

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра економіки, підприємництва та туризму

Кваліфікаційна робота
на правах рукопису

КОВАЛЬЧУК МИКОЛА ОЛЕГОВИЧ

УДК 658.5:330.34

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ
РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

076 «Підприємництво та торгівля»
Подається на здобуття освітнього ступеня магістр

кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело
_____ М. О. КОВАЛЬЧУК

Керівник роботи
ШВЕЦЬ Тетяна Василівна
к. е. н., доцент

АНОТАЦІЯ

Ковальчук М. О. Формування стратегії виробничого потенціалу розвитку підприємства. – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 076 – Підприємництво та торгівля. Поліський національний університет, 2024.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні і практичні аспекти формування стратегії виробничого потенціалу розвитку підприємства. Проведено оцінку використання виробничого потенціалу діючого підприємства. Запропоновано перспективні напрями формування стратегії виробничого потенціалу розвитку діючого підприємства.

Ключові слова: потенціал, виробничі ресурси, виробничий потенціал стратегія, розвиток, стратегія розвитку.

SUMMARY

Kovalchuk M. O. Formation of a strategy for the production potential of enterprise development. – Manuscript.

Qualifying work for a master's degree in specialty 076 – Entrepreneurship, and trade. Polissia National University, 2024.

In the qualification work, the theoretical and practical aspects of the formation of the strategy of the production potential of the development of enterprise were investigated. An assessment of the use of the production potential of the existing enterprise was carried out. Prospective directions for the formation of the strategy for the development of the production potential of the existing enterprise are proposed.

Keywords: potential, production resources, production potential strategy, development, development strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність виробничого потенціалу підприємства та показники його оцінки.....	7
1.2. Роль виробничого потенціалу у формуванні стратегії розвитку підприємства.....	12
Висновки Розділу 1	15
РОЗДІЛ 2 ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»	16
2.1. Загальна характеристика підприємства	16
2.2. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу	21
Висновки розділу 2	25
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»	27
3.1. Формування стратегії ефективного розвитку виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан».....	27
3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів	31
Висновки розділу 3	35
ВИСНОВКИ.....	36
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	39
ДОДАТКИ.....	45

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сьогодні глобалізація та технологічний та інформаційний прогрес означають, що збереження та покращення конкурентної позиції підприємства потребує реалізації стратегічного наміру, заснованого на ефективній діяльності та процесах, що відбуваються в межах його внутрішнього потенціалу. У сучасних економічних умовах виробничий потенціал стає вирішальним, головним фактором у процесі формування стратегії розвитку. Важливим чинником є також гнучкість організаційних структур, яка впливає на економічну ефективність суб'єкта господарювання, і розуміється як здатність їх швидко змінювати в залежності від виникаючих потреб підприємства. Зважаючи на важливу роль вищезазначеного питання в контексті успішного розвитку підприємств, актуальним буде вказати на взаємозв'язок між виробничим потенціалом та стратегією розвитку підприємства, яка визначає його майбутнє успіх на ринку.

Аналіз останніх досліджень. Питання стратегій розвитку виробничих підприємств вивчали: О. Г. Бровкова, Л. О. Бившева, М. О. Вовк, І. Г. Волинець, В. В. Козик, Ю. М. Карась, В. В. Козик, О. Я. Колешук, І. Б. Кондаревич, О. О. Кондратенко, Ю. А. Корчинський, Т. В. Куць, П. М. Макаренко, С. І. Матвій, Є. В. Мироненко, О. Б. Мрихіна, І. І. Новаківський, О.О. Романенко, О. С. Свістунов, О. В. Скорук, Г. В. Солодовник, М. О. Старченко, О. О.Томілін та інші. Виробничий потенціал підприємства досліджували А. С. Алексійчук, Ю. І. Данько, О. С. Другова, Ю. М. Карась, К.А. Кліщ, Л. Й. Кобрин, І. О. Крюкова, Н. Г. Мацко, М. А. Місевич, І. В. Нижник, Т. І. Олійник, А. Ю. Погребняк, О. В. Проскурович, А. А. Шевченко, О. В. Федірець, Л. П. Чиж, В. І. Яковлев та інші.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є формування стратегії виробничого потенціалу розвитку на прикладі окремого суб'єкта підприємництва. Для реалізації поставленої мети слід виконати окремі завдання:

- розкрити сутність виробничого потенціалу підприємства та показники його оцінки;
- визначити значення виробничого потенціалу у формуванні стратегії розвитку підприємства;
- охарактеризувати досліджуване підприємство;
- оцінити ефективність використання виробничого потенціалу досліджуваного підприємства;
- визначити шляхи та заходи формування ефективної стратегії виробничого потенціалу розвитку досліджуваного підприємства;
- провести розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження є процес формування стратегії виробничого потенціалу вітчизняних бізнес-компаній. **Предметом дослідження** є сукупність теоретико-методичних та практичних аспектів обґрунтування та реалізації стратегії розвитку виробничого потенціалу.

Методи дослідження. Методичною основою кваліфікаційної роботи стала сукупність принципів та прийомів наукового пізнання, загальнонаукових та аналітичних методів, що дозволили вирішити поставлені завдання. При виконанні роботи були застосовані абстрактно-логічний метод, методи аналізу, синтезу, спостереження та системного аналізу, а також інші методи дослідження: *теоретичного узагальнення* (теоретичні основи формування стратегії розвитку виробничого потенціалу підприємств), *аналізу та синтезу* (формування стратегій розвитку підприємств), *індукції та дедукції* (для розробки основних шляхів підвищення ефективності формування виробничого потенціалу), *методи системного підходу* (для визначення значущих факторів бізнес-середовища), *узагальнення та групування* (для формулювання принципів та методів формування виробничого потенціалу), *спостереження та системного аналізу* (система показників щодо визначення стійкості до впливу факторів на виробничий потенціал), *SWOT-аналіз* (для виявлення сильних та слабких сторін розвитку виробничого потенціалу),

економіко-математичні та статистичні, порівняльний (для оцінки розвитку досліджуваного підприємства). Обробка даних та графічне візуальне подання результатів наукового дослідження реалізовані за допомогою табличного і графічного методу.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Роль виробничого потенціалу у формуванні стратегії розвитку підприємства. Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 16-20. Сутність виробничого потенціалу підприємства. Студентські наукові читання 2024. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. Житомир: Поліський національний університет. 2024. С.68–69. Сталий розвиток бізнесу – перспектива суспільно-економічного зростання. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції. 01 лютого 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 249-256.

Практична значущість дослідження полягає в тому, що використовувані методики, алгоритми та практичні моделі аналізу ефективності накопиченого виробничого потенціалу є повноцінним інструментарієм ухвалення управлінських рішень для формування стратегії виробничого потенціалу розвитку на суб'єктів підприємництва.

Структура кваліфікаційної роботи містить вступ, основну частину (3 розділи), висновки, список використаних джерел (46 найменувань). Основний зміст роботи подано на 38 сторінках комп'ютерного тексту, ілюстративний матеріал включає 14 таблиць, 1 рисунок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність виробничого потенціалу підприємства та показники його оцінки

Успіх бізнесу залежить від багатьох факторів. Одним із них є потенціал, тобто можливості, які є у суб'єкта господарювання для ведення бізнесу.

Потенціал – категорія складна, однозначно визначити її важко. Етимологічно воно походить від латинського слова «potentia» і означає силу, могутність, здатність діяти і виконувати конкретні завдання. В економіці цей термін зазвичай асоціюється з такими поняттями, як: потенціал підприємства, потенціал виробництва та обслуговування, потенціал розвитку та потенціал ринку. Потенціал підприємства є багатовимірною категорією і стосується різноманітних визначених можливостей, побудованих на конкретних здібностях, компетенціях, навичках, що містяться в наявних ресурсах, а також на вмілому використанні ресурсів навколишнього середовища, які мають служити досягненню цілей, поставлених підприємством.

Багатовимірність і багатоаспектність потенціалу пов'язана з тим, що він може приймати різні форми і проявлятися на різних рівнях в ієрархії економічних систем. Потенціал компанії також можна визначити як частину загального потенційного ринкового попиту, яку компанія, згідно з раціональними очікуваннями, очікує отримати на ринку протягом певного періоду часу. У короткостроковій перспективі потенціал визначає, скільки компанія може виробляти товарів або надавати послуги з повним використанням виробничих факторів, у довгостроковій перспективі – визначає виживання та розвиток підприємства, дозволяє створити тривалу конкурентну перевагу, запровадження інновацій та досягнення успіху на ринку.

Виробничий потенціал компанії слід розглянути як економічну категорію (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика сутності виробничого потенціалу підприємств

Автор	Сутність виробничого потенціалу
Данько Ю. І., Журбенко Н. М. [5, с. 277]	показник ресурсозабезпеченості, що відображає обсяг і збалансованість виробничих ресурсів підприємства, що виражається в їх функціональній здатності здійснювати його виробничу діяльність.
Карась Ю. М. [9]	можливість використання активів підприємства для досягнення виробничих цілей.
Кобрин Л. Й. [11, с. 131]	як сукупність факторів виробництва та результату від їх використання
Крюкова І. О. [17, с. 25]	як спроможність (наявність ресурсів і можливостей) до максимального випуску продукції з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища
Місевич М. А., Ільюк Ю. О., Фана О. А. [24, с. 56]	потенційна здатність виробляти продукцію такого асортименту, переліку та якості, які будуть відповідати ключовим параметрам ринкового попиту.
Олійник Т. І., Косенко А. О. [28]	це потенційна здатність виготовляти асортимент продукції за переліком і якістю, які будуть задовольняти ключовим параметрам попиту на ринку
Проскурович О. В. [32, с. 153]	як максимально можливий обсяг виробництва продукції певних якісних параметрів
Федірець О. В. [39, с. 75]	результативна характеристика використання наявних та прихованих можливостей підприємства, важливий складник потенціалу підприємства

Джерело: узагальнено на основі [5, 9, 11, 17, 24, 28, 32, 39].

