

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ  
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»

**Гулий Дмитро Віталійович**

(прізвище, ім'я, по батькові студента в називному відмінку)

**Кваліфікаційна робота  
на здобуття ступеня бакалавра**

**на тему: «Удосконалення системи управління потенціалом  
підприємства»**

Група ІН35-9-22- Б1М (4.0 д)

Спеціальність: 073 «Менеджмент»

Освітня програма: «Менеджмент»

**Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)**

*Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання  
на відповідне джерело*

\_\_\_\_\_

(підпис)

Гулий Д.В.

(прізвище, ініціали)

**Науковий керівник**

доцент кафедри

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Сокиринська І.Г.

(прізвище, ініціали)

**Допущено до захисту перед ЕК  
Завідувач кафедри**

к.е.н., доцент кафедри

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_

(підпис)

Тищенко Т.І.

(прізвище, ініціали)

**Київ 2026**

## АНОТАЦІЯ

**Гулий Дмитро Віталійович** «Удосконалення системи управління потенціалом підприємства»– **Рукопис.**

*Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» – Міжрегіональної Академії управління персоналом – Київ, 2026.*

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні основи управління потенціалом підприємства. Проаналізовано складові потенціалу підприємства. Надано напрями вдосконалення системи управління потенціалом та здійснено економічне обґрунтування.

**Ключові слова:** виробничий потенціал, основні виробничі фонди, обсяг виробництва, трудові ресурси, фондівіддача, фондомісткість, фондорентабельність, виробничі концепції

## ANNOTATION

Dmytro Vitaliyovych Gulyy “Improvement of the enterprise potential management system” – **Manuscript.**

*Qualification work in obtaining the educational and qualification level " bachelor's " - Interregional Academy of Personnel Management - Kyiv, 2026*

This thesis examines the theoretical foundations of enterprise capacity management. The components of enterprise capacity are analyzed. Recommendations for improving the capacity management system are provided, and an economic justification is presented.

**Keywords:** production potential, fixed assets, production volume, labor resources, return on assets, capital intensity, return on investment, production concepts

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ</b>	
<b>УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>7</b>
1.1.Сутність, структура та види потенціалу підприємства.....	7
1.2.Система управління потенціалом підприємства: принципи, функції та методи.....	15
1.3. Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства...	20
Висновки до 1 розділу.....	34
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>36</b>
2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства.....	36
2.2. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства.....	47
2.3.Трудовий потенціал та ефективність його використання на ТОВ «KUNSFLUCH».....	58
Висновки до 2 розділу.....	68
<b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ</b>	
<b>ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>69</b>
3.1 Напрями удосконалення управління потенціалом підприємства..	69
3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	76
Висновки до 3 розділу.....	88
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>90</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>93</b>

## ВСТУП

**Актуальність** теми дослідження зумовлена тим, що існуючі підходи до управління потенціалом підприємства часто не забезпечують достатнього рівня ефективності його використання. На багатьох підприємствах спостерігається нерациональний розподіл ресурсів, недостатній рівень розвитку трудового та інноваційного потенціалу, що негативно впливає на результати діяльності. Крім того, сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією економіки, необхідністю впровадження інновацій та підвищенням ролі людського капіталу, вимагають удосконалення системи управління потенціалом підприємства.

У сучасних умовах трансформації економіки України, посилення конкуренції, глобалізаційних процесів та нестабільності зовнішнього середовища особливого значення набуває ефективне управління потенціалом підприємства. Саме потенціал виступає основою забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та довгострокового розвитку суб'єктів господарювання. В умовах обмеженості ресурсів, зростання ризиків та необхідності адаптації до швидких змін зовнішнього середовища підприємства змушені шукати нові підходи до формування, використання та розвитку свого потенціалу.

Проблематика управління потенціалом підприємства є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. У їхніх працях розглядаються питання сутності та структури потенціалу, методів його оцінювання, а також підходів до управління. Проте, незважаючи на значну кількість наукових досліджень, залишається потреба у подальшому вдосконаленні методичних підходів до управління потенціалом підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо удосконалення системи управління потенціалом підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- розкрити сутність і структуру потенціалу підприємства;
- дослідити теоретичні основи управління потенціалом підприємства;
- проаналізувати та оцінити складові потенціалу підприємства та ефективність їх використання;
- обґрунтувати економічну ефективність запропонованих заходів.

**Об’єктом дослідження** є загальне управління потенціалом підприємства.

**Предметом дослідження** є теоретичні, методичні та практичні аспекти удосконалення системи управління потенціалом підприємства.

У процесі дослідження використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів таких як , методи теоретичного узагальнення та системного аналізу, методи економічного аналізу, порівняльний аналіз , статистичні методи, графічні методи.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає в удосконаленні підходів до оцінювання ефективності використання потенціалу підприємства та формування системи управління потенціалом підприємства шляхом інтеграції системи показників.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для підвищення ефективності діяльності підприємства, покращення використання його ресурсного потенціалу та забезпечення сталого розвитку.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів викладених на 95 сторінках друкованого тексту. Робота містить 10 таблиці, 8 рисунків. Список використаних джерел складається з 57 найменувань, поданих на 4 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 1.1. Сутність, структура та види потенціалу підприємства

У сучасних умовах розвитку економіки категорія потенціалу підприємства є однією з ключових у системі економічного аналізу та управління. Вона відображає можливості підприємства щодо ефективного функціонування та досягнення стратегічних цілей. У науковій літературі поняття «потенціал» розглядається з різних позицій, що зумовлює багатогранність його трактування.

Термін «потенціал» походить від латинського слова *potentia*, що означає силу, можливість, здатність до дії. У економічній теорії він використовується для характеристики ресурсних можливостей підприємства та їх здатності забезпечувати результати діяльності.

Так, відомий український вчений В. М. Гриньова у праці «Економіка праці та соціально-трудові відносини» визначає потенціал підприємства як сукупність ресурсів і можливостей, які можуть бути використані для досягнення певних економічних результатів [13].

На думку Л. І. Федулової -праця «Економіка підприємства», потенціал підприємства слід розглядати як інтегровану систему ресурсів, здібностей і компетенцій, які забезпечують його конкурентоспроможність і розвиток [51].

Інший підхід пропонує С. І. Юрій, який у підручнику «Економіка підприємства» трактує потенціал як можливість підприємства здійснювати виробничу та господарську діяльність за рахунок ефективного використання наявних ресурсів [51].

Згідно з визначенням А. В. Шегди, потенціал підприємства є сукупністю внутрішніх можливостей і зовнішніх умов, що визначають здатність підприємства досягати поставлених цілей [53].

Таким чином, більшість науковців сходяться на думці, що потенціал підприємства – це комплексна характеристика, яка включає ресурси, можливості, компетенції та здатність підприємства досягати певних результатів.

Структура потенціалу підприємства є багатокomпонентною. До його основних складових належать:

- виробничий потенціал;
- фінансовий потенціал;
- трудовий потенціал;
- інноваційний потенціал;
- організаційний потенціал;
- маркетинговий потенціал.

Особливе місце у структурі потенціалу займає трудовий потенціал, який визначає можливості підприємства щодо ефективного використання людських ресурсів. Саме людський фактор стає вирішальним у сучасних умовах розвитку економіки.

Не менш важливим є поняття управління потенціалом підприємства. У науковій літературі воно також має різні трактування.

Так, В. А. Савченко у праці «Управління розвитком персоналу» розглядає управління потенціалом як загальне формування, розвитку та ефективного використання ресурсів підприємства для досягнення стратегічних цілей [45].

За визначенням О. В. Крушельницької, управління потенціалом підприємства є системою заходів, спрямованих на раціональне використання ресурсів і розвиток їх можливостей [29].

На думку Л. Є. Довгань, управління потенціалом – це цілеспрямований вплив на ресурси підприємства з метою підвищення ефективності їх використання та забезпечення сталого розвитку [18].

Сучасні дослідники наголошують, що управління потенціалом підприємства повинно здійснюватися на основі системного підходу, який передбачає взаємозв'язок усіх складових потенціалу та їх орієнтацію на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Основними функціями управління потенціалом є:

- планування розвитку потенціалу;
- організація використання ресурсів;

- мотивація персоналу;
- контроль і оцінка ефективності.

