооснащеності виробництва; коефіцієнт електроозброєності виробництва; коефіцієнт автоматизації парку обладнання; питома вага прогресивних груп обладнання за вартістю; коефіцієнт використання технологічних можливостей верстата за

інструментом; коефіцієнт технологічної оснащеності виробництва деталей;

в) показники, що характеризують використання й розвиток елемента виробничого потенціалу «Праця»: технічна озброєність праці; механоозброєність праці; оснащеність праці технологічним оснащенням і інструментом; енергооснащеність праці потенційна; енергооснащеність праці фактична; ступінь охопту робітників механізованою працею; ступінь охопту робітників автоматизованою працею; рівень механізованої праці в загальних витратах праці; тощо.

2 етап. Розраховується груповий показник. Потім показники проходять процедуру стандартизації шляхом нормування.

3 етап. Узагальнюючі показники використання й розвитку елементів виробничого потенціалу предметів, засобів праці, живої праці є похідними від групових показників. Процедура багатомірного статистичного аналізу для декількох групових показників повторюється.

4 етап. Вихідною інформаційною базою для розрахунку індикаторного показника використання й розвитку виробничого потенціалу підприємства є числові значення трьох узагальнюючих показників, отриманих на третьому етапі розрахунку. Процедура багатомірного статистичного аналізу повторюється.

Основними принципами створення системи управління конкурентоспроможністю є:

- ефективність і доцільність функціонування системи;
- проблемно-цільова спрямованість структурної, функціональної моделей системи, а також складу ключових бізнес-процесів забезпечення конкурентоспроможності;
- системність розробки, впровадження й розвиток.

Таким чином, за третім варіантом вкладень інвестицій очікується найбільший економічний ефект. І це цілком очікуваний результат, тому що саме персонал є ключовим системоутворюючим фактором системи

"Підприємство". Саме людям зобов'язана будь-яка організація своїм існуванням і розвитком. Всі інші складові цієї системи є не що інше, як втілені в матеріальній або інтелектуальній формі(упредметнені) досвід і знання людей.

Висновок до розділу 3

Складовими ефекту розробленої концепції є економічний (зниження витрат на одиницю продукції), соціальний(збільшення числа робочих місць), фінансовий(збільшення вартості компанії, залучення додаткових інвестицій, безперервність грошового потоку), організаційний (збільшення виробничого потенціалу корпорації) ефекти.

Формування концепції нейтралізації фінансових ризиків у підприємницькій діяльності ТОВ «Чернівецька фабрика кави» необхідно здійснювати в чітко визначеній послідовності. Схема механізму формування та інтеграції ризик-менеджменту в системи управління підприємством. Для підвищення дієвості ризик-менеджменту зусилля підприємства потрібно спрямувати на розвиток інших загальних функцій менеджменту для реалізації ризик-менеджменту ТОВ «Чернівецька фабрика кави», а саме: мотивування ризик-менеджерів, контролювання та регулювання рівня ризиків. Для підвищення ефективності управління ризиками ТОВ «Чернівецька фабрика кави» необхідно мати у своєму розпорядженні необхідні інструменти оцінки.

Створення уявлення про всю систему, якою є ТОВ «Чернівецька фабрика кави», включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи управління підприємством, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Основним з напрямів підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави» є диверсифікація діяльності. Внутрішнім фактор диверсифікації діяльності ТОВ «Чернівецька фабрика кави» є – зниження рівня ризиків.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження в роботі досягнута мета обґрунтуванні практичні рекомендації щодо управління виробничим потенціалом підприємства з метою підвищення ефективності його господарської діяльності.

В результаті проведеного дослідження автором було систематизовано поняття виробничого потенціалу, головною метою виробничого потенціалу підприємства є виробництво продукції, що володіє корисними властивостями та забезпечує дохід від усіх видів діяльності. Виробничий потенціал промислового підприємства є складною системою, яка має певну внутрішню структуру і системну єдність складових елементів, які забезпечують готовність і здатність підприємства здійснювати встановлені функції в процесі реалізації завдання. Головне завдання виробничого потенціалу – виробництво конкурентоспроможної продукції, що володіє новими властивостями та забезпечує дохід підприємства від усіх видів діяльності.