В дослідженій літературі [5, 9, 11, 17, 24, 28, 32, 39] виробничий потенціал підприємства визначається як стан виробничих ресурсів і кваліфікації персоналу підприємства, оцінений з точки зору можливостей розвитку підприємства. Виробничий потенціал підприємства – це ресурс його виробничих можливостей, здатності діяти (щодо виробництва) для досягнення наміченої мети за допомогою специфічної діяльності у відповідь на виклики розвитку.

Виробничий потенціал компанії не є постійною величиною, а зазвичай змінюється з часом, у тому числі в результаті постійного вдосконалення елементів, що формують цей потенціал. Характеристика елементів виробничого потенціалу підприємств наведена в табл. 1.2.

Характеристика елементів виробничого потенціалу підприємств

Автор	Елементи виробничого потенціалу
Данько Ю. І., Журбенко Н. М. [5, с. 277]	сукупність природних та матеріально-речових елементів залучених у виробництво
Карась Ю. М. [9]	природно-ресурсний, трудовий, технологічний, науково-технічний, фінансовий, інноваційний
Кобрин Л. Й. [11, с. 131]	матеріальний і фінансовий, соціальний та організаційний
Крюкова І. О. [17, с. 25]	нематеріальний, матеріальний, кадровий, фінансовий, інформаційний
Місевич М. А., Ільюк Ю. О., Фана О. А. [24, с. 56]	матеріально-сировинний, технологічний, трудовий, фінансовий
Олійник Т. І., Косенко А. О. [28]	техніко-технологічний, матеріально-сировинний, фінансовий, трудовий, інформаційний, організаційний
Проскурович О. В. [32, с. 153]	персонал, засоби та предмети праці
Федірець О. В. [39, с. 75]	фінансовий, технічний, матеріальний та інформаційний

Джерело: узагальнено на основі [5, 9, 11, 17, 24, 28, 32, 39].

Отже, виробничий потенціал підприємства складається з потенціалів: техніко-технологічний, матеріально-сировинний, фінансовий, трудовий, інформаційний, організаційний.

Загальний потенціал підприємства можна умовно поділити залежно від ступеня його розвитку на: використаний і невикористаний. У невикористаному потенціалі компанії в певний період можна виділити ті ресурси (матеріальні і нематеріальні), які з різних причин становлять свідомі резерви, і ті ресурси (головним чином - як здається - нематеріального характеру), наявність яких є не реалізовано в даний період.

Стратегія компанії значною мірою залежить від розміру та динаміки його потенціалу. Серед існуючих методів оцінки виробничого потенціалу буває досить складно обрати найоптимальніший метод. Узагальнення наукового дослідження [6, с. 67] дало можливість визначити основні (найбільш згадувані) показники аналізу наявності та ефективності використання виробничих ресурсів підприємства:

– основні засоби: фондівдача, фондоємність, придатність основних засобів, оновлення та вибуття основних засобів, норма прибутку;

- оборотні засоби: матеріаловіддача, матеріалоємність, енергомісткість, енерговіддача, оборотність активів (за видами оборотних активів), рентабельність оборотних активів;

- фінансові засоби: фінансова стійкість, ліквідність та платоспроможність, фінансовий леверидж, коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості, тривалість операційного циклу, валова рентабельність виробництва, рентабельність активів, рентабельність капіталу, рентабельність реалізації, чистий прибуток (збиток);

- трудові ресурси: обсяг виробленої продукції, продуктивність праці, показники руху кадрів, коефіцієнт використання робочого часу, зарплатовіддача, зарплата ємність, коефіцієнт зростання розряду працівників, витрати на управління персоналом);

- інформаційні ресурси: формування бази даних про склад та структуру виробничого потенціалу, інформаційно-документаційні системи, системи внутрішнього потоку інформації, обробки даних.

Згідно з закордонними дослідженнями [46, с. 460], при аналізі компанії слід виділити п'ять основних категорій, що характеризують її потенціал і кваліфікацію, а саме:

- організаційні: організаційна форма і структура, бажання і навички вищого керівництва, стандартні операційні процедури, система контролю і система планування.

- персонал: ставлення працівників, технічні навички, досвід і кількість працівників.

- технічні: наявне виробниче обладнання, використовувані технології, удосконалення та розвиток продукції, проведені дослідження.

- фінансові: наявні фінансові ресурси, сума виплачених дивідендів, темпи зростання прибутку і рентабельності.

При виборі показників оцінки виробничого потенціалу слід спиратися на наступні принципи: адаптивність, безперервність, валідність, відкритість і інформативність, динамічність, достовірність і повнота, економічність,

комплексність, наукова обґрунтованість, незалежність, системність, тимчасова інваріантність, урахування належності підприємства до виду економічної діяльності, урахування чинників зовнішнього середовища, цілеспрямованість тощо.

За допомогою стратегічного аналізу компетентної оцінки виробничого потенціалу можливо відслідкувати фактичний стан складових потенціалу, зрозуміти їх вплив на формування важливих напрямків стратегічного управління потенціалом, визначити важливість кожного зі складників виробничого потенціалу, а тому чітко вказує на резерви і на можливості його розвитку.

Формування найбільш раціональної стратегії розвитку підприємства для конкретних виробничих умов господарювання повинне бути ґрунтоване на стратегічних методах аналізу діяльності підприємства (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Класифікація методів стратегічного аналізу

Методи стратегічного аналізу	
МЕТОДИ АНАЛІЗУ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА - аналіз виробничих ресурсів - аналіз ключових факторів успіху - інтегральна оцінка - життєвий цикл виробництва - портфоліо методи - стратегічний баланс	МЕТОДИ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА - Аналіз 5 сил Портера - крива досвіду - бальна оцінка привабливості сектору - карта стратегічних груп - бенчмаркінг - аналіз стратегічної сегментації
МЕТОДИ АНАЛІЗУ МАКРОСЕРЕДОВИЩА - сценарні методи - прогнози екстраполяції трендів - Метод Дельфі - аналіз стратегічних прогалин	КОМПЛЕКСНІ МЕТОДИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ - SWOT аналіз - Метод ASTRA - SPACE аналіз - WRIO аналіз

Джерело: узагальнено на основі [31].

Найголовнішим завданням керівництва при стратегічному аналізі виробничого потенціалу підприємства є компетентне обґрунтування вибору того чи іншого методу аналізу [22, с. 193]. Оцінку виробничого потенціалу досліджуваного підприємства пропонуємо проводити на основі аналіз

виробничих ресурсів, однак вважаємо за необхідне застосувати принаймні SWOT аналіз виробничого потенціалу.

1.2. Роль виробничого потенціалу у формуванні стратегії розвитку підприємства

Підвищення інтересу до виробничого потенціалу з точки зору його впливу на побудову оптимальної стратегії з'явилося на початку 1990-х років, коли почався процес пошуку взаємозв'язку між ресурсами компанії та її конкурентоспроможністю. Сьогодні виробничий потенціал компаній став важливим елементом, що впливає на характер стратегії, оскільки в залежності від способу управління, кількості виробничих ресурсів, виду або способу використання стало можливим формулювати різні стратегічні варіанти. Однак велике розмаїття ресурсів означає, що вони мають різну важливість для стратегії, і тому, щоб визначити їх корисність, необхідно вибрати серед усіх ресурсів лише ті, які є стратегічно цінними, тобто ті, які забезпечать ефективну діяльність компанії та конкуренція на ринку.

Виробничий потенціал кожного підприємства різний, тому відмінності між компаніями щодо ресурсів і здатності ними управляти повинні визначати остаточну форму стратегії та майбутній напрямок розвитку даного підприємства [19, с. 59].

Традиційно в умовах ринкової економіки основними ресурсами, що стимулюють розвиток підприємства, є і залишатимуться відповідні фінансові ресурси, які визначають можливість використання виробничих ресурсів і кваліфікації персоналу. Однак сьогодні їх у багатьох випадках буде недостатньо, оскільки вже згадані нематеріальні ресурси, тобто репутація, організаційна культура, знання та унікальні навички співробітників і компанії, стають вирішальними для ринкового успіху сучасного підприємства [19, с.59].

Зміни, що відбуваються в сучасній економіці, несуть у собі як численні можливості, так і загрози, тому вимагають від компанії побудови

довгострокової стратегії розвитку. Ця стратегія має враховувати всі наявні ресурси, зокрема знання та інформаційні ресурси, і вказувати на спосіб управління ними. Розробка виробничої стратегії компанії має фундаментальне значення для її майбутнього функціонування, але слід усвідомлювати, що реалізація стратегії вимагає готовності брати на себе певні ризики в процесі прийняття рішень.

Стратегія розвитку передбачає постійне вдосконалення та впровадження змін як на підприємстві, так і в планах його подальшої діяльності, забезпечуючи:

- найбільш повну форму запису творчих ідей і концепцій, створених в компанії,
- найкраще вираження креативності менеджерів,
- найбільш досконалий спосіб поєднання та координації виробничого потенціалу та зовнішніх факторів розвитку підприємства [3, с. 91].

У такому розумінні стратегія виявляється не тільки пов'язаною, але значною мірою залежить від того, яким виробничим потенціалом компанія і як він використовується в ході її діяльності. Цей висновок лише підтверджує, що визначення внутрішнього потенціалу компанії є необхідним при розробці будь-якої стратегії, особливо у випадку планів, що характеризуються експансивною діяльністю, наприклад, завоювання нових ринків, диверсифікація виробництва чи інвестиційна діяльність.