Важливою характеристикою управління потенціалом є його орієнтація на майбутнє. Це означає, що підприємство повинно не лише ефективно використовувати наявні ресурси, а й створювати умови для їх розвитку та нарощування.

У сучасних умовах значну роль відіграє інноваційний аспект управління потенціалом. Підприємства повинні активно впроваджувати нові технології, розвивати інноваційний потенціал та підвищувати кваліфікацію персоналу.

Таким чином, потенціал підприємства є складною економічною категорією, яка відображає його можливості щодо досягнення цілей. Управління потенціалом, у свою чергу, є важливим інструментом забезпечення ефективності діяльності підприємства та його конкурентоспроможності.

Основне значення виробничого потенціалу підприємства складається в створенні нової вартості, а його елементи повинні цілеспрямовано адаптуватися до вимог виготовленої продукції. Це своє призначення він зможе виконати, якщо прийнята їм речовина натуральна форма й кількісне співвідношення його складових роблять його здатним функціонувати як вартість яка створює прибавочну вартість. Тобто коли склад і характеристики елементів виробничого потенціалу відповідають і визначаються параметрами виготовленої продукції.

У такому випадку всі елементи виробничого потенціалу служать для однієї загальної мети, що стоїть перед підприємством. Але саме те, що й місце й функції кожного елемента визначаються вимогами, пропонованими до сукупності елементів у цілому, і характеризують його впорядкованість. З іншого боку, виконання сукупністю елементів загальної для виробничого потенціалу завдання означає, що вони взаємозалежні й взаємодіють між собою. Таким чином, виробничий потенціал відповідає вимогам, пропонованим до систем.

Як відзначалося, головне завдання виробничого потенціалу складається

у виготовленні продукції, тобто в її відтворенні. Очевидно, що для того, щоб виробничий потенціал зміг здійснити цей безперервний процес, що й постійно відновляється, він сам також повинен безупинно й постійно відтворюватися. Виробничий потенціал повинен мати здатність до самовідтворення. На практиці ця здатність підтверджується рядом тенденцій: системою ремонтів і модернізацією основних фондів підприємства. Іншою формою практичної реалізації здатності виробничого потенціалу до самовідтворення слід вважати збільшення в структурі промисловості кількості комплексних підприємств (, що включають непрофільне виробництво). Слід зазначити й іншу форму прояву відтворювальної здатності виробничого потенціалу, як технічне переозброєння й реконструкція виробництва.

Перша з них – цілісність. Вона означає, що всі елементи потенціалу служать загальній меті, яка стоїть перед системою. Цілісність потенціалу забезпечується реалізацією в процесі управління його формуванням і використанням наступних принципів: спільності і єдності цільової функції для виробничого потенціалу й кожного його елемента, спільності критеріїв ефективності функціонування й розвитку елементів і самого потенціалу в цілому[4, 7].

Другою відмінною рисою потенціалу є складність. Вона проявляється в наявності декількох складових елементів, кожний з яких являє собою сукупність окремих частин. Наприклад, виробничий потенціал підприємства містить у собі основні виробничі фонди, які серед інших елементів містять робочі машини й устаткування, у свою чергу, основне технологічне встаткування. А останнє містить у собі металорізальні верстати, що містять токарські верстати і т. д. Крім того, у системі існують зворотні матеріально-речовинні й інформаційні зв'язки між елементами потенціалу.

У якості третьої характерної особливості виробничого потенціалу слід зазначити взаємозамінність, альтернативність його елементів. Але її не слід розуміти чисто механічно, хоча в її основі й лежать технічні й

технологічні особливості проведення (наприклад, заміщення живої праці машинним). Тому в якості однієї з форм взаємозамінності елементів виробничого потенціалу слід розглядати заощадження виробничих ресурсів у результаті застосування нового обладнання, технології, енергії, інформаційних ресурсів і методів організації керування й проведення. При цьому ступінь альтернативності не постійний і залежить від економічної ситуації, рівня розвитку виробничого потенціалу, особливостей господарської системи. Також важливо зрозуміти, що теоретично елементи можуть заміщати один одного необмежено, але існує межа взаємозамінності. Крім того, це процес періодичний по своїх кількісних характеристиках і за часом. У цілому завдяки цій характеристиці елементи потенціалу мають здатність досягати збалансованої рівноваги елементів.

Четвертою характеристикою є взаємозв'язок і взаємодія його елементів. Вона являє собою якісний і кількісний взаємозв'язок, виражену заходом відповідності й співвідношення речовинних, особистих і нематеріальних факторів виробництва. Інтегральна дія елементів наводить на думку про наявність структур виробничого потенціалу, які порівнюються з мінімальною й максимальною віддачею. Стає ясным, що поліпшення тільки одного елемента неможливо дотриматись істотного росту віддачі виробничого потенціалу. Найвища віддача потенціалу можлива тільки при одночасній модернізації всіх його елементів [12].

П'ятою характерною ознакою виробничого потенціалу можна назвати його здатність до сприйняття в якості елементів новітніх досягнень науково-технічного прогресу, здатність до розвитку шляхом безпосереднього й систематичного використання нових технологічних ідей. При цьому, виробництво з більш високою науково-технічною ємністю більш ефективно й має більш широкі перспективи розвитку.

Шостою характерною рисою виробничого потенціалу є гнучкість. Вона свідчить про можливість переорієнтації виробничої системи на випуск нової продукції, використання інших видів матеріалів і т. д.,

без корінної зміни його матеріально-технічної бази. Вимога до підвищення гнучкості виробничого потенціалу особливо актуально в умовах нестабільності ринкової обстановки, зростання коливань обсягу й структури попиту, різкого прискорення темпів науково-технічного прогресу в промисловому виробництві.

Сьоною відмінною характеристикою є класовий характер. Цим у значній мірі визначаються його масштаби й структура. Так, мета модернізації виробництва складається в бажанні капіталу відійти від вирішення соціальних проблем, одержати нове стабільне джерело надприбутку, ефективний засіб тиску на робітників і знаряддя боротьби із профспілками.

Нарешті, слід зазначити ще одну характеристику виробничого потенціалу – його потужність. Вона являє собою кількісну оцінку продуктивної здатності потенціалу підприємства. Потужність потенціалу, будучи об'єктивно визначена, показує місце конкретного господарського підрозділу в галузевому потенціалі. Вона служить важливою сполучною ланкою між виробничим потенціалом, науково-технічними й економічним потенціалом суспільства.

Усі характерні риси виробничого потенціалу промислового підприємства можна класифікувати по ряду ознак: внутрішні засоби й особливості структури, якісні характеристики, соціально-економічні відмінності. До структурних особливостей слід віднести цілісність, складність, взаємозамінність елементів, їх взаємозв'язок і взаємодія. Якісними характеристиками можна вважати здатність елементів потенціалу до сприйняття досягнення науково-технічного прогресу, гнучкість потужність виробничого потенціалу. Соціально-економічні відмінності утворюються в класовому характері й здатності мати потужність. Класифікація характеристик виробничого потенціалу промислового підприємства показана на рис. 1. 1.