Досліджено та узагальнено методи оцінки виробничого потенціалу: витратний, результативний, аналоговий, експертний, кореляційно-егресійний, функцій, метод лінійної оптимізації, грошової оцінки, індексний, індикативний, комбінацій. Дослідження показали що система управління виробничим процесом повинна включати наступні компоненти: оцінка динаміки і структури виробничого потенціалу; оцінка ефективності його використання; оцінка конкурентоспроможності продукції і її частки на ринку; аналіз резервів і втрат в результаті зниження ефективності використання виробничого потенціалу; вибір стратегії і тактики щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства; проведення заходів щодо освоєння виявлених резервів і підвищенню конкурентоспроможності підприємства виходячи з його стратегії і тактики.

Аналіз динаміки виробничого потенціалу ТОВ «Чернівецька фабрика кави» дозволив провести аналіз зміни його складових, виявити

причини і намітити заходи щодо подальшого підвищення ефективності його використання. Такими чином, за результатами проведеного аналізу можна зробити висновок про зниження інтегрального показника виробничого потенціалу ТОВ «Чернівецька фабрика кави» та необхідності розробки шляхів підвищення ефективності управління виробничого потенціалу ТОВ «Чернівецька фабрика кави». За результатами проведеного аналізу ймовірності виникнення потенційних ризиків і системі управління виробничим потенціалом в ТОВ «Чернівецька фабрика кави» можна зробити висновок про те що найбільшими є комерційний ризик та інфляційний ризик, тобто ризик зміни прибутку, пов'язаного зі здійсненням виробничої і збутової діяльності в умовах інфляції.

Відповідно до представленої моделі оптимізації витрат портфеля замовлень ТОВ «Чернівецька фабрика кави», програмного та інформаційного забезпечення знайдемо оптимальний план виконання бізнес-процесів за критерієм мінімізації загальних витрат, використовуючи вхідну інформацію. На основі отриманого оптимального плану та порівняння його з існуючим розрахуємо резерви зниження витрат.

Створення уявлення про всю систему, якою є ТОВ «Чернівецька фабрика кави», включаючи її цілі, оточення, ресурси, що використовуються, рішення, що приймалися та приймаються, та всі найважливіші елементи системи управління підприємством, для якої складається сценарій, у їхньому взаємозв'язку та взаємозалежності. Основним з напрямів підвищення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Чернівецька фабрика кави» є диверсифікація діяльності. Внутрішнім фактор диверсифікації діяльності ТОВ «Чернівецька фабрика кави» є – зниження рівня ризиків.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Оцінювання ефективності використання ресурсів виробничого потенціалу за критеріями «граничний продукт ресурсу – ціна ресурсу» // Формування ринкових відносин в Україні. 2018. № 9. С. 80-86. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2018_9_19
2. Браславська О. В. Оцінка виробничого потенціалу підприємств хімічної промисловості з позиції інноваційних можливостей // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 9. С. 45-49
3. Василик Н. М. Управління виробничими ресурсами хлібопекарського підприємства // Економічні науки. Серія : Економіка та менеджмент. 2017. Вип. 14. С. 46-57.
4. Вдовічен А. А., Вдовічена О. Г. Бренд-менеджмент : навч. посібник. Чернівці : ЧТЕІ КНТЕУ, 2019. 321 с
5. Вдовічен А. А., Чичун В. А. Менеджмент : навчальний посібник у схемах, питаннях та відповідях. Чернівці: ПВКФ «Технодрук», 2018. 263 с.
6. Гора Н. Н. Системний підхід до оцінки потенціалу виробничого підприємства // Радіоелектронні і комп'ютерні системи. 2016. № 1. С. 187–191.
7. Горяча О. Л. Формування виробничого потенціалу промислового підприємства // Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2017. № 3. С. 54-59.
8. Гурочкіна В. В. Формування та оцінювання науково-виробничого потенціалу підприємства // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2019. Вип. 6(1). С. 90-93.
9. Дикань В. В. Теоретичні основи розвитку виробничого потенціалу вітчизняних підприємств машинобудування // Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2020. Вип. 2. С. 72-85.
10. Добровольська Е. В. Виробничий потенціал бурякоцукрового підкомплексу: сутність та аналіз наукових підходів // Збірник наукових

праць Подільського державного аграрно-технічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 24(3). С. 50-57.

11. Довга Т. А. Роль та місце аналізу виробничих запасів в системі управління ресурсним потенціалом підприємства // Молодий вчений. 2015. № 5(1). С. 130-134.

12. Доможилкина Ж. В. Стратегическое развитие производственного потенциала на сельскохозяйственных предприятиях // Наукові праці Південного філіалу Національного університету біоресурсів і природокористування України «Кримський агротехнологічний університет». Економічні науки. 2013. Вип. 158. С. 116-123.

13. Жук Є. О. Управління виробничим потенціалом підприємства // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2018. № 5. С. 101-106.