Припускаючи, що кожна стратегія розвитку ставить певну мету для досягнення компанією, керівництво сподівається отримати конкретні результати, які дозволять виміряти ефективність її застосування і, як наслідок, використання виробничого потенціалу [27, с. 214]. У зв'язку з діяльністю підприємства, яка зводиться до конкурентної боротьби з іншими суб'єктами, перш за все необхідно визначити його реальне становище на ринку по відношенню до потенційних конкурентів. Порівняння результатів, досягнутих підприємством, є показником, що визначає ефект стратегічної діяльності, а отже, визначає конкурентоспроможність підприємства. Оцінка може бути

абсолютною або відносною. Абсолютна оцінка ефективності передбачає визначення того, чи досягли показники, які використовуються для цієї оцінки, бажаного рівня (наприклад, прибуток, частка ринку, товарообіг, прибутковість) чи вони змінюються в правильному напрямку (збільшуються, зменшуються, залишаються незмінними). У свою чергу, відносна оцінка передбачає порівняння результатів, досягнутих компанією за вибраними показниками, з результатами конкурентів на ринку. І в першому, і в другому випадках кращі або гірші результати, отримані компанією, означають її кращу або гіршу конкурентну позицію, яка є результатом сильних і слабких сторін, що розглядаються в контексті конкурентного середовища [34, с. 94].

Слід пам'ятати, що оцінка ступеня конкурентоспроможності підприємства залежить насамперед від використання виробничого потенціалу. У літературі [25; 45] на цю тему конкурентну позицію підприємства часто визначають за ключовими фактори успіху, які включають різні види виробничих ресурсів і управлінських навичок, необхідних для досягнення успіху у вашому бізнесі. Хоча не існує однакової комбінації ключових факторів успіху для всіх видів підприємницької діяльності, можна описати основні групи, включаючи:

- ефективність використання виробничого потенціалу
- технічні навички та володіння технологією на підприємстві,
- ринкову позицію підприємства,
- вартісне положення (витрати на постачання виробничих ресурсів, організацію виробничого процесу та реалізацію продукції) підприємства,
- бренд компанії та ринковий досвід,
- прибутковість і фінансова міцність підприємства.

Як наслідок вищевикладеного підходу виникає думка, що досягнення хороших результатів є результатом ретельно продуманої та послідовно реалізованої стратегії, яка базується на відповідній конфігурації виробничого та управлінського потенціалу компанії. Крім того, це доказ того, що компанія

працює краще, ніж її конкуренти, коли вона краще використовує свій внутрішній потенціал.

Висновки Розділу 1

Потенціал підприємства є багатовимірною категорією і стосується різноманітно визначених можливостей, побудованих на конкретних здібностях, компетенціях, навичках, що містяться в наявних ресурсах, а також на вмілому використанні ресурсів навколишнього середовища, які мають служити досягненню цілей, поставлених підприємством. Для підприємств виробничий потенціал розвитку можна визначити як сукупність комбінацій ряду виробничих ресурсів, що впливають на здатність підприємств для досягнення успіху в майбутньому. Для ефективного управління виробничим потенціалом кожному підприємству необхідно розробити свою власну систему показників, яка буде враховуючи всі існуючі параметри стану і складу ресурсів визначатиме ефективність їх використання.

Сьогодні виробничий потенціал компаній став важливим елементом, що впливає на характер стратегії, оскільки в залежності від способу управління, кількості виробничих ресурсів, виду або способу використання стало можливим формулювати різні стратегічні варіанти. Однак велике розмаїття ресурсів означає, що вони мають різну важливість для стратегії, і тому, щоб визначити їх корисність, необхідно вибрати серед усіх ресурсів лише ті, які є стратегічно цінними, тобто Стратегія розвитку передбачає постійне вдосконалення та впровадження змін як на підприємстві, так і в планах його подальшої діяльності, забезпечуючи найбільш досконалий спосіб поєднання та координації виробничого потенціалу та зовнішніх факторів розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»

2.1. Загальна характеристика підприємства

Теоретичні засади формування та ефективного використання доцільно підкріпити практичними аспектами на прикладі конкретного підприємства. ТОВ «ВП «Полісан» займається виробництвом та продажем лакофарбової продукції на території України, а також у різні країни Європи та Азії. Основними продуктами виробництва є лакофарбові матеріали на органорозчинній та водорозчинній основі. Компанія пропонує широкий спектр найбільш затребуваної на ринку алкідної та водно-дисперсійної продукції під торговими марками «Maxima», «Farbex», «Delfi» та «DekART». ТОВ «ВП «Полісан» здійснює виробничу діяльність 21 рік і 6 місяців, а підприємство було створено 06.03.2003 р. (номер запису: 16321450000008815). ТОВ "ВП «Полісан" зареєстровано за юридичною адресою Україна, 40000, Сумська обл., м. Суми, вул. Івана Піддубного, буд. 25. Керівником організації є Коваленко Владислав Олександрович. Розмір статутного капіталу складає 50000000,00 грн. Засновником (власником) підприємства є Дедюшев Віталій Олександрович (розмір внеску: 50 млн грн, 100%). Основний вид діяльності за КВЕД 2010 20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик [8].

Алкідна продукція підприємства представлена емалями, ґрунтовками, масляними фарбами, антикорозійними емалями, ґрунт-емалями, дерево-захисними засобами та розчинниками. Водно-дисперсна продукція підприємства представлена різноманітними фарбами, пігментами, лаками, шпаклівками, тощо. В 2021 р. ТОВ «ВП «Полісан» було реалізовано продукції на суму 1001639 тис. грн, в 2022 р. на суму в 764871 тис. грн, а в 2023 р. на

суму в 1457820 тис. грн, що в середньому за 3 рр. дало виручку в 1074777 тис. грн (табл. 2.1)

Таблиця 2.1

Склад і структура реалізації продукції ТОВ «ВП «Полісан»

Вид продукції	2021 р.		2022 р.		2023 р.		В середньому за три рр.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
1.Алкідна	725363	72,4	664523	86,9	965235	66,2	785040,3	73,0
2.Водно-дисперсна	276276	27,6	100348	13,1	492585	33,8	289736,3	27,0
Разом	1001639	100,0	764871	100,0	1457820	100,0	1074777	100,0

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

Основним видом реалізованої продукції ТОВ «ВП «Полісан» в 2023 р. була алкідна продукція - 66,2%, цього виду продукції реалізовано на суму 965235 тис. грн, що більше від 2021 р. на 239872 тис. грн чи на 33,1%. Водно-дисперсної продукції підприємства в 2023 р. було реалізовано на суму 492585 тис. грн(33,8% від всієї), що більше від 2021 р. на 216309 тис. грн чи на 78,3%.

Про ефективність реалізації продукції ТОВ «ВП «Полісан» свідчать дані табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Ефективність реалізації продукції ТОВ «ВП «Полісан»

Показники	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+, -	в %
1.Доход від реалізації лако-фарбової продукції, тис. грн	1001639	764871	1457820	456181	45,5
2.Собівартість реалізованої лако-фарбової продукції, тис. грн	635061	496464	935539	300478	47,3
3.Прибуток від реалізації, тис. грн	366578	268407	522281	155703	42,5
4.Рентабельність реалізації, %	57,7	54,1	55,8	-1,9	-3,3
5.Витрати на збут, тис. грн	153095	104255	158224	5129	3,4
6.Витрати на реалізацію продукції, тис. грн	788156	600719	1093763	305607	38,8
7.Прибуток за вирахування витрат на збут, тис. грн	213483	164152	364057	150574	70,5
8.Рентабельність реалізації (з врахуванням витрат на збут), %	27,1	27,3	33,3	6,2	22,9

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

Валовий прибуток ТОВ «ВП «Полісан» від реалізації лакофарбової продукції збільшився на 155703 тис. грн чи на 42,5%, і в 2023 р. рівний 522281

тис. грн, а рентабельність реалізації (з врахуванням витрат на збут) лакофарбової продукції рівна 33,3 зменшилася на 1,9%. Зміна операційних затрат ТОВ «ВП «Полісан» наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Склад і структура операційних витрат в ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	в %	п. с.
1.Матеріальні затрати	622890	65,9	616031	61,7	939763	69,6	316873	150,9	3,7
2.Витрати на оплату праці	141729	15,0	83582	8,4	105260	7,8	-36469	74,3	-7,2
3.Відрахування на соціальні заходи	31293	3,3	19486	2,0	23222	1,7	-8071	74,2	-1,6
4.Амортизація	23342	2,5	16526	1,7	25066	1,9	1724	107,4	-0,6
5.Інші операційні витрати	126508	13,4	262375	26,3	257227	19,0	130719	203,3	5,7
Разом	945762	100,0	998000	100,0	1350538	100,0	404776	142,8	0,0

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

Операційні затрати ТОВ «ВП «Полісан» зросли на 404776 тис. грн чи на 42,8%. Матеріальні затрати за 2023 р. становили 3522561 тис. грн чи 69,6% операційних витрат, що більше 2021 р. на 316873 тис. грн чи на 50,9% та зростання питомої ваги на 3,7%. На оплату праці персоналу в 2023 р витрачено 105260 тис. грн., що становить 7,8% операційних витрат.

В таблиці 2.4 проаналізуємо зміну доходів ТОВ «ВП «Полісан».

Таблиця 2.4

Динаміка і склад доходів ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	в %	п. с.
1.Доход від реалізації лако-фарбової продукції, тис. грн	1001639	92,6	764871	89,3	1457820	96,9	456181	145,5	4,3
2.Інші операційні доходи	80402	7,4	91859	10,7	46646	3,1	-33756	58,0	-4,3
Всього доходів	1082041	100,0	856730	100,0	1504466	100,0	422425	139,0	0,0

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

Доходи ТОВ «ВП «Полісан» зросли на 422425 тис. грн чи на 72,7% і в 2023 р. підприємство отримало 1504466 тис. грн доходу (96,9% з яких отримано від реалізації лакофарбової продукції). В табл. 2.6. проаналізуємо зміну витрат ТОВ «ВП «Полісан».