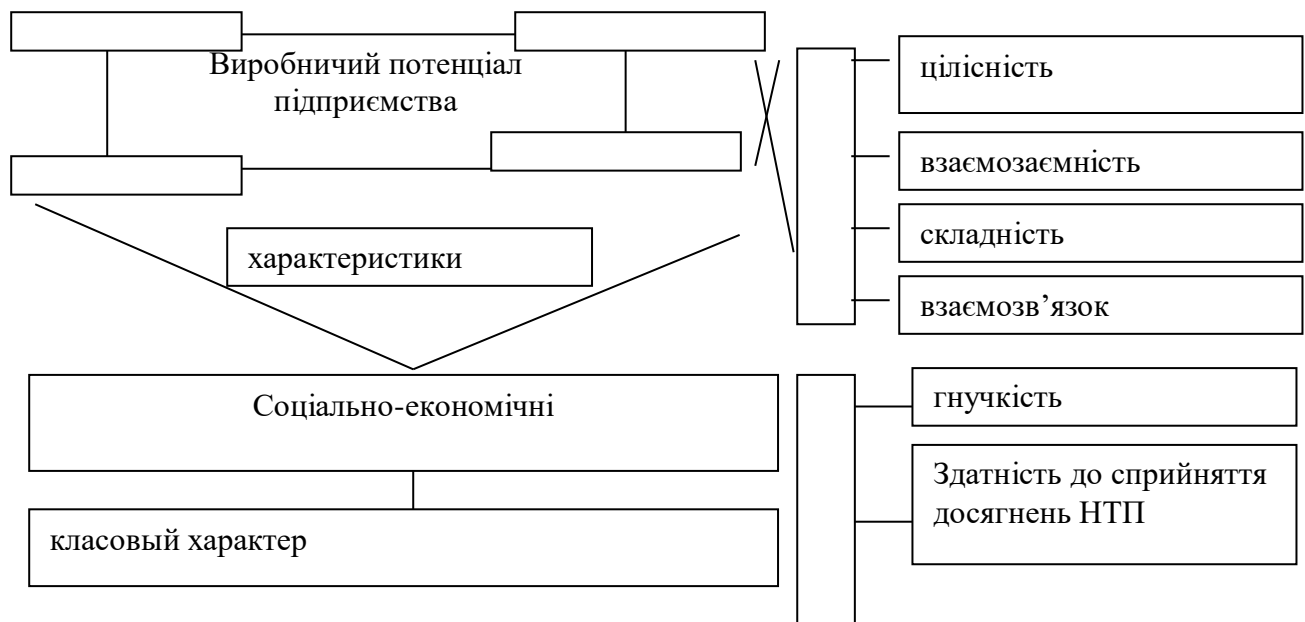


Рис. 1.1. Класифікація характеристик виробничого потенціалу [9]

Із цього можна зробити висновок про те, що виробничі потенціали різних рівнів господарювання відрізняються один від одного розмірами відокремлення ресурсів, які у свою чергу визначаються такими особливостями виробничих систем, як масштабність, характер замкнутості й особливості діяльності. Від цього залежить не тільки величина виробничого потенціалу, але й структура його ресурсів, а також динамічність і рухливість останньої.

Так, народне господарство й промисловість є великомасштабними господарськими системами з високим ступенем замкнутості. Вони, особливо мають значну відтворювальну здатність відносно всіх елементів виробничого потенціалу. Тому структура ресурсів останніх буде містити в собі один набір матеріально-духовних елементів.

Підприємства й об'єднання мають значно менший масштаб діяльності. Їхня відтворювальна здатність обмежена відшкодуванням, відновленням і розширенням основних фондів, а також відшкодуванням у встановлених межах робочої чинності (підготовка робочих кадрів, підвищення їх кваліфікації). У них значно нижче можливості в здійсненні науково – технічних розробок. Поетом, структура ресурсів виробничого

потенціалу цього рівня управління буде на багато простіше.

Виробничий потенціал промислового підприємства характеризує собою ресурси, що відокремилися в рамках основної господарської ланки, тому він менше виробничого потенціалу галузі й народного господарства, і є їхнім зіставним елементом як частина цілого. Перераховані потенціали перебувають у залежності, так, виробничий потенціал галузі визначається як сума виробничих потенціалів, які включаються до підприємств. Виробничий потенціал може слугувати як характеристикою самих великих систем, так і дрібних, локальних. Але при цьому виробничий потенціал кожної з дезагредованих підсистем не функціонує ізольовано, замкнуто. Спостерігається процес взаємопроникнення потенціалів, «обмін» їх окремими складовими.

Роль і значення виробничого потенціалу підприємства в суспільному виробництві не залишаються незмінними. Виробничий потенціал підприємства є матеріальною передумовою прискорення науково-технічного прогресу. Між ними існує взаємозв'язок – чим вище техніко-економічний рівень елементів потенціалу й ступінь їх використання, тем могутніше база (матеріально – технічна) науково – технічного прогресу, тем ширше обрії впровадження його досягнень, більше можливостей для вдосконалювання й збільшення розмірів елементів виробничого потенціалу промислового підприємства. Вони взаємно вдосконалюють і розбудовують один одного.

При цьому виробничий потенціал промислового підприємства на пряму пов'язаний з темпами соціально-економічного розвитку країни. Поліпшення його використання сприяє зростанню виробництва інвестиційних ресурсів і товарів народного споживання при тих самих витратах суспільної праці. А якісні його характеристики визначають ступінь задоволення матеріальних і духовних потреб народу й сама якість економічного й соціального росту.

Погіршення ж використання виробничого потенціалу підвищує єдине тимчасове вкладення й поточні витрати на кожну гривню

приросту національного доходу, оскільки для забезпечення стабільних темпів росту економіки стає необхідним відволікати всі зростаючі частини національного доходу на нарощування виробничого потенціалу для компенсації його, що знижується віддачі. У сучасних економічних умовах цей шлях обмежений, тому що прискорення науково-технічного прогресу, розширення й підтримка сировинних і енергетичних баз промисловості через, із-за погіршення гірничо-геологічних умов і віддаленості джерел, у свою чергу вимагають зростаючих додаткових витрат. Таким чином, зниження рівня використання виробничого потенціалу прямо зменшує потенції соціально-економічного розвитку суспільства[18].

## 1.2. Система управління потенціалом підприємства: принципи, функції та методи

Проблема виміру величини виробничого потенціалу досить важлива як у теоретичному, так і практичному плані. Знання виробничих потенціалів підприємств дозволяє визначити сумарний потенціал галузі й народного господарства, створює основу для забезпечення спряженості суміжних підприємств і виробництв. Значення виробничих потенціалів підприємств необхідні для виявлення витрат виробничих ресурсів (величин його елементів), що вимагаються для оптимізації народногосподарських або галузевих темпів і пропорцій розвитку визначення напрямків інвестиційної політики. Величина виробничого потенціалу являє собою характеристику матеріальних умов відновлення продукції й підвищення її якості й може бути основою для прогнозування обсягів промислового виробництва.

Виробничий потенціал як показник ресурсного потенціалу відіграє більшу інформативну роль. За допомогою такого роду комплексних показників усуваються протиріччя, що виникають при оцінці різноспрямованого руху складових його елементів. Співвіднесення величини потенціалу з кінцевими результатами функціонування дає

комплексну наявність про ступінь використання виробничих ресурсів і резерви підвищення ефективності виробництва. При наявності зазначених даних з'являється можливість більш об'єктивного визначення напрямків оптимізації структури потенціалу й шляхів його подальшого нарощування[22].

Ознайомлення про величину виробничого потенціалу підприємства й окремих його елементів дозволяє в певній мері управляти характеристиками потенціалу, у результаті чого виникає можливість цілеспрямованого впливу на віддачу виробничих ресурсів. Показники оцінки розмірів потенціалу можуть знайти застосування в системі оподаткування підприємств. Перспективної трапляється можливість використання показників виробничого потенціалу в стимулюванні праці керівників і фахівців господарських ланок, а також для побудови системи умовних оцінок діяльності підприємств і галузей. Таким чином, величина виробничого потенціалу і його структура можуть мати широкий діапазон застосування в плануванні, прогнозуванні й стимулюванні матеріального виробництва.

Ідея виміру потенціалу як найвищої віддачі сукупних ресурсів досить приваблива. Однак на цьому шляху стоять ряд практичних проблем: елементи потенціалу значно відрізняються один від одного й по змісту і за формою. У зв'язку із цим різноманітні й натуральні одиниці, що характеризують їх. Агрегування ж різних якісних характеристик стає можливим лише в тому випадку, якщо вдається знайти загальний принцип оцінки, вимір, що дозволяє відобразити самі різні якості.

Найбільш уніфікованим і вимірником елементів виробничого потенціалу є їхня ціна або вартість. Порівнянність показників потенціалу в грошовій оцінці в часі й у просторі дозволяє виявити динаміку й структуру виробничих потенціалів підприємств і територіальних визначень, відмінності й тенденції їх диференціації по показникові, а також по ефективності використання виробничого потенціалу. Сума вартості

елементів буде характеризувати величину всього виробничого потенціалу підприємства.

Визначення величини потенціалу пов'язане з оцінкою вартості його елементів.