14. Збарський В. К. Розвиток виробничого потенціалу малих аграрних формувань Черкащини // Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2017. № 1. С. 15-20.

15. Ільчук В. Кластеризація у формуванні виробничого потенціалу підприємств реального сектору економіки // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2019. № 4. С. 7-15.

16. Ільчук В. П. Шляхи нарощування виробничого потенціалу транспортних підприємств // Проблеми і перспективи економіки та управління. 2015. № 4. С. 120-127.

17. Коновал В. В. Аналіз зовнішнього середовища виробничого потенціалу підприємств легкої промисловості // Молодий вчений. 2017. – № 6. С. 449-452.

18. Корнийчук А. А. Стратегическая диагностика производственного потенциала в системе управления деятельностью предприятия // Молодий вчений. 2017. № 2(2). С. 120-124.

19. Кравець Т. В. Оцінювання рівня виробничого потенціалу регіонів України з використанням нейронних мереж // Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 112-119.
20. Кривончак О.В. Шляхи покращення використання виробничого потенціалу підприємства // Наука й економіка. 2015р. № 2 (38). С. 49-52.
21. Круш П. В. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах // Підприємництво та інновації. 2015. Вип. 1. С. 75-83. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2015_1_13
22. Кулаковська Т. А. Удосконалення методики визначення рівня виробничого потенціалу підприємств [// Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 13(2). С. 103-107 URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13(2)_22)
23. Куровська О. А. Збалансована система показників як механізм стратегічного контролінгу інноваційних // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності . 2016. Вип. 1(2). С. 299-309. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpaeiv_2014_1\(2\)_50.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Tpaeiv_2014_1(2)_50.pdf)
24. Лазнюк І. Грона проблем, або Як зарадити виноградній галузі // Пропозиція. 2015. № 7. С. 42-50.
25. Липкань О. В. Методичні підходи до оцінки виробничо-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств // Формування ринкових відносин в Україні. 2019. Вип. 1. С. 145–147. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2019_1_34.
26. Ліганенко І. В. Ресурсно-компетенційний базис стратегічних змін на виробничому підприємстві // Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка. 2016. Вип. 1(1). С. 237-244.
27. Мартиненко В. П. Адаптація зарубіжного досвіду щодо оцінки виробничого потенціалу підприємства // Підприємництво та інновації. 2017. Вип. 3. С. 43-48. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/pidinno_2017_3_9
29. Мартиненко В. П. Оцінка виробничого потенціалу підприємства // Підприємництво та інновації. 2018. Вип. 1. С. 48-54.

30. Мацко Н. Г. Управління розвитком виробничого потенціалу промислового підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер. : Економічні науки. 2017. Вип. 23(2). С. 69-72. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23\(2\)_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_23(2)_17)

31. Меліх Т. Г. Методологічний базис оцінки виробничого потенціалу харчових підприємств // Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 12(2). С. 6-13.

32. Мельник Л. М. Забезпечення розвитку виробничого потенціалу підприємства в умовах переходу до сталого розвитку // Соціально-економічні проблеми і держава. 2017. Вип. 2. С. 94-103.

33. Мельник О. В. Виробничі ресурси аграрного спрямування: порівняльна характеристика дієвості на мікро- та макrorівнях на основі складових результативності // Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 7. С. 137-146.

34. Мельник С. І. Принципи контролінгу в управлінні підприємством // Управління розвитком. 2016. № 12. С. 146-148. URL : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uproz_2016_12_66.pdf

35. Міщенко В. А. Практичні аспекти контролінгу на підприємствах // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2017. № 1. С. 52-59.

36. Момот А. С. Сутність та формування виробничого потенціалу аграрного сектора економіки України // Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки. 2016. № 2. С. 307-313.

37. Назарук О. М. Зміст категорії «виробничі ресурси підприємства» в економічних дослідженнях // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 6(2). С. 116-118.

38. Некрасова Л. А. Стратегічні підходи до формування сучасного виробничо-технологічного потенціалу газової промисловості України // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія :

Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 5. С. 122-125.

39. Оболонська І. В. Встановлення впливу потужнісних ресурсів гірничовидобувного підприємства на його виробничу потужність // Вісник Криворізького національного університету. 2017. Вип. 31. С. 349-354.

40. Олійник Т. В. Стратегічне управління фінансовими ресурсами на виробничому підприємстві // Сталий розвиток економіки. 2018. № 3. С. 104-109.