Таблиця 2.6

Динаміка і склад витрат ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	2021 р.		2022 р.		2023 р.		2023 р. до 2021 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, -	в %	п. с.
1.Собівартість реалізованої продукції	635061	73,6	496464	47,2	935539	75,6	300478	147,3	2,0
2.Адміністративні витрати	21634	2,5	15147	1,4	22123	1,8	489	102,3	-0,7
3.Витрати на збут	153095	17,7	104255	9,9	158224	12,8	5129	103,4	-5,0
4.Інші операційні витрати	30181	3,5	364686	34,7	101710	8,2	71529	337,0	4,7
5.Фінансові витрати	20988	2,4	20581	2,0	19643	1,6	-1345	93,6	-0,8
6.Інші витрати	1949	0,2	50015	4,8	575	0,0	-1374	29,5	-0,2
Всього витрат	862908	100,0	1051148	100,0	1237814	100,0	374906	143,4	0,0

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

Витрати ТОВ «ВП «Полісан» збільшилися на 374906 тис. грн чи на 43,4% і в 2023 р. загальні витрати становили 1237814 тис. грн (75% з яких це собівартість реалізованої лакофарбової продукції, 12,8% – витрати на збут).

Важливим аспектом формування виробничого потенціалу є фінансові ресурси. В табл. 2.7. проаналізуємо формування фінансового результату ТОВ «ВП «Полісан».

Таблиця 2.7

Аналіз формування фінансового результату ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+, -)	в %
1.Валовий прибуток від реалізації лакофарбової продукції, тис. грн	366578	268407	522281	155703	142,5
2.Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	242070	-123822	286870	44800	118,5
4.Фінансовий результат від іншої діяльності, тис. грн	-22937	-70596	-20218	2719	88,1
5.Фінансовий результат від діяльності до оподаткування, тис. грн	219133	-194418	266652	47519	121,7
6.Чистий фінансовий результат (прибуток, збиток), тис. грн	179689	-194418	236067	56378	131,4

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

Діагностика прибутковості ТОВ «ВП «Полісан» в 2023 р. показала 2768,7 тис. грн прибутку, що менше 2021 р. на 3905,5 тис. грн чи на 58,5%, оскільки в 2021 р. було забезпечено 6674,2 тис. грн прибутку. Найгірше підприємство працювало 2022 р. отримавши 2475,3 тис. грн збитку. Отриманий чистий фінансовий результат ТОВ «ВП «Полісан» в 2023 р. більше 2021 р. на 56378 тис. грн чи на 31,4%. Розраховані показники рентабельності представимо в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники рентабельності діяльності ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. +, – до 2021 р.
1.Рентабельність підприємства, %	21,4	-19,8	19,4	-2,0
2.Валова рентабельність виробничих витрат, %	57,7	54,1	55,8	-1,9
3.Рентабельність виручки від реалізації продукції, %	36,6	35,1	35,8	-0,8
4.Чиста рентабельність реалізації продукції, %	57,7	54,1	55,8	-1,9
5.Рентабельність оборотних активів, %	29,3	-30,0	28,4	-1,0
6.Рентабельність активів, %	22,8	-23,1	23,3	0,5
7.Рентабельність власного капіталу, %	85,2	-95,5	94,7	9,5
8.Коефіцієнт покриття виробничих витрат	0,634	0,649	0,642	0,008
9.Коефіцієнт окупності виробничих витрат	1,577	1,541	1,558	-0,019
10.Коефіцієнт покриття адміністративних витрат	0,022	0,020	0,015	-0,006
11.Коефіцієнт окупності адміністративних витрат	46,299	50,497	65,896	19,597
12.Коефіцієнт покриття витрат на збут	0,153	0,136	0,109	-0,044
13.Коефіцієнт окупності витрат на збут	6,543	7,337	9,214	2,671

Джерело: розраховано на основі даних ТОВ «ВП «Полісан»

Рентабельність ТОВ «ВП «Полісан» становила в 2021 р. – 21,4%, в 2022 р. – -19,8%, в 2023 р. – 19,4%; рентабельність активів становила в 2021 р. – 22,8%, в 2022 р. – -30,0%, в 2023 р. – 28,4%; рентабельність власного капіталу рівна в 2021 р. – 85,2%, в 2022 р. – -95,2%, в 2023 р. – 94,7%.

ТОВ «ВП «Полісан» є відомим виробником лакофарбової продукції в Україні та за її межами. За 2021-2023 рр. чистий дохід ТОВ «ВП «Полісан» зріс на 456181 тис. грн чи на 45,5%; собівартість реалізованої лакофарбової продукції підприємства збільшилися на 300478 тис. грн чи на 47,3%, а валовий дохід зріс на тис. грн чи на 42,2%. ТОВ «ВП «Полісан» в 2021 р. та 2023 р.

отримало відповідно 179689 тис. грн та 236067 тис. грн прибутку, а в 2022 р. працювало неефективно – 194418 тис. грн збитку.

2.2. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу

Проведення оцінки наявності та використання виробничих ресурсів (табл. 2.3.-2.5) сьогодні стає обов'язковим стандартом, оскільки воно надає менеджерам ТОВ «ВП «Полісан» важливу інформацію не тільки про те, які ресурси і види діяльності можна або потрібно використовувати в рамках обраної стратегії розвитку.

Таблиця 2.9

Рівень забезпеченості ТОВ «ВП «Полісан» виробничими ресурсами

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+, -)	в %
1.Статутний капітал, тис. грн	100,0	100,0	50000	49900	50000,0
2.Загальна вартість майна, тис. грн	854801,0	825904,0	1199792,0	344991	140,4
3.Середня вартість основних засобів, тис. грн	128275,5	147651,5	167753,0	39477,5	130,8
4.Середня вартість оборотних засобів, тис. грн	612748,5	647404,0	832116,0	219367,5	135,8
5.Робочий капітал, тис. грн	82418	-61133	198400	115982	240,7
6.Коефіцієнт зносу основних засобів	42,3	42,1	42,9	0,6	101,4
7.Середньооблікова чисельність працівників, осіб	1129,0	985,0	1098,0	-31,0	97,3
8.Фондоозброєність, тис. грн. / особа	113,62	149,90	152,78	39,2	134,5
9.Припадає оборотних засобів на працівника, тис. грн	542,74	657,26	757,85	215,11	139,6

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

З даних таблиці 2.9 можна зробити висновок, що на кінець 2023 р. вартість майна в розпорядженні ТОВ «ВП «Полісан» становила 1199792 тис. грн., тобто за звітний період майно підприємства зросло у вартості на 344991 тис. грн. чи на 40,4% за рахунок зміни ціни основних і оборотних коштів. За 2023 рік середня вартість основних засобів за балансовою вартістю рівна 167753 тис. грн, що більше чим в 2021 р. на 39477,5 тис. грн чи на 30,8%. Знос основних засобів зріс на 0,6% і в 2023 р. рівний 42,9%. Оборотні активи в середньому за 2023 рік коштували 832116,0 тис. грн, що більше чим в 2021 р.

на 219367,5 тис. грн чи на 35,8%. Наявність робочого капіталу в 2023 р. в сумі 198400 тис. грн свідчить про те, що ТОВ «ВП «Полісан» не тільки спроможне розрахуватися за поточними боргами, а й володіє фінансовими ресурсами для інвестування.

Виробничий потенціал ТОВ «ВП «Полісан» ґрунтується на ефективному використанні основних і оборотних засобів, які визначають можливості підприємства (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Ефективність використання виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+, -)	в %
1.Матеріаловіддача, грн	1,77	1,28	1,80	0,03	101,9
2.Фондовіддача, грн	7,81	5,18	8,69	0,88	111,3
3.Фондоємкість, грн	0,13	0,19	0,12	-0,01	89,9
4.Коефіцієнт обороту оборотних засобів	1,635	1,181	1,752	0,117	107,2
5.Тривалість 1 обороту оборотних засобів, днів	223,3	308,9	208,3	-14,9	93,3
6.Припадає оборотних засобів на 1 грн основних фондів, грн	4,78	4,38	4,96	0,2	103,8
7.Частка дебіторської заборгованості в загальному обсязі оборотних активів, %	19,4	19,8	16,8	-2,6	86,5
8.Норма прибутку, %	140,1	-131,7	140,7	0,6	100,5
9. Припадає прибутку (збитку) в розрахунку на:					
- 1 грн середньорічної вартості основних засобів, грн	1,401	-1,317	1,407	0,006	100,5
- 1 грн середньорічної вартості оборотних засобів, грн	0,293	-0,300	0,284	-0,01	96,7

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

Дані таблиці 2.10 засвідчують, що у ТОВ «ВП «Полісан» змінилася ефективність використання виробничих ресурсів. Фондовіддача (за виручкою) в 2023 р. порівняно до 2021 р. збільшилася на 0,88 грн чи на 11,3%; матеріаловіддача зросла на 0,03 грн чи на 1,9 %; оборотність оборотних коштів за рік прискорилося на 14,9 днів, а це обумовило ріст коефіцієнта оборотності засобів на 0,117 пункти. Основні та оборотні засоби ТОВ «ВП «Полісан» найбільш повно розкрили свій потенціал в 2023 р., коли норма прибутку була рівною 140,7%.