Визначення вартості основних виробничих фондів: у якості елемента потенціалу слід вважати середньорічну вартість тільки його основних промислово-виробничих фондів (тому що не промислові не пов'язані із процесом виробництва й взагалі можуть не відноситись до підприємства). Їхня вартість постійно змінюється, тому її можливо фіксувати тільки на обмежений період часу – квартал, рік. Для підтримки основних фондів у працездатному стані проводяться поточні й капітальні ремонти, здійснюється їхня модернізація. Витрати на модернізацію збільшують вартість основних виробничих фондів, і тоді їх вартість буде становити [10, 13]:

$$Voф = Coпф + Bмф, \quad (1.1)$$

де  $Voф$  – середньорічна балансова вартість основних виробничих фондів,  
 $Bмф$  – витрати на модернізацію основних виробничих фондів.

Найбільш об'єктивна оцінка вартості «основних фондів» може бути отримана при використанні категорії «відновлювана вартість».

Вартісний вимір промислово-виробничого персоналу можна здійснити лише непрямым способом. Приймавши заробітну плату як грошову оцінку вартості праці. Але вона не враховує якісні характеристики живої праці (складність, навички, таланти), а лише кількісну сторону живої праці. Крім того вона враховує тільки частину трудових витрат, інша їхня частка бере участь у створенні прибавочної вартості й відображається у фонді матеріального заохочення. Крім того, у вартість промислово-виробничого персоналу повинні включатися видатки, пов'язані з навчанням промислово-виробничого персоналу, перепідготовкою й

підвищенням кваліфікації. З урахуванням цих витрат вартість елемента потенціалу «промислово-виробничий персонал» буде рівна:

$$\text{Стр} = \text{Фзп} + \text{Фмз} + \text{Во} + \text{Впп} + \text{Зпк}, \quad (1. 2)$$

де Фзп – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу,

Фмз – фонд матеріального заохочення,

Во – витрати по навчанню кадрів,

Впп – витрати, пов'язані з їхньою перепідготовкою,

Впк – витрати по підвищенню кваліфікації промислово-виробничого персоналу.

Визначення вартості енергетичних ресурсів не викликає складностей. Тут головне облік тільки первинних енергоносіїв, тобто тих які надходять зі сторони придбання.

Четвертим елементом виробничого потенціалу є «технологія». Це ресурс довгочасного користування: бере участь у декількох виробничих циклах і переносить свою вартість вроздріб. Її вартість змінюється залежно від залучення у виробниче споживання нових технологічних процесів або виходу з нього застарілих. Тому вартість технології виробництва:

$$\text{Вт} = \text{Втд} + \text{Втн} + \text{Втл}, \quad (1.3)$$

де Вт – вартість використовуваних виробничих технологій,

Втд – вартість технологій, що діють на підприємстві на початок періоду,

Втн – вартість освоєних технологій,

Втл – вартість технологій використання, яких припинено в даному періоді.

У статистиці промисловості відображаються лише витрати, пов'язані з

освоєнням нових технологічних процесів (не визначається балансова вартість, не реєструється вибуття застарілих процесів), тому використовуються непрямі методи визначення вартості технології.

Останній елемент виробничого потенціалу підприємства – інформація являє собою специфічну форму існування наукових знань. Інформація має вартість. У рамках виробничого потенціалу, крім властиво інформаційних ресурсів і знань персоналу, інформація включає різноманітні компоненти, що представляють зміст заходів в області вдосконалювання організації виробництва, праці й управління. Залишається проблематичним визначення суспільно необхідних витрат на її пошук і підготовку. Тому визначаються витрати на інформацію в процесі виробничої діяльності, а не саму її вартість (тобто умовна вартісна оцінка).

Маючи вартість кожного елемента виробничого потенціалу підприємства, загальну її величину можна розрахувати в такий спосіб:

$$П=Воф +Втр+Вер +Вт+Ві, \quad (1.4)$$

де П – величина виробничого потенціалу підприємства,

Вер – вартість енергетичних ресурсів,

Ві- вартість елемента «інформація».

Значимість виробничого потенціалу в удосконалюванні економіки визначає необхідність управління процесом його використання, що вимагає оцінки ефективності завантаження потенціалу.

Оскільки виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, то рівень ефективності його використання характеризується сукупністю показників. Серед них показники завантаження елементів потенціалу, які становлять певне прогнозне тло розвитку всього потенціалу. Методичною основою їх визначення є співвідношення результату з масою ресурсу, використуваного для його досягнення.

Аналіз використання окремих видів устаткування полягає у вивченні якісного стану наявного встаткування, показників використання встаткування за часом і продуктивності, ефективності організації ремонту встаткування.

До кількісних показників основних фондів відносять:

- 1) обсяг основних фондів, їх наявність;
- 2) склад і прогресивність структури;
- 3) динаміка зміни й ступінь відтворення основних фондів;
- 4) технічний стан і ремонт;
- 5) наявність виробничої потужності й площ[22].

### 1.3. Методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства

Велика роль виробничого потенціалу у вдосконаленні економіки зумовлює необхідність управління процесом його використання, що вимагає оцінки ефективності завантаження потенціалу.

Оскільки виробничий потенціал підприємства є складною системою, то рівень ефективності його використання характеризується сукупністю показників. Серед них показники завантаження елементів потенціалу які складають певний прогностичний фон розвитку усього потенціалу. Методичною основою їх визначення є співвідношення результату з масою ресурсу, використаного для його досягнення. Розпочнемо з аналізу показників основних фондів підприємства. В процесі аналізу основних фондів вивчаються їх склад, структура, технічний стан, динаміка, оновлення і міра використання. Аналіз використання окремих видів устаткування полягає у вивченні якісного стану наявного устаткування показників використання устаткування за часом і продуктивності, ефективності організації ремонту устаткування.

До кількісних показників основних фондів відносять:

- 1) обсяг основних фондів, їх наявність;
- 2) склад і прогресивність структури;

- 3) динаміки зміни і міра оновлення основних фондів;
- 4) технічний стан і ремонт;
- 5) наявність виробничої потужності і площ.

Основні виробничі фонди неоднорідні. Виконання ними різноманітних функцій і різне їх цільове використання зумовили розподіл основних фондів на три групи:

1. Виробничі фонди безпосередньо тій галузі, в якій працює ця організація;
2. Виробничі фонди інших галузей;
3. невикористаних фондів.

Виробничі фонди – це ті фонди, які є основою при випуску продукції і надалі сприяють отриманню фінансового результату.

Невикористані фонди – це фонди, які не створюють продукцію, фінансових результатів не дають.

Необхідно виявити структуру основних фондів по підприємству, головні причини змін основних фондів, абсолютну величину змін і відносну.

При цьому визначається інтенсивність процесів, що відбуваються, по кожній групі окремо і по усіх основних фондах в цілому. Особливу увагу слід приділити вивченню першої і третьої груп. При цьому необхідно також порівнювати темпи росту по цих групах.

На базі темпів росту розраховують спеціальний коефіцієнт, що називається коефіцієнтом випередження (Квипер. ) [15].

$$K_{\text{випер.}} = \frac{T_{\text{ноф}}}{T_{\text{ноф}}} \quad (1. 5)$$

Відповідно, позитивною є ситуація, когда  $K_{\text{випер.}} > 1$ .

Після вивчення трьох великих груп основних фондів необхідно надалі аналізувати самостійно кожну з груп.

Починати вивчення треба з найбільш важливої групи – промислово-виробничою. Необхідно розглянути елементну базу основних

виробничих фондів :

- встановити видову структуру основних виробничих фондів;
- з'ясувати абсолютну зміну по кожному елементу виробничих фондів, побачити динаміку цієї зміни.

На додаток до такого аналізу доцільно також з'ясувати структуру активної частини промислово-виробничих основних фондів в розрізі структурних підрозділів підприємства за середньорічними показниками.

При вивченні виробничих фондів необхідно аналізувати процес руху (оновлення) основних фондів. Це здійснюється за допомогою спеціальних показників: коефіцієнт оновлення і коефіцієнт вибуття. Коефіцієнт оновлення відбиває інтенсивність оновлення основних фондів і обчислюється як відношення вартості знову основних засобів, що поступили за звітний період, до їх вартості на кінець цього ж періоду.

$$\text{Конов.} = \frac{\text{Фонди які надійшли}}{\text{Фонди на кінець періоду}} \quad (1.6)$$

Коефіцієнти оновлення доцільно розраховувати по усіх основних фондах, промислово-виробничих, активній їх частині, окремих групах промислово-виробничих основних фондів і основних групах устаткування. Це пов'язано з різним терміном служби (періодом відтворення) основних фондів (будівлі – служать та 100 років, а машини, устаткування – до 10 років) [25].