41. Остапенко Т. В. Роль виробничого потенціалу у забезпеченні розвитку підприємств // Вісник Одеського національного університету. Серія : Економіка. 2017. Т. 19, Вип. 2(4). С. 8-11.

42. Офіційний сайт ТОВ «Чернівецька фабрика кави URL : <https://bacara.com.ua/>

43. Петрович Й. М. Основні чинники підвищення конкурентоспроможності виробничого потенціалу промислових підприємств // Вісник Національного університету "Львівська політехніка. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2015. № 835. С. 193-197.

44. Пістунов І. М. Удосконалення методики аналізу й оцінки ефективності використання виробничих ресурсів підприємства // Науковий вісник По лтавського університету економіки і торгівлі. Серія : Економічні науки. 2014. № 5(1). С. 81-84.

45. Плікус І. Й. Потенціал підприємства, його оцінка й трансформація: економічна та бухгалтерська інтерпретація // Фінанси України. 2016. № 4. С. 91–105. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2016_4_11.

46. Поп'юк Б. С. Аналіз підходів до планування прибутку підприємства // Наукові праці МАУП. Сер. : Економічні науки. Психологічні науки . 2016. Вип. 2. С. 36-42.

47. Потенціал і розвиток підприємства : конспект лекцій з дисципліни для студентів IV курсу / уклад.: Ю. М. Могилов, А. Ю. Могилова. Павлоград, 2008. 30 с.
48. Приймак С. В. Фінансова діагностика як інструмент контролінгу // Економічні науки. Серія : Облік і фінанси. 2016. Вип. 7(3). С. 26-35. URL : [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2016_7\(3\)_4.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ecnof_2016_7(3)_4.pdf)
49. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник / К. І. Редченко. – 2-ге вид., допов. – Львів : Новий Світ – 2000. 2016. 272 с.
50. Рзаєва Т. Г. Виробничий потенціал підприємства та аналітичне обґрунтування напрямів його дослідження / // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2017. № 4. С. 226-231.
51. Руда О. В. Перспективи оптимізації функціонування та розвитку виробничого потенціалу України да // Науковий вісник Чернівецького університету. Економіка. 2017. Вип. 669-671. С. 69-71.
52. Руденко С. В. Структурні особливості комбінування ресурсів у розвитку виробничого потенціалу аграрних підприємств // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2016. Вип. 4. С. 56-59.
53. Сейсебаєва Н. Г. Проблеми відновлення виробничого потенціалу підприємств машинобудування // Формування ринкових відносин в Україні. 2017. № 6. С. 130-133.
54. Соколова Л. В. Аналіз теоретичних та практичних аспектів процесно-орієнтованого управління підприємством // Бізнес Інформ. 2016. № 9. С. 278-281.
55. Сугоняко Д.О. Управління виробничим потенціалом підприємств переробної промисловості в умовах розвитку інтеграційних процесів // Ефективна економіка. 2017. № 5.
56. Талах Т. А. Особливості методики аналізу ефективності використання виробничого потенціалу підприємства // Економічний форум. 2017. № 1. С. 173-178.

57. Тарасюк Г. М. Діагностика виробничого потенціалу вітчизняних хлібопекарських підприємств та визначення подальших напрямків їх розвитку // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2016. № 2(2). С. 89-94.

58. Тарасюк Г. М. Стратегічна діагностика виробничого потенціалу підприємств хлібопекарської галузі Житомирської області // Економічний часопис-XXI. 2016. № 159. С. 74-80.

59. Толпежніков Р. О. Методика оцінювання виробничого потенціалу підприємства // Економіка і регіон. 2018. № 6. С. 102–106. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2018_6_20.]

60. Тюленєва Ю.В. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2015р. Вип. 5. С. 126-129.

61. Урсакий Ю.А., Пенюк В.О. Український бізнес в період війни: стан, проблеми та перспективи. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. No 3 (87). С. 57-69.

62. Урсакий Ю.А. Ефективне управління інноваціями як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2019. Вип. No 2, No70. С. 197-217.

61. Урсакий Ю., Пенюк В. Комунікаційна складова інвестиційного проєкту в умовах загроз та ризиків. Вісник Чернівецького торговельно-економічного університету. Вип. II (90), 2023. С.33-47.

62. Vdovichen A., Vdovichena O., Chychun V., Zelich V. & Saienko V. (2023) Communication Management for the Successful Promotion of Goods and Services in Conditions of Instability: Attempts at Scientific Reflection. International Journal of Organizational Leadership, no. 12(First Special Issue 2023), pp. 37–65. DOI: <https://doi.org/10.33844/ijol.2023.60364>