Трудовий потенціал ТОВ «ВП «Полісан» складається з людського потенціалу та робочого часу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Ефективність використання персоналу ТОВ «ВП «Полісан»

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2023 р. до 2021 р.	
				(+, -)	в %
1.Середньорічна чисельність працівників, осіб	1129	985	1098	-31	97,3
2.Корисний фонд робочого часу за рік 1 працівником, днів	261	257	255	-6	97,7
3.Фактично відпрацьовано за рік 1 працівником, днів	240	188	210	-30	87,5
4.Коефіцієнт використання персоналу	0,920	0,732	0,824	-0,096	89,6
5.Середньомісячна оплата праці 1 працівника, грн	10461,25	7071,24	7988,77	-2472,5	76,4
6.Середньорічна оплата праці працівника, тис. грн	125,53	84,85	95,87	-29,7	76,4
7.Отримано чистого доходу на 1 середньорічного працівника, тис. грн	887,2	776,5	1327,7	440,5	149,7
8. Припадає прибутку (збитку) на одного працівника, грн	159158	-197379	214997	55839	135,1

Джерело: звітність ТОВ «ВП «Полісан» [33]

Продуктивність праці ТОВ «ВП «Полісан» зростає: на одного працівника реалізовано товарної продукції більше на 440,5 тис. грн чи на 49,7%. У 2023 р. коефіцієнт використання персоналу рівний 0,824, що гірше 2021 р. на 0,096 чи на 10,4%. У 2023 р. середньорічна заробітна плата становила 98,87 тис. грн або 7988,77 грн в місяць, що менше ніж в 2021 р. на 29,75 тис. грн за рік або 2472,5 за місяць чи на 23,6%.

Одним із елементів формування стратегії ТОВ «ВП «Полісан» зазвичай є дослідження внутрішніх і зовнішніх факторів впливу. Діагностика – це характеристика поточного стану та способу функціонування підприємства, це дослідження сильних та слабких сторін підприємства, оцінка загроз та можливостей. Застосування SWOT-аналізу є важливим для формування стратегії розвитку, так як його методологія забезпечує ТОВ «ВП «Полісан» ефективний, доступний та недорогий інструмент для оцінки виробничого потенціалу (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Характеристика зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища формування виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан»

Характеристика внутрішнього потенціалу	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
	1.Зростання чисельності працівників. 2.Високий рівень фондівіддачі, рентабельності та прибутковості. 4. Зростання продуктивності праці. Збільшення асортименту вироблюваної продукції. 5. Зростання інвестицій в інновації виробничого процесу. 7.Ріст попиту на продукцію підприємства. 8.Домінуюча частка підприємства на українському ринку	1. Високий рівень зносу ОЗ. 2.Відсутність аналітика виробничого процесу. 3.Висока енергомісткість продукції. 4.Падіння заробітної плати. 5. Розташування потужностей підприємства в безпосередній близькості від кордону країни-агресора. 6.Зниження довіри до постачальника ресурсів 7. Зниження кваліфікації працівників.
Характеристика зовнішнього середовища	Можливості (O)	Стратегії WO
	Стратегії SO	Стратегії WO
	1.Застосування сучасних ресурсозберігаючих технологій. 2.Навчання персоналу. 3.Розвинена пропозиція зарубіжних технологій та вітчизняних інновацій. 4.Дивесифікація постачальників ресурсів. 5.Освоєння нових ринків збуту та ресурсного забезпечення. 6.Впровадження станків-роботів.	1.Інновації удосконалення технологічного забезпечення виробничого процесу; 2.Співпраця з іноземними поставниками технологій; 3.Скорочення термінів виконання замовлень; 4.Покращення інноваційної системи управління виробничим процесом.
	Стратегія конкурентоспроможності	Інноваційно-інвестиційна стратегія
Загрози (T)	Стратегії ST	Стратегії WT
	1.Пошук нових надійних постачальників ресурсів; 2.Застосування нових організаційно-економічні механізми використання факторів виробництва; 3.Пошук закордонного стратегічного інвестора та доступ через нього до сучасних технологій виробництва якісної продукції	1.Інноваційне оновлення виробничих ліній 2.Підготовка кваліфікованих кадрів 3.Удосконалення підходів до проведення аналізу виробничого потенціалу 4.Формування стратегічного підходу до розвитку виробничого потенціалу
	Стратегія стабілізації	Стратегія розвитку виробничого потенціалу

Джерело: власні дослідження.

ТОВ «ВП «Полісан», знаючи вимоги зовнішнього середовища, напрямки та динаміку його змін, враховуючі внутрішні можливості та практичні рішення з досвіду успішно працюючих компаній зможе визначити критичні фактори власного успіху. Це чинники стратегічного значення (стратегічні фактори), найважливіші для майбутнього ТОВ «ВП «Полісан», які вона повинна розвивати, щоб підвищити ефективність використання виробничого потенціалу.

Проведений SWOT-аналіз свідчить, що сильною стороною виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан» є ефективність використання ресурсів та оптимальна забезпеченість ресурсами. Слабкість позицій ТОВ «ВП «Полісан» полягає у втраті надійних постачальних ресурсів для виробництва лакофарбової продукції, падіння кваліфікації працівників, відтік досвідчених кадрів. Основною загрозою є вплив воєнних дій на території України на виробничий процес ТОВ «ВП «Полісан», головними можливостями є підвищення кваліфікації найнятого персоналу, інновації в основні засоби. Можливостями також є доступні для ТОВ «ВП «Полісан» нові організаційно-економічні механізми використання факторів виробництва, що враховують досягнення науки та передової практики, впровадження яких може забезпечити більш високий рівень рентабельності вироблюваної продукції.

Висновки розділу 2

ТОВ «ВП «Полісан» виробляє та продає лакофарбову продукцію на території України, а також експортує до різних країн світу. Основними видами продукції компанії є лакофарбові матеріали на органорозчинній та водорозчинній основі. Продукція компанії представлена на ринку під різними торговими марками, а саме «Maxima», «Farbex», «Delfi» і «DekART», які задовольняють різні потреби споживачів. Діагностика прибутковості ТОВ «ВП «Полісан» в 2023 р. показала 2768,7 тис. грн. прибутку, що менше 2021 р.

на 3905,5 тис. грн чи на 58,5%, оскільки в 2021 р. було забезпечено 6674,2 тис. грн прибутку. Найгірше підприємство працювало 2022 р. отримавши 2475,3 тис. грн збитку. Отриманий чистий фінансовий результат ТОВ «ВП «Полісан» в 2023 р. більше 2021 р. на 56378 тис. грн чи на 31,4%.

Виробничий потенціал ТОВ «ВП «Полісан» в 2023р. використовуюся більш ефективно порівно попередніх років. Зросла продуктивність праці, підвищилася ефективність використання основних фондів та виробничих запасів. Розуміючи роль виробничого потенціалу у формуванні стратегії розвитку, слід зазначити, що у випадку ТОВ «ВП «Полісан» найбільше значення має вміння правильно підібрати виробничі ресурси відповідно до здійснюваної діяльності та в подальшому їх ефективно використання у внутрішніх організаційних процесах. Основою підвищення ефективності виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан» є, перш за все, відповідні комбінації ресурсів, процесів і можливостей, які створюють ключові навички, а також нематеріальні і матеріальні ресурси. З метою досягнення ринкового успіху підприємство повинне мати добре продуману стратегію управління виробничим потенціалом. На подолання виявлених слабих місць та загроз виробничому потенціалу має бути розроблена стратегія розвитку виробничого потенціалу направлена на: інноваційне оновлення виробничих ліній; підготовку кваліфікованих кадрів; удосконалення підходів до проведення аналізу виробничого потенціалу; формування стратегічного підходу до розвитку виробничого потенціалу.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СТРАТЕГІЇ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ТОВ «ВП «ПОЛІСАН»

3.1. Формування стратегії ефективного розвитку виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан»

Формування виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан» повинно враховувати два основні принципи: співпадати з характером діяльності підприємства та відповідати поставлено перед ним цілям. Оптимальною буде така структура, в якій кожна складова виробничого потенціалу забезпечуватиме собою реалізацію стратегій і досягнення цілей, успішне функціонування та розвиток ТОВ «ВП «Полісан».

Підприємства, безсумнівно, відрізняються одне від одного за складом виробничого потенціалу, і тому слід завжди шукати і аналізувати приклади ринкового успіху інших компаній, зумовлених унікальністю їх виробничого потенціалу. Однак не слід забувати про збір і вміле поєднання інформації, що визначає внутрішній потенціал ТОВ «ВП «Полісан», з інформацією про ринкове середовище. ТОВ «ВП «Полісан» може розкрити, розвинути і використати власний виробничий потенціал у своїх інтересах лише у відповідних умовах, які воно не створює само (вплив підприємства на навколишнє середовище часто незначний), і які можуть викликати як глибокі порушення, так і бути джерелом сприятливих можливостей.

Комплекс дій з покращення сильних сторін та послаблення негативного впливу виявлених слабких місць при управлінні виробничим потенціалом ТОВ «ВП «Полісан» може містити:

- використання домінуючої позиції вироблюваної продукції на внутрішньому ринку та подальше збільшення його частки,
- виробництво лакофарбової продукції на експорт і використання міжнародних каналів збуту;

- дивесифікацію постачальників ресурсів;
- застосування сучасних ресурсозберігаючих технологій;
- зменшення ефекту сезонності, що виникає в реалізації будівельних фарб.

- інноваційне оновлення виробничих ліній;
- можливості отримання більш дешевих матеріалів і сировини;
- оптимізація витрат матеріальних ресурсів;
- підготовка кваліфікованих кадрів;
- пошук закордонного стратегічного інвестора та доступ через нього до сучасних технологій виробництва якісної продукції,

- реорганізація структури виробництва в бік збільшення частки більш рентабельної продукції

- розробка інноваційних організаційно-економічних механізмів використання факторів виробництва;

- сучасний менеджмент і контроль ефективності використання виробничого потенціалу;

- удосконалення складської логістики;

- розробка системи показників для повного аналізу виробничого потенціалу компанії з врахуванням особливостей діяльності досліджуваного підприємства;

- формування стратегічного підходу до розвитку виробничого потенціалу;

- синергетичний ефект від правильного поєднання запропонованих заходів.