Коефіцієнт вибуття характеризує міру інтенсивності вибуття основних фондів з сфери виробництва і розраховується як відношення вартості вибутих за звітний період основних фондів до їх вартості на початок цього ж періоду.

$$\text{К вибуття} = \frac{\text{Фондіяківибули}}{\text{Фондинапоч.періоду}} \quad (1.7)$$

При вивченні ОВФ необхідно з'ясувати, який метод оновлення використовує підприємство при відтворенні основних фондів. Виділяють чотири методи:

- нове будівництво;
- розширення;
- реконструкція;
- технічне переозброєння.

Щоб кількісно визначити який з методів застосовувався на конкретному підприємстві, використовуються показники:

- 1) коефіцієнт оновлення по активній частині і по пасивній частині;
- 2) коефіцієнт вибуття по активній частині і по пасивній частині;
- 3) коефіцієнт нарощування площ (Кн. пл.).

$$Кн. пл. = \frac{\text{Приріст площ}(м^2)}{\text{Загальна площа}(м^2)} \quad (1. 8)$$

Найбільш прогресивним методом відтворення є реконструкція і технічне переозброєння, оскільки основні засоби фінансування йдуть на вдосконалення устаткування, техніку, що дозволяє випускати якіснішу продукцію з меншими витратами а це дозволяє здійснювати в короткострокові періоди окупність витрат [3,18].

Вивчення технічного стану ОВФ розпочинають з узагальнених показників коефіцієнта зносу і коефіцієнта придатності.

Коефіцієнт зносу визначається як відношення суми зносу до первинної вартості основних фондів.

$$КзН = \frac{Кзн}{\text{ВартістьОПФ}} \quad (1.9)$$

Коефіцієнт придатності – це відношення залишкової вартості основних фондів до первинної.

$$K_{\text{прид.}} = \frac{\text{Залиш.варт.}}{\text{ВартістьОПФ}} \quad (1. 10)$$

Коефіцієнт зносу і коефіцієнт придатності розраховуються як на початок періоду, так і на кінець. Аналіз цих показників слід вести по окремих видах ОВФ, розраховувати ці показники рад періодів розраховувати показники по окремих підрозділах з розбиттям по видах. Розрахунок по видах ОПФ дозволяє дізнатися, в якому фізичному і моральному стані знаходиться кожен елемент ОВФ з урахуванням специфіки відтворення їх по термінах. Вивчення цих показників в динаміці дозволяє побачити, на які елементи треба звернути увагу при відтворенні. Вивчення по видах і по місцю дозволяє побачити, в якому підрозділі знаходяться найбільш зношені основні фонди і по яких видах.

Чим нижче коефіцієнт зносу (вище коефіцієнт придатності), тим краще технічний стан, в якому знаходяться основні фонди. Необхідно проводити спеціальний аналіз вікової структури устаткування. При цьому визначається середній вік устаткування :

$$\text{Средний вік} = \sum (X_i \times Q_i) / \sum Q_i, \quad (1. 11)$$

де  $X_i$  – середній віковий інтервал по окремих періодах;

$Q_i$  - кількість устаткування, що знаходиться в цьому віковому інтервалі[34].

Оскільки виробничий потенціал підприємства являє собою складну систему, то мабуть, рівень ефективного використання його основних елементів можна визначити, керуючись загальними засадами економічного аналізу співвідношення результату й витрат. У підсумку сукупний потенціал підприємства визначає його технічний рівень, його конкурентоспроможність на зовнішніх ринках. Тому в умовах прискорюваних темпів науково-

технічного прогресу й поглиблення міжнародного поділу праці як основний вимірник кінцевого результату функціонування виробничого потенціалу підприємства варто вважати обсяг поставок конкурентоспроможної продукції відповідно до державних замовлень і господарських договорів.

Найпоширенішим показником рівня використання першого елемента виробничого потенціалу, основних фондів, є фондovіддача. Вона визначається за формулою:

$$\Phi_{o.f.} = \frac{ЧВ}{ОВФ_{сер.}}, \quad (1.12)$$

де ЧВ – обсяг виготовленої продукції;

$ОВФ$  – середньорічна вартість основних фондів підприємства.

Багатьма економістами фондovіддачі приділяється роль інтегрального показника, що акумулює деякою мірою не тільки завантаження основних фондів, а й використання інших елементів виробничого потенціалу.

За цими показниками необхідно розрахувати абсолютне і відносне відхилення.

Надалі оцінка використання ОВФ має бути зосереджений на вивченні аналізу найважливішого показника – фондovіддачі. Оцінка цього показника повинна вестися по двох напрямках:

1. Вивчення тих чинників, які впливали на зміну цього показника;
2. Вивчення того, як зміна фондovіддачі впливала на інші показники роботи підприємства.

Основними резервами підвищення фондovіддачі є поліпшення використання устаткування. Це припускає вивчення наступних показників: коефіцієнт наявного використання устаткування ( $K_{нал.}$ ) і коефіцієнт використання встановленого устаткування ( $K_{уц.}$ ) [22].

$$K_{наяв.} = \frac{Кількістьвстан.обл.}{Кількістьнаявн.обл.} \quad (1.13)$$

$$K_{\text{вст.}} = \frac{\text{Кількість діючого обл.}}{\text{Кількість встан. обл.}} \quad (1.14)$$

Останнім часом виробничий потенціал промислових підприємств насичується усе більш прогресивним і дорогим устаткуванням.

Тому відомий інтерес для аналізу являє розрахунок коефіцієнта змінності роботи з урахуванням вартості окремих груп устаткування. У цьому випадку коефіцієнт змінності визначається як середньозважена величина:

$$K_{\text{зм}} = \frac{\sum_{i=1}^n C_i \times K_{\text{зі}}}{\sum_{i=1}^n C_i}, \quad (1.15)$$

де  $C_i$  – балансова вартість  $i$ -тої групи устаткування;

$K_{\text{зі}}$  – коефіцієнт змінності за  $i$ -тою групою устаткування;

$n$  – число  $i$ -тих груп устаткування.

Коефіцієнт змінності роботи устаткування оцінює екстенсивне завантаження машинного парку, причому з досить низьким ступенем точності. Проте цей показник визнаний і привертає до себе велику увагу, оскільки він у явній формі показує зв'язок між машинним парком і забезпеченістю господарської системи виробничим персоналом. Завдяки цьому можна зробити висновок про ступінь збалансованості двох найважливіших елементів виробничого потенціалу – основних фондів і трудових ресурсів [32, 45].

Однак показник виробництва продукції на одиницю застосованих основних виробничих фондів недостатній для всебічної характеристики використання засобів праці, вартість яких у процесі виробництва переноситься на продукцію частинами, але які беруть участь у виробничому процесі всією своєю фізичною масою. Тому показник віддачі застосованих основних виробничих фондів іноді необхідно доповнювати показником віддачі споживання основних виробничих фондів.

Для її визначення можна запропонувати формулу

$$\text{Овф} = \frac{B}{A}, \quad (1.16)$$

де  $A$  – амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів.

Елемент виробничого потенціалу «основні виробничі фонди», крім основних виробничих фондів, містить у собі й інший компонент, віддачу якого доцільно визначати при оцінюванні рівня використання виробничого потенціалу.

Підвищуючи якість, технічний рівень і в підсумку – продуктивність основних фондів, витрати на модернізацію нібито збільшують сукупну масу застосовуваних засобів виробництва.

Беручи до уваги той факт, що подібні витрати не сумуються протягом циклу «життя» основних фондів, визначити віддачу витрат на модернізацію основних виробничих фондів за весь строк їхнього функціонування не можливо. У цих умовах розрахунок розглянутого показника пропонується проводити за приростом значень аргументів [43]:

$$\text{Омф} = \frac{\Delta B}{B_{\text{мф}}}, \quad (1.17)$$

де  $\Delta B$  – приріст у розглянутому періоді (кінцевого результату функціонування виробничого потенціалу;

$B_{\text{мф}}$  – витрати на модернізацію основних виробничих фондів.