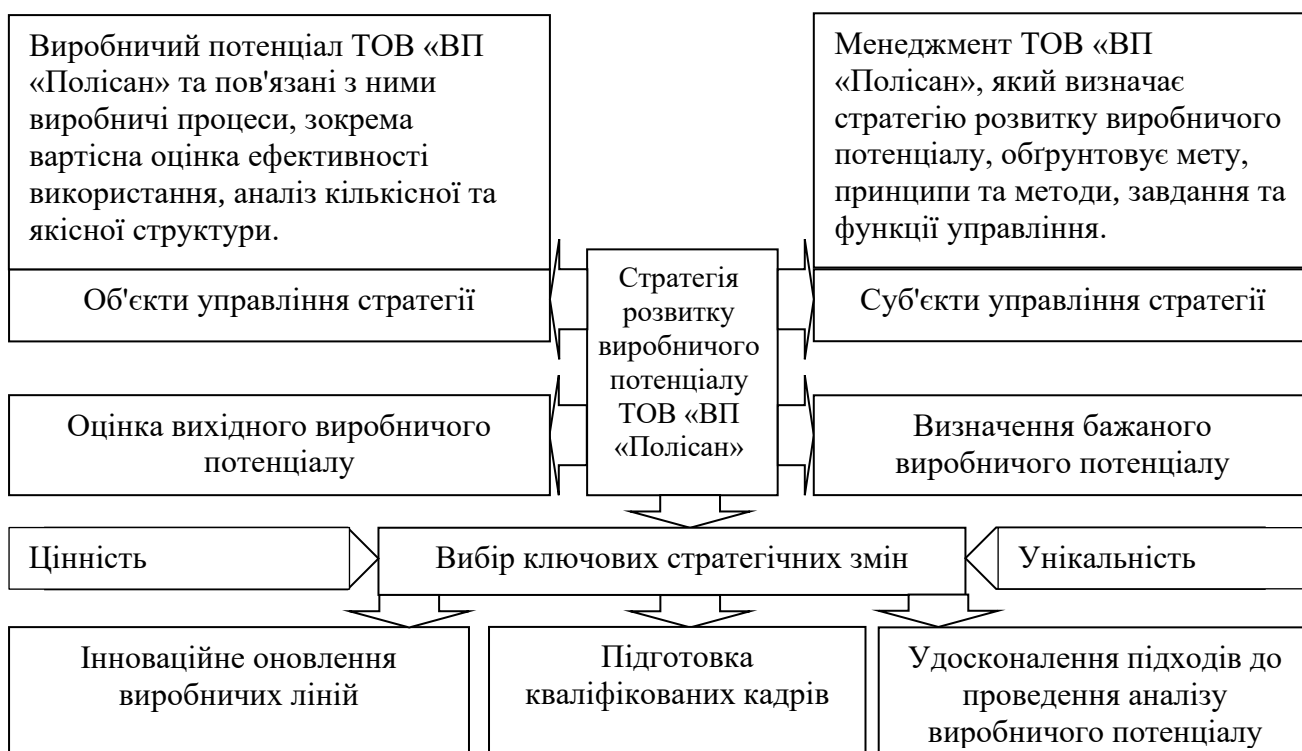
Стратегія розвитку управління виробничим потенціалом ТОВ «ВП «Полісан» має бути зосереджена на:

- розвитку загальної системи стратегічного управління виробничим потенціалом та її вдосконаленні;

- удосконаленні підходів до проведення аналізу виробничого потенціалу;

- удосконаленні організаційної структури управління виробничим потенціалом та методів його регулювання;
- вдосконалення технічного рівня та якості лакофарбової продукції, що виробляється шляхом автоматизації виробничих ліній;
- покращення інноваційної системи управління виробничим процесом;
- розробку інформаційної системи управління виробничим потенціалом;
- використання досвіду передових виробників лакофарбової продукції із забезпечення необхідного розвитку управління виробничим потенціалом;
- ведення прибуткової діяльності для забезпечення розвитку та посилення конкурентних переваг.

Стратегічне бачення розвитку виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан» показано на рис. 3.1.



**Рис. 3.1. Стратегічне бачення розвитку виробничого потенціалу
ТОВ «ВП «Полісан»**

Джерело: власне дослідження

Ефективну стратегію виробничого потенціалу розвитку ТОВ «ВП «Полісан» слід почати формувати на основі повного аналізу виробничого

потенціалу компанії. Найважливіші елементи аналізу представлені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Найважливіші елементи аналізу виробничого потенціалу
ТОВ «ВП «Полісан»**

Елемент аналізу	Предмет аналізу
Матеріальні ресурси	матеріаловіддача, матеріалоемність, вид і ступінь спеціалізації, термін експлуатації машин і апаратів
Підготовка виробництва	характеристика навчального бюро, конструкторського бюро, методи підготовки виробництва, внутрішні замовлення, рух матеріалів, автоматизоване проєктування
Виробництво	фондовіддача, фондоемність, виробнича потужність і ступінь її використання, потужність розробки, ступінь автоматизації, автоматизоване виробництво, ступінь інтеграції, безперервне/переривчасте виробництво, напруга виробничого циклу, виконання форвардних замовлень, витрати та їх структура, виробництво та якість контроль, досвід, досконалість проєктування виробничого процесу
Логістика	зберігання та внутрішній транспорт - сировина і матеріали, деталі та комплектуючі, напівфабрикати, незавершене виробництво, готова продукція.
Інфраструктура	розташування, можливості розширення, тип і стан будівель, залізничне, водне, автомобільне та повітряне сполучення, близькість до постачальників і клієнтів
Людські ресурси	продуктивність праці; набір та інтеграція; навчання, підвищення кваліфікації; системи мотивації - можливості просування по службі, кар'єрні плани, винагорода; визначення функції (організаційної схеми) - управління персоналом, делегування повноважень; соціальне управління підприємством - трудові відносини.
Фінанси	баланс - структура, основний капітал/власний капітал, чистий баланс, основні та оборотні активи, поточна фінансова ситуація, потреба в оборотних активах, результати; звіт про фінансові результати - проміжні залишки, вартість виробництва, додана вартість, валовий операційний результат, чистий результат після оподаткування; фінансування - власні кошти, кредити, самофінансування, стан заборгованості; рентабельність - фінансово-економічна, рентабельність інвестицій.
Інформаційні системи	перелік завдань - визначення потреб; загальна схема - структура системи; системи інформації та документації, системи внутрішнього потоку інформації, обробки даних; використання банків даних та експертних систем.
Контроль управління	аналіз витрат - прямі, непрямі, змінні, повні, стандартні витрати; - аналітичний операційний облік; управління активами, майном та рахунками клієнтів; використані інструменти - бюджет, зведені звіти, прогнози результатів, фінансовий план і план управління ліквідними коштами

Джерело: власне дослідження

Володіючи інформацією про наявність та ефективність використання виробничого потенціалу, про різні фактори та умови створення чи вдосконалення виробничого потенціалу та його структури, ТОВ «ВП «Полісан» зможе досить точно визначити, які критичні фактори створюють його потенціал. Надалі ТОВ «ВП «Полісан» може визначити, в якому напрямку має йти вдосконалення виробничого потенціалу, тобто які чинники слід зміцнювати і розвивати, а від яких слід відмовитися і як покращити їх синергетичний ефект.

Довгострокова стратегія розвитку ТОВ «ВП «Полісан» передбачає отримання лідируючої позиції на ринку фарб і лаків в Україні. Зміцнення досягнутої на ринках позиції, збільшення асортименту вимагають інвестування в інноваційні рішення. За рахунок таких інвестицій доцільно зробити модернізацію технологічної лінії з виробництва білої емульсійної та фасадної фарби. Пропонований проєкт передбачає запуск потужної роботизованої станції для палетизації відер місткістю 3л., 5л., 10л. і 15 л з трьох ліній розливу. Для досягнення передбачуваної продуктивності потрібно залучити два роботи виду PPG Robotics. Rjvgtnt Компанія PPG визнана в усьому світі як провідний виробник фарб, покриттів, спеціальних матеріалів, та постачальник технологічних рішень. Сегменти високотехнологічних ліній для виробництва фарби PPG надзвичайно популярні. Їх постачають для широкого кола покупців, включаючи промислове обладнання та комплектуючі.

3.2. Розрахунок економічного ефекту від запропонованих заходів

Проєкт «PPG Robotics» – це застосування технологічної інновації у виробничому процесі ТОВ «ВП «Полісан». Мета проєкту – це заміна старого обладнання для виробництва лакофарбової продукції більш технологічним. Проєкт передбачає запуск потужної роботизованої станції для палетизації відер місткістю 3л., 5л., 10л. і 15 л з трьох ліній розливу.

Завданнями проєкту:

- зниження витрат на персонал задіяний на палетизації відер лакофарбової продукції;
- прискорення палетизації відер лакофарбової продукції – застосування механічного захоплювача забезпечить швидке транспортування відер на піддон (зауважимо, що 15-літрове відро важить 22 кг);
- безпечне транспортування відер на піддон лакофарбової продукції захищаючи їх від неконтрольованого падіння, що вплине на усунення простоїв та зменшить втрати підприємства від браку.

Удосконалення виробничого процесу дозволить покращити швидкість пакування лакофарбової продукції, забезпечуючи більш швидке виконання замовлень покупців (очікується ріст виручки на 1%), підвищить економічність процесу палетизації (вивільнить 3 працівників). Підвищення ефективності та надійності всієї виробничої лінії є лише одним з ефектів модернізації. Забезпечення повторюваності і високої якості розміщення лакофарбової продукції на піддонах – це ще одна відчутна перевага для завоювання лояльності покупців.

Просте управління роботизованою станцією для палетизації відер здійснюється операторською панеллю з програмним забезпеченням Wonderware InTouch, яке дозволяє обрати спосіб укладання відер або розпірки, вибрати актуальний асортимент. Екологічний ефект проєкту – нове обладнання передбачає уникнення розливів лакофарбової продукції в виробничому цеху та сприятиме збереженню чистоти.

Проведемо розрахунки економічного ефекту від запропонованих заходів. Розрахунки проведено на основі даних служби фінансів ТОВ «ВП «Полісан» та вказаних даних про вартість та монтаж обладнання компанії PRG, темп приросту витрат чи економії на кожен наступний рік становить 10%, а зростання валового доходу 1%, щорічна амортизація – 1200 тис.грн.

Витрати проєкту запуску роботизованої станції для палетизації відер наведено в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Витрати проєкту запуску роботизованої станції для палетизації відер

Показник	Період реалізації проєкту, рік				
	2025	2026	2027	2028	2029
Валові витрати проєкту*, тис.грн					
-вартість обладнання під ключ	6336	-	-	-	-
-витрати на експлуатацію обладнання	-	488	536	590	650
-вартість програмного забезпечення Wonderware InTouch	464	-	-	-	-
-витрати на експлуатацію програмного забезпечення Wonderware InTouch	-	46	46	46	46
Всього витрат, тис.грн	6800	534	582	636	696
-обсяг інвестицій	6800	-	-	-	-
-витрати на експлуатацію	-	534	582	636	696

*дані служби фінансів ТОВ «ВП «Полісан»

Джерело: власне дослідження

Доходи проєкту запуску роботизованої станції для палетизації відер наведено в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Доходи проєкту запуску роботизованої станції для палетизації відер

Показник	Період реалізації проєкту, рік				
	2025	2026	2027	2028	2029
Валові доходи проєкту*, тис.грн					
-додатковий валовий дохід від впровадження ((1457820-935539)*1%).	-	5223	5275	5328	5381
-економія від вивільнення двох працівників (95,87×2)	-	192	211	232	255
Всього доходів, тис.грн	-	5415	5486	5560	5636

*дані служби фінансів ТОВ «ВП «Полісан»

Джерело: власне дослідження

Економічне обґрунтування проєкту запуску роботизованої станції для палетизації відер наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Обґрунтування проєкту запуску роботизованої станції для палетизації відер

Показник	2025 р.	2026 р.	2027 р.	2028 р.	2029 р.
Обсяг інвестицій, тис. грн.	6800	-	-	-	-
Виручка від реалізації послуг, тис. грн	-	5415	5486	5560	5636
Витрати на експлуатацію проєкту, тис. грн	-	534	582	636	696
Амортизаційні відрахування, тис. грн	-	1200	1200	1200	1200
Ставка дисконту, %	-	20	20	20	20
Грошовий потік (CF), тис. грн	-	3681	3704	3724	3740
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	-	3067,5	2572,2	2155,1	1803,7
Накопичений DCF, тис. грн	-	3067,5	5639,7	7794,8	9598,4
Ставка дисконту, %	-	22	22	22	22
Грошовий потік (CF), тис. грн	-	3681	3704	3724	3740
Дисконтований грошовий потік (DCF), тис. грн	-	3017,2	2488,6	2050,8	1688,2
Накопичений DCF, тис. грн	-	3017,2	5505,8	7556,6	9244,9

Джерело: власні дослідження

Фінансова оцінка проєкту запуску роботизованої станції для палетизації відер наведена в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Фінансова оцінка проєкту запуску роботизованої станції для палетизації відер

Показник	Прогнозний результат (2029)
Фінансові ресурси проєкту, всього, тис. грн	6800,00
Дисконтований грошовий потік, всього, тис. грн (d=20%)	9598,44
Чиста теперішня вартість проєкту (NPV), тис. грн	2798,44
Термін окупності (PBP), років	2,60
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	96,0%
Індекс прибутковості (PI), од	41,15

Джерело: власні дослідження

Запропонований проєкт, який передбачає запуск потужної роботизованої станції для палетизації відер місткістю 3л., 5л., 10л. і 15 л з трьох ліній розливу є вигідним для ТОВ «ВП «Полісан». Розрахунки свідчать, що термін окупності проєкту 2,6 років; внутрішня норма рентабельності – 96,0%, а індекс прибутковості – 41,15 од.

Висновки розділу 3

Володіючи інформацією про наявність та ефективність використання виробничого потенціалу, про різні фактори та умови створення чи вдосконалення виробничого потенціалу та його структури, ТОВ «ВП «Полісан» зможе досить точно визначити, які критичні фактори створюють його потенціал. Надалі ТОВ «ВП «Полісан» може визначити, в якому напрямку має йти вдосконалення виробничого потенціалу, тобто які чинники слід зміцнювати і розвивати, а від яких слід відмовитися і як покращити їх синергетичний ефект. Формування стратегії ефективного розвитку виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан» має бути направлене на: підготовку кваліфікованих кадрів; удосконалення підходів до проведення аналізу виробничого потенціалу; інноваційне оновлення виробничих ліній.

Довгострокова стратегія розвитку ТОВ «ВП «Полісан» передбачає отримання ведучої позиції на ринку фарб і лаків в Україні. Зміцнення досягнутої на основних ринках позиції, розширення позицій на нові вимагають керівництва інвестицій в інноваційні рішення. Однією з таких інвестицій бачимо модернізацію технологічної лінії з виробництва білої емульсійної та фасадної фарби. Запропонована модернізація – це застосування роботизованих станцій у виробничому процесі ТОВ «ВП «Полісан» є капіталомістким, але може окупитися вже на 2 році впровадження.

ВИСНОВКИ

1. Виробничий потенціал підприємства – це показник ресурсозабезпеченості, що відображає обсяг і збалансованість виробничих ресурсів підприємства, що виражається в їх функціональній здатності здійснювати його виробничу діяльність; це можливість використання активів підприємства для досягнення виробничих цілей; це сукупність факторів виробництва та результату від їх використання; це спроможність до максимального випуску продукції з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища; це результативна характеристика використання наявних та прихованих можливостей підприємства, важливий складник потенціалу підприємства.

2. Оцінка ступеня конкурентоспроможності підприємства залежить насамперед від використання виробничого потенціалу. Хоча не існує однакової комбінації ключових факторів успіху для всіх видів підприємницької діяльності, можна описати основні групи, включаючи:

- ефективність використання виробничого потенціалу
- технічні навички та володіння технологією на підприємстві,
- ринкову позицію підприємства,
- вартісне положення (витрати на постачання виробничих ресурсів, організацію виробничого процесу та реалізацію продукції) підприємства,
- бренд компанії та ринковий досвід,
- прибутковість і фінансова міцність підприємства.

3. Нарощування виробничого потенціалу необхідне для забезпечення стабільного економічного та соціального розвитку підприємства, а також зміцнення його конкурентоспроможності, ринкової вартості та дохідності. Діагностика виробничого потенціалу дозволяє отримати необхідну інформацію, що може бути основою для оптимізації виробничих процесів, планування виробничих ресурсів, методів виробництва, розвитку

виробничої території та підбирання відповідних методів управління. Для цього потрібно сформувати раціональну та дієву систему управління виробничим потенціалом.

4. ТОВ «ВП «Полісан» виробляє та продає лакофарбову продукцію на території України, а також експортує до різних країн світу. Основними видами продукції компанії є лакофарбові матеріали на органорозчинній та водорозчинній основі. Продукція компанії представлена на ринку під різними торговими марками, а саме «Maxima», «Farbex», «Delfi» і «DekART», які задовольняють різні потреби споживачів. В 2021 р. ТОВ «ВП «Полісан» було реалізовано продукції на суму 1001639 тис. грн, в 2022 р. на суму в 764871 тис. грн, а в 2023 р. на суму в 1457820 тис. грн, Діагностика прибутковості ТОВ «ВП «Полісан» в 2023 р. показала 2768,7 тис. грн прибутку, що менше 2021 р. на 3905,5 тис. грн чи на 58,5%, оскільки в 2021 р. було забезпечено 6674,2 тис. грн прибутку. Найгірше підприємство працювало 2022 р. отримавши 2475,3 тис. грн збитку. Отриманий чистий фінансовий результат ТОВ «ВП «Полісан» в 2023 р. більше 2021 р. на 56378 тис. грн чи на 31,4%.

5. У ТОВ «ВП «Полісан» змінилася ефективність використання виробничих ресурсів. Фондовіддача (за виручкою) в 2023 р. порівняно до 2021 р. збільшилася на 0,88 грн чи на 11,3%; матеріаловіддача зросла на 0,03 грн чи на 1,9 %; оборотність оборотних коштів за рік прискорилося на 14,9 днів, а це обумовило ріст коефіцієнта оборотності засобів на 0,117 пункти. Основні та оборотні засоби ТОВ «ВП «Полісан» найбільш повно розкрили свій потенціал в 2023 р., коли норма прибутку була рівною 140,7%. Продуктивність праці ТОВ «ВП «Полісан» зросла: на одного працівника реалізовано товарної продукції більше на 440,5 тис. грн чи на 49,7%. У 2023 р. коефіцієнт використання персоналу рівний 0,824, що гірше 2021 р. на 0,096 чи на 10,4%. У 2023 р. середньорічна заробітна плата становила 98,87 тис. грн або 7988,77 грн в місяць, що менше ніж в 2021 р. на 29,75 тис. грн за рік або 2472,5 за місяць чи на 23,6%.