Основним показником ефективності використання промислово-виробничого персоналу є продуктивність праці.

Підвищення продуктивності праці означає збільшення кількості продукції, що випускається за одиницю часу, або скорочення витрат робочого часу на одиницю продукції.

При аналітичному розрахунку рівня продуктивності праці й резервів її

зростання застосовується формула:

$$Пп. = \frac{Fr}{Td}, \quad (1. 18)$$

де  $Пп$  – продуктивність праці (кількість одиниць продукції, виготовленої в одиницю часу);

$Fr$  – фонд робочого часу робітника;

$T_d$  – трудомісткість одиниці продукції.

Як видно, джерела зростання продуктивності праці полягають у більш раціональному використанні робочого часу й скороченні витрат праці на одиницю продукції.

Продуктивність праці визначають так само, як вироблення готової продукції, що припадає на одного працюючого. У цьому випадку обсяг продукції ділиться на середньосписковий склад промислово-виробничого персоналу, тобто

$$Пп. = \frac{B}{Pc}, \quad (1. 19)$$

де  $B$  – кінцевий результат функціонування виробничого потенціалу підприємства;

$Pc$  – середньоспискова чисельність ПВП.

У продуктивності праці проявляють вплив різні технічні, організаційні й економічні фактори на використання у вартісній формі робочої сили. Тим самим вона деякою мірою є й комплексним показником, що відображає сумарний вплив усіх інших елементів виробничого потенціалу на рівень та ефективність застосування трудових ресурсів у процесі функціонування останнього [7,23].

Разом з тим на продуктивності праці позначаються витрати матеріальних та енергетичних ресурсів, основних фондів. Динаміка цього показника, обчислювального в такому вигляді, на практиці

досягається зростаючими витратами минулої праці, тому веде до зниження ефективності виробництва, до вповільнення темпів економічного зростання.

У цьому зв'язку кращим вимірюванням продуктивності праці в чистій продукції є формула:

$$\text{Пп} = \frac{B - M_v - B_{e.p.} - A}{P_c}, \quad (1.20)$$

де  $M_v$  – матеріальні витрати, пов'язані з одержанням кінцевого результату;

$B_{ep}$  – вартість спожитих при цьому енергетичних ресурсів;

$A$  – амортизаційні відрахування.

При оцінюванні ефективності використання виробничого персоналу доцільно застосовувати й часткові показники, що виявляють окремі локальні зв'язки між елементами потенціалу підприємства. До них, наприклад, належить коефіцієнт змінності робочої сили[34]:

$$\text{Кзмп.с.} = \frac{F^{\partial}}{D^H}, \quad (1.21)$$

де  $F^{\partial}$  – кількість людино-днів, фактично відпрацьованих робітниками в усіх змінах (або за планом), у даному періоді;

$D^H$  – кількість людино-днів, відпрацьованих у найбільш завантажену зміну.

Цей коефіцієнт вказує на зв'язок між елементом потенціалу, названим «інформація», і трудовими ресурсами.

Разом з тим він деякою мірою визначає завантаження основних виробничих фондів підприємства.

Як інший частковий показник пропонується використовувати показник віддачі повної заробітної плати. Він показує, яка кількість кінцевого результату підприємства в грошовому вираженні припадає на 1

грн. виплаченої промислового персоналу заробітної плати й премій. Для розрахунку цього показника рекомендується формула:

$$\text{ППЗП} = \frac{B}{\Phi_{зп} + \Phi_{мз}}, \quad (1.22)$$

де  $B_{\text{ПЗП}}$  – віддача повної заробітної плати;

$\Phi_{зп}$  – фонд заробітної плати промислово-виробничого персоналу;

$\Phi_{мз}$  – фонд матеріального заохочення.

Основним показником ефективності використання енергетичних ресурсів є енерговіддача, що являє собою відношення:

$$\text{Оср} = \frac{B}{B_{ер}}, \quad (1.23)$$

де  $B_{ер}$  – вартість енергетичних ресурсів, витрачених на одержання кінцевого результату  $B$ .

Іноді визначається ще й енергоємність виробництва. Вона є зворотною величиною від енерговіддачі.

Подібні показники розраховуються як у цілому по всій сукупності енергоресурсів, так і за окремими їхніми видами: електроенергією, газом, паливом, теплом, стисненим повітрям.

Показником, що характеризує використання четвертого елемента виробничого потенціалу підприємства, технології, можна вважати показник, який називають – ефективністю технології виробництва. Він являє собою відношення кінцевого результату функціонування потенціалу до вартості його технологічної складової й показує результат, який можна одержати на 1 грн. вкладень у розвиток технології. Для розрахунку цього показника пропонується формула:

$$\text{От} = \frac{B}{Bm}, \quad (1.24)$$

де  $O_T$  – ефективність технології виробництва;

$V_T$  – вартість технологічної складової виробничого потенціалу.

При оцінці рівня використання технологічного елемента потенціалу можна застосувати інший запропонований нами показник – технологічну оснащеність виробництва. Він є величиною, зворотною ефективності технології виробництва, і показує витрати в розвиток технології, необхідні для забезпечення одиниці кінцевого результату функціонування потенціалу. Величину цього показника можна визначити як [35]:

$$T_o = \frac{V_m}{B}, \quad (1.25)$$

У зв'язку з тим, що недоліки обліку далеко не завжди дозволяють мати точні відомості про вартість використовуваних технологій, розрахунок показників за формулами (1.24) і (1.25) можна здійснювати за приростами значень їх складових. Однак при цьому не слід випускати з виду, що в такому випадку показники будуть проводити «моментну» оцінку явищ і відповідним чином ураховувати дану обставину при визначенні ступеня завантаженості цього елемента виробничого потенціалу.

Крім цих узагальнюючих показників, при вимірюванні ефективності використання технологічної складової потенціалу можуть бути корисні й деякі часткові показники. Таких показників обмежена кількість, що ще раз свідчить про недостатність уваги в науці до економічних проблем технології. Серед них можна відзначити такий вузько спрямований показник, як частку продукції, виробленої з використанням прогресивних технологічних процесів. Його можна розрахувати за формулою:

$$T_n = \frac{V_n}{B}, \quad (1.26)$$

де  $V_n$  – обсяг продукції, виробленої за допомогою, прогресивних технологій;

$V$ -загальний випуск продукції.

Особливу увагу при оцінюванні рівня використання технологічного елемента виробничого потенціалу варто звернути на ступінь застосування й завантаженість ключових технологій. Справа в тому, що не кожний технологічний процес впливає на темпи і якість виробництва. Зокрема, існує відносно невелика частка процесів, за даними А.Н. Золотарьова до 20% їхньої загальної кількості, які визначають тривалість циклу виготовлення виробу. Очевидно, аналогічні процеси є й стосовно якості продукції та витрат виробництва. Розширення застосування таких технологій найбільше сприяє збільшенню кінцевого результату функціонування виробничого потенціалу[45].

Ефективність використання у виробництві інформаційних ресурсів – у вигляді програм управління устаткуванням, математичного забезпечення ЕОМ, даних з вивчення ринку й т. п., пропонується оцінювати за допомогою двох показників. Один з них являє собою кінцевий результат, зроблений на 1 грн. вартості спожитих інформаційних ресурсів. Його можна назвати віддачею інформаційних ресурсів і визначати за формулою:

$$V_i = \frac{V}{V_{sp}}, \quad (1. 27)$$

де  $V_{ip}$  – вартість використаних у необхідному періоді інформаційних ресурсів.

Другим показником рекомендується ефективність інформаційних ресурсів. Вона показує, наскільки їхнє використання дозволяє знижувати витрати виробництва в планованому періоді. Розрахунок цього показника пропонується здійснювати в такий спосіб:

$$V_i = \frac{V_{pi}}{V_v}, \quad (1. 28)$$

де  $V^i$  – ефективність інформаційних ресурсів;

$V_{pi}$  – економічний ефект, отриманий підприємством від використання в аналізованому періоді інформаційних ресурсів;

$V_b$  – витрати (собівартість) виробництва в розглянутому періоді.

Оцінювання рівня використання останньої складової виробничого потенціалу – інформації, можливе тільки на основі застосування сукупності приватних показників, оскільки сам цей елемент включає безліч різноманітних компонентів. У загальному випадку їх можна диференціювати за п'ятьма групами: пов'язаних з використанням інформаційних ресурсів, з удосконаленням організації управління, з удосконалюванням організації праці, з удосконалюванням організації виробництва та з підвищенням творчої активності працівників[25].

З метою одержання об'єктивнішої оцінки ефективність інформаційних ресурсів доцільно розраховувати в цілому за п'ятирічний строк їхнього використання.

Аналогічно за формулою (1.28), можна визначити ефективність заходів щодо вдосконалення організації управління, праці й виробництва. Природно, в цьому випадку в чисельнику повинні використовуватися значення економічних ефектів від функціонування відповідних компонентів розглянутого елемента виробничого потенціалу. За розглянутими показниками оцінки ефективності використання елементів виробничого потенціалу підприємства можна вирішувати певні завдання. Однак при виготовленні будь-якого виробу одночасно й разом застосовуються знаряддя праці, енергетичні й інформаційні ресурси, жива праця, прийоми й методи організації праці й виробництва. Вони взаємозалежні між собою, але часто роблять різноспрямований вплив. Тому необхідна оцінка ефективності використовуваної сукупності виробничих ресурсів, що виявляє її інтегральні зусилля. Оцінювання ефективності використання виробничого потенціалу підприємств й об'єднань не тільки показує рівень віддачі суспільних

ресурсів виробництва, а й створює основу для управління процесами їхнього формування. Однак досі цій стороні відтворення приділяється недостатньо уваги.

Отже, рівень ефективності використання виробничого потенціалу в цілому також може характеризувати кінцевий результат його функціонування, зміст якого було вже розглянуто. У такому випадку інтегральний показник віддачі виробничого потенціалу господарської системи буде визначатися відношенням:

$$K_{in} = \frac{B}{\Pi}, \quad (1.29)$$

де  $\Pi$  – величина виробничого потенціалу підприємства (об'єднання);

$B$  – кінцевий результат його функціонування.

Таким чином, вивчення ролі кожного з елементів виробничого потенціалу в процесах утворення кінцевого результату функціонування підприємства – важливий елемент стратегії управління внутрішньовиробничими можливостями.

Розглянуті показники оцінки ефективності використання елементів виробничого потенціалу підприємства дозволяють вирішувати певні завдання. При виготовленні будь-якого виробу одночасно застосовуються знаряддя праці енергетичні і інформаційні ресурси, жива праця, прийоми організації праці і виробництва. Вони взаємозв'язані, але часто чинять різноспрямовану дію. Кожен з розглянутих вище показників має певне значення для аналізу виробничого потенціалу. Тільки сукупне використання кількісних і якісних показників дає повне уявлення про потенціал виробництва, організацію що надалі застосовується для ефективного використання виробничих ресурсів. Тому потрібна оцінка ефективності використовуваних виробничих ресурсів у вигляді інтегрального показника віддачі потенціалу господарської системи.

## Висновки до 1 розділу

У першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретико-методичні основи управління потенціалом підприємства. Визначено, що потенціал підприємства є комплексною економічною категорією, яка відображає сукупність ресурсів і можливостей (виробничих, трудових, фінансових, інноваційних), що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження структури потенціалу показало, що ключовими його складовими є виробничий і трудовий потенціали, які відіграють вирішальну роль у формуванні результатів діяльності підприємства. Встановлено, що ефективне використання потенціалу залежить від рівня його організації, управління та адаптації до змін зовнішнього середовища.

Розглянуто систему управління потенціалом підприємства, яка включає принципи (системності, комплексності, ефективності), функції (планування, організація, мотивація, контроль) та методи управління. Обґрунтовано, що сучасні підходи до управління потенціалом повинні базуватися на інтеграції стратегічного та операційного управління.

Проаналізовано методичні підходи до оцінювання потенціалу підприємства, серед яких виділено ресурсний, результативний та інтегральний підходи. Встановлено, що найбільш об'єктивною є комплексна оцінка, яка дозволяє врахувати як кількісні, так і якісні характеристики потенціалу.

Таким чином, теоретичні положення, розглянуті у першому розділі, є основою для подальшого аналізу та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності управління потенціалом підприємства.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 2.1. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства

Об'єктом дослідження у даній дипломній роботі є ТОВ «KUNSFLUCH», діяльність якого пов'язана з виконанням капітального ремонту гірничо-шахтного обладнання, виготовленням запасних частин, а також виробництвом металоконструкцій і нестандартного устаткування.

Підприємство функціонує в умовах сучасної економіки України, що характеризується підвищеним рівнем невизначеності, зумовленим воєнним станом, трансформацією промисловості та змінами у вугільній галузі.

Основним напрямом діяльності підприємства є обслуговування гірничо-шахтного комплексу, що включає проведення капітальних ремонтів гірничо-шахтного обладнання (ГШО), виготовлення запасних частин, а також виробництво аркового кріплення для шахт. Зокрема, підприємство забезпечує виготовлення аркового кріплення для 10 шахт, що свідчить про стабільну виробничу кооперацію та наявність постійних замовників. Крім того, ТОВ «KUNSFLUCH» спеціалізується на виготовленні металоконструкцій, а також нестандартного й індивідуального устаткування відповідно до потреб замовників.

У сучасних умовах діяльність підприємства має важливе значення для підтримки функціонування вугільної промисловості регіону, зокрема в умовах воєнного стану, коли стабільність роботи енергетичного сектору є критично важливою для економіки країни. Таким чином, підприємство виконує не лише виробничу, але й стратегічну функцію.

Виробнича база підприємства характеризується наявністю достатніх площ та матеріально-технічного забезпечення. Станом на 2026 рік загальна виробнича площа становить 16604 м<sup>2</sup>, що дозволяє забезпечувати виконання повного циклу ремонтних і виробничих робіт. Виробничі потужності підприємства дозволяють одночасно здійснювати як ремонт обладнання, так і виготовлення нової

продукції.

Організаційна структура управління підприємством є лінійно-функціональною. Управління здійснює директор заводу, який координує всі напрями діяльності підприємства, організовує виробничий загаль, забезпечує ефективне використання ресурсів та несе повну відповідальність за результати діяльності. Йому підпорядковуються функціональні підрозділи, зокрема виробничі цехи, служби забезпечення, фінансово-економічний відділ та служба управління персоналом.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до плану економічного і соціального розвитку, що передбачає забезпечення виробництва необхідними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами. Особлива увага приділяється забезпеченню безперервності виробничого процесу, оптимізації витрат та підвищенню ефективності використання ресурсів.

Аналіз виробничо-господарської діяльності підприємства свідчить про позитивну динаміку розвитку. Зокрема, у 2025 році підприємство перевиконало план виробництва, досягнувши рівня 109, 3%, що свідчить про ефективну організацію виробничого загальн та наявність додаткового попиту на продукцію та послуги. Фактичний обсяг наданих послуг шахтам склав 177 576 тис. грн, що перевищує плановий показник (160 110 тис. грн) на значну величину.

Перевиконання планових показників може бути зумовлене кількома факторами, серед яких: зростання потреби у ремонті обладнання, підвищення рівня зношеності основних фондів у вугільній галузі, а також підвищення ефективності виробничої діяльності самого підприємства.

У 2024 році підприємство також демонструвало стабільні результати діяльності, що стало основою для подальшого зростання у 2025 році. Загалом можна відзначити тенденцію до поступового збільшення обсягів виробництва та надання послуг.

Важливим елементом техніко-економічної характеристики є оцінка

виробничої спеціалізації підприємства. ТОВ «KUNSFLUCH» має чітко виражену спеціалізацію на обслуговуванні гірничо-шахтного комплексу, що дозволяє концентрувати ресурси на ключових напрямках діяльності та досягати високого рівня якості продукції і послуг.

Підприємство також активно впроваджує заходи з механізації ручних і допоміжних робіт, що сприяє підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат. Використання сучасних технологій і обладнання дозволяє підвищити ефективність виробництва та конкурентоспроможність підприємства.