6. Проведений SWOT-аналіз свідчить, що сильною стороною виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан» є ефективність використання ресурсів та оптимальна забезпеченість ресурсами. Слабкість позицій ТОВ «ВП «Полісан» полягає у втраті надійних постачальних ресурсів для виробництва лакофарбової продукції, падіння кваліфікації працівників, відтік досвідчених кадрів. Основною загрозою є вплив воєнних дій на території України на виробничий процес ТОВ «ВП «Полісан», головними можливостями є підвищення кваліфікації найнятого персоналу, інновації в основні засоби. Також мова йде про доступні для ТОВ «ВП «Полісан» нові організаційно-економічні механізми використання факторів виробництва, що враховують досягнення науки та передової практики, впровадження яких може забезпечити більш високий рівень рентабельності вироблюваної продукції.

8. Основою підвищення ефективності виробничого потенціалу ТОВ «ВП «Полісан» є, перш за все, відповідні комбінації ресурсів, процесів і можливостей, які створюють ключові навички, а також нематеріальні і матеріальні ресурси. На подолання виявлених слабих місць та загроз виробничому потенціалу має бути розроблена стратегія розвитку виробничого потенціалу направлена на: інноваційне оновлення виробничих ліній; підготовку кваліфікованих кадрів; удосконалення підходів до проведення аналізу виробничого потенціалу; формування стратегічного підходу до розвитку виробничого потенціалу.

9. Запропонований проєкт, який передбачає запуск потужної роботизованої станції для палетизації відер місткістю 3л., 5л., 10л. і 15 л з трьох ліній розливу є вигідним для ТОВ «ВП «Полісан». Впровадження роботизованої станції для палетизації відер на підприємстві дозволить не лише підвищити ефективність виробництва та знизити витрати, але й покращити якість продукції та умови праці персоналу. Проведені розрахунки свідчать про високу економічну доцільність цього проєкту та його позитивний вплив на фінансові результати підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бровкова О. Г., Старченко М. О., Корчинський Ю. А. Формування виробничої стратегії українських підприємств у координатах сталого розвитку. *Економіка. Фінанси. Право*. 2019. № 10(1). С. 31–36.
2. Варава Л. М., Турило А. А., Ртищев С. А. Антикризове управління ефективністю використання потенціалу підприємства в контексті забезпечення конкурентоспроможності та інноватизації виробничо-економічних процесів. *Держава та регіони. Сер.: Економ. та підпр.* 2022. № 2. С. 71–79.
3. Волинець І. Г., Скорук О. В. Удосконалення формування виробничих стратегій діяльності підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 88–92.
4. Глівінська Ю. В. Наукові аспекти визначення виробничої стратегії підприємства. *Інтелект XXI*. 2019. № 6(1). С. 51–54.
5. Данько Ю. І., Журбенко Н. М. Оцінка виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств: на шляху до кластерів. *Сталий розвиток економіки*. 2023. № 2. С. 276–283.
6. Другова О. С., Яковлев В. І. Науково-методичне забезпечення інтегральної оцінки рівня виробничого потенціалу в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2021. № 3. С. 65–70.
7. Дузькрятченко В. В. Механізми та системи управління розвитком виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2019. Вип. 206. С. 55–63.
8. Інформація з ЄДР ТОВ «ВП «Полісан». URL: <https://clarity-project.info/edr/32318370> (дата звернення 09.11.2024).
9. Карась Ю. М. Методи оцінки ефективності використання виробничого потенціалу аграрних підприємств. *Ефективна економіка*.

2024. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_3_96 (дата звернення 20.11.2024)

10. Кирчата І. М., Шершенюк О. М. Розробка стратегії розвитку підприємництва на засадах ESG-орієнтирів. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2023. № 1. С. 194–203.

11. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 1. С. 132–139.

12. Ковальчук М. Роль виробничого потенціалу у формуванні стратегії розвитку підприємства. Студентські наукові читання – 2024: Збірник наукових праць Науково-практичної конференції «Студентські наукові читання – 2024» за результатами I туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 16–20.

13. Ковальчук М. Сутність виробничого потенціалу підприємства. *Студентські наукові читання 2024*. Матеріали конференції першого туру Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт Поліського національного університету, 28 листопада 2024 р. Житомир : Поліський національний університет. 2024. С. 68–69.

14. Ковальчук М., Деркач О., Додурич С., Єрмаков О., Кашка С. *Сталий розвиток бізнесу – перспектива суспільно-економічного зростання. Економіка та підприємництво в умовах сучасних викликів: матеріали збірника II Всеукраїнської науково-практичної конференції*. 01 лютого 2024 р. Житомир: Поліський національний університет, 2024. С. 249–256.

15. Колос З. В. Формування системи ефективного управління виробничим потенціалом сільськогосподарських підприємств. *Scientific papers of Dmytro Motornyi Tavria state agrotechnological university (economic sciences)*. 2019. № 1. С. 253–259.

16. Костецька Н. І. Стратегічне управління потенціалом підприємства: теоретико-методичні аспекти. *Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут»*. 2021. № 20. С. 51–55.
17. Крюкова І. О. Виробничий потенціал молокопереробних підприємств України у контексті євроінтеграційного розвитку. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13, Вип. 1. С. 24–29.
18. Куць Т. В., Кондаревич І. Б. Стратегії оптимізації виробничих запасів, як інструмент ефективного управління. *Молодий вчений*. 2023. № 9. С. 22–25.
19. Макаренко П. М., Карась Ю. М. Ресурси конкурентних переваг у виробничому потенціалі підприємств. *Агросвіт*. 2023. № 9–10. С. 58–64.
20. Мальований Г. О. Організаційне та фінансово-економічне забезпечення стратегії розвитку підприємств з переробки ТПВ. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 284–292.
21. Матвій С. І. Вибір стратегії управління допоміжними бізнес-процесами на виробничо-господарських об'єднаннях. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 106–111.
22. Мацко Н. Г., Некрасова Л. А. Оцінка виробничого потенціалу інноваційно-активних промислових підприємств на основі ІЕКО-аналізу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 188–193.
23. Мироненко Є. В., Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Шулін Р. В. Формування виробничої стратегії в системі управління промислових підприємств. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3. С. 131–136.
24. Місевич М. А., Фана О. А., Ільюк Ю. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 52–58.
25. Науменко М. А. Формування конкурентної позиції підприємства на засадах цифрового маркетингу. *Бізнес Інформ*. 2024. № 5. С. 380–388.
26. Нижник І. В. Процеси підвищення виробничого потенціалу в менеджменті зовнішньоекономічної діяльності підприємств. *Вісник*

Хмельницького національного університету. *Економічні науки*. 2019. № 1. С. 189–192.

27. Новаківський І. І., Козик В. В., Мрихіна О. Б., Колещук О. Я. Методичний підхід до формування стратегій розвитку організаційно-виробничих структур. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 66(спецвип.дод. 2). С. 213–215.

28. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_52 (дата звернення 17.11.2024)

29. Отенко І. П., Квашина Ю. А. Методичний підхід до формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 6. С. 166–175.

30. Пілявський В. І. Ресурси та фактори виробництва: їх поєднання і обмеженість на підприємствах. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(2). С. 195–200.

31. Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. *Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2023. № 25. С. 49–53.

32. Проскурович О. В., Алексійчук А. С. Моделювання впливу ресурсного потенціалу на результати виробничої діяльності швейного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 4(1). С. 153–159.

33. Річна звітність ТОВ «ВП «Полісан». URL: <https://clarity-project.info/edr/32318370/yearly-finances> (дата звернення 10.11.2024).

34. Романенко О.О. Аналіз сучасних методів та інструментів стратегічного управління підприємством. *Економічний нобелівський вісник*. 2015. № 1 (8). с. 93–99.

35. Свістунов О. С. Стратегічні аспекти вдосконалення системи управління виробничо-технологічними процесами в умовах активізації науково-технічного прогресу. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 6. С. 49–54.

36. Скопенко Н. С., Северина І. В., Голобородько В. П. Інструменти та стратегії розвитку українських підприємств в умовах викликів війни. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 57–64.

37. Солодовник Г. В. Моделювання стратегії розвитку виробничого підприємства. *Молодий вчений*. 2018. № 5.1. С. 74–83.

38. Строченко Н. І., Ковальова О. М. Формування напрямів підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу на основі його оцінки. *Приазовський економічний вісник*. 2023. Вип. 2. С. 42–49.

39. Федірець О. В., Стовба В. О., Солодчук Т. В. Сутність та особливості формування системи менеджменту виробничого потенціалу підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2022. Вип. 1. С. 74–79.

40. Чиж Л. П., Хотєєва Н. В., Загородня К. О. Методика оцінки рівня ефективності використання виробничого потенціалу підприємства портової діяльності. *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2021. Вип. 3. С. 5–16.

41. Шашина М. В., Кочерга О. О. Ефективність використання ресурсного потенціалу підприємства в умовах цифровізації. *Economic synergy*. 2024. Iss. 2. С. 33–47.

42. Швед В. В., Горобець А. П. Стратегія розвитку підприємства: сутність та значення. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки*. 2023. Вип. 49. С. 36–43.

43. Шевченко А. А., Петренко О. П., Бірагова О. В. Виробничий потенціал аграрних підприємств в умовах невизначеності. *Modern economics*. 2023. № 41. С. 156–162.

44. Шеремет О. О., Левченко В. В. Сутність та складові ресурсного потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_7_28 (дата звернення 14.11.2024).

45. Шпильова В. О., Кравчик Ю. В., Яценко І. В. Управління конкурентними позиціями підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. № 1. С. 23.

46. Kaczmarek Bogusław. Potencjał przedsiębiorstwa i jego komponenty w e-biznesie. 2010. *Ekonomiczne Problemy Usług* nr 58. P. 193-204.

ДОДАТКИ