Кадровий потенціал підприємства є важливим чинником його розвитку. Працівники підприємства мають відповідний рівень кваліфікації та досвіду, що дозволяє забезпечувати якісне виконання складних ремонтних і виробничих робіт. Разом з тим, в умовах сучасних викликів актуальним є питання подальшого розвитку персоналу, підвищення його кваліфікації та залучення молодих спеціалістів.

Фінансово-економічні результати діяльності підприємства свідчать про його стабільність та потенціал до подальшого розвитку. Зростання обсягів виробництва та надання послуг сприяє збільшенню доходів підприємства та підвищенню його рентабельності.

Таким чином, ТОВ «KUNSFLUCH» є спеціалізованим підприємством, що здійснює ремонт і виготовлення гірничо-шахтного обладнання та має стабільні позиції у відповідному сегменті ринку. Підприємство характеризується достатнім рівнем виробничих потужностей, ефективною системою управління та позитивною динамікою розвитку. Разом з тим, подальше підвищення ефективності його діяльності потребує удосконалення системи управління, зокрема в частині розвитку персоналу, що є предметом подальшого дослідження у дипломній роботі.

Товариство створено з метою задоволення суспільних проблем фізичних та юридичних осіб за допомогою надання послуг, виробництва товарів та забезпечення, на основі отриманого прибутку, інтересів

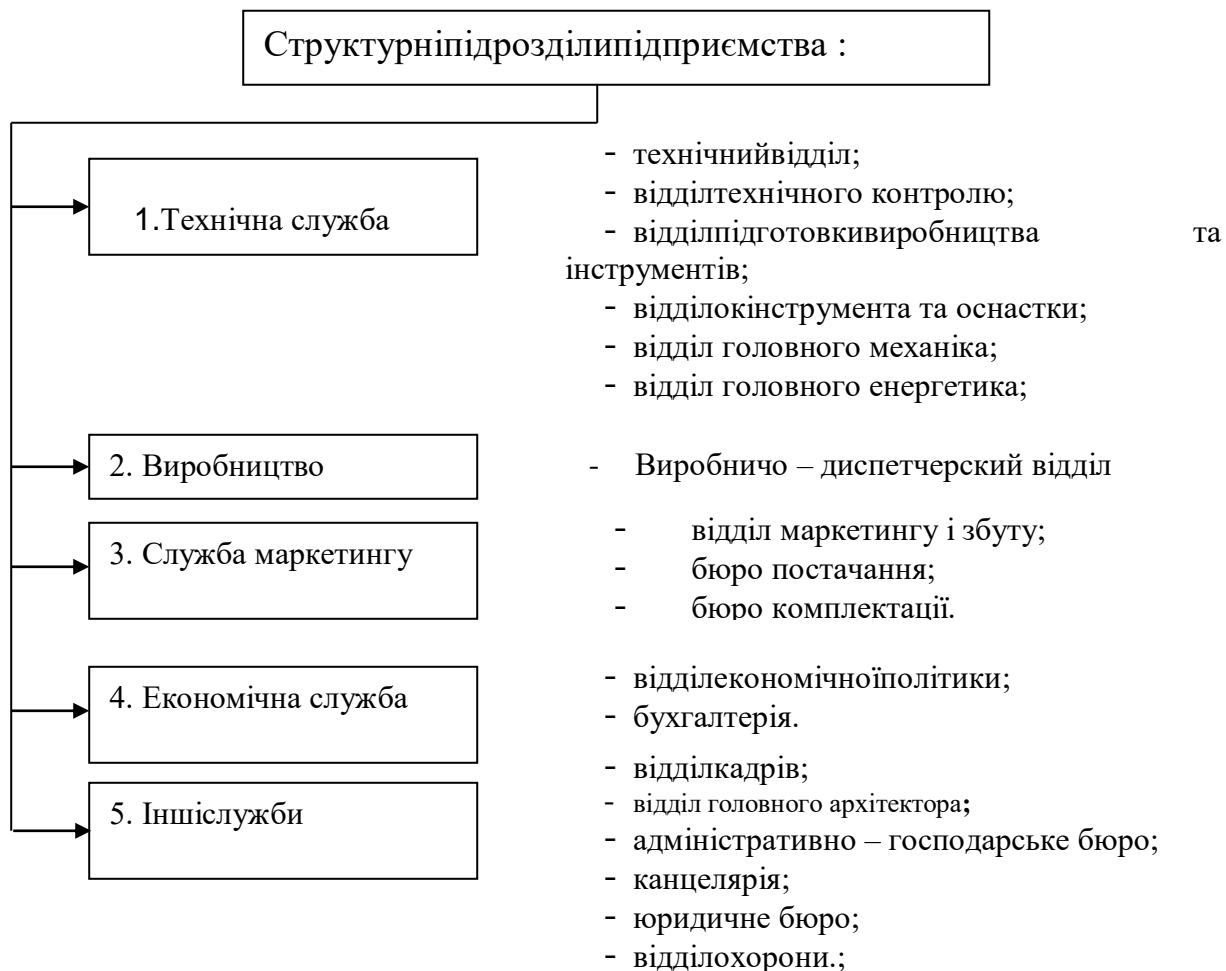
трудового колективу.

Структура ТОВ «KUNSFLUCH» представлена на рис. 2. 1

За даними офіційної звітності (форма 1 – ПВ “Звіт з праці”) проведемо аналіз використання трудового потенціалу ТОВ «KUNSFLUCH» за період 2023-2025рр.

Вихідні та розрахункові дані аналізу використання трудового потенціалу ТОВ «KUNSFLUCH» за період 2023-2024 рр., представимо у вигляді зага. 2. 1.

На підприємстві є технічна можливість для проведення наступних видів робіт: механо – обробних (токарських, фрезерних, координатно – розточувальних, плоско й кругло шліфувальних, зубофрезерних і т. д.), слюсарно – складальне, електромонтажне, фарбувальне, деревообробних, виготовлення інструмента й оснащення, проведення всіх видів ремонтів устаткування, транспортних засобів.



## Рис. 2.1 Склад структурних підрозділів ТОВ «KUNSFLUCH»

Таблиця 2.1

Динаміка показників діяльності ТОВ «KUNSFLUCH» за період 2023-2025рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025рік	Темпи зростання (+), зменшення (-),%	
				2009 до 2008	2010 до 2009
1.Обсяг виробництва ,тис.грн	14234,4	15676,7	23182	1,101	1,479
2.Середньооблікова чисельність робітників, заг. У т.ч. промислово – виробничого персоналу (ПВП)	370	332	293	0,897	0,883
	330	290	258	0,879	0,890
3. Продуктивність праці робітників підприємства, тис.грн/ заг.	38,47	47,22	79,12	1,227	1,676
4. Продуктивність праці ПВП, тис.грн/ заг.	43,13	54,06	89,85	1,253	1,662
5. Фонд оплати праці тис.грн	3180,0	3380,4	3260,4	1,064	0,964
6.Середньомісячна заробітна плата робітника підприємства, заг.	8590,46	10190,33	11130,83	1,186	1,093
7. Середньомісячна заробітна плата ПВП, заг.	963,64	1166,95	1264,93	1,211	1,084

Обсяг виробництва у 2023д році становивд 14234,4д тис. Грн,д у 2024д році – 15676,д7 тис.д Грн, ад у 2025д році – 23182д тис. Грн.д Таким чином,д спостерігається стійкад тенденція дод зростання обсягівд виробництва. Темпд зростання уд 2024 роцід порівняно зд 2023 рокомд склав 1,д101, ад у 2025д році порівнянод з 2024д роком – 1,д479. Цед свідчить прод активізацію виробничоїд діяльності підприємствад та розширенняд ринку збутуд продукції.

Середньообліковад чисельність працівниківд у 2023д році становилад 370 осіб,д у 2024д році – 332д особи, ад у 2025д році – 293д особи. Зменшенняд чисельності персоналуд супроводжується відповіднимд зниженням

чисельності підпромислово-виробничого персоналу: з 330 осіб у 2023 році до 258 осіб у 2025 році. Темп зменшення становлять відповідно 0,897 та 0,883. Така динаміка може бути зумовлена оптимізацією кадрового складу, автоматизацією виробничих процесів або підвищенням ефективності праці.

Щоб краще зрозуміти зміну основних показників ефективності діяльності підприємства відобразимо їх графічно на рис. 2. 2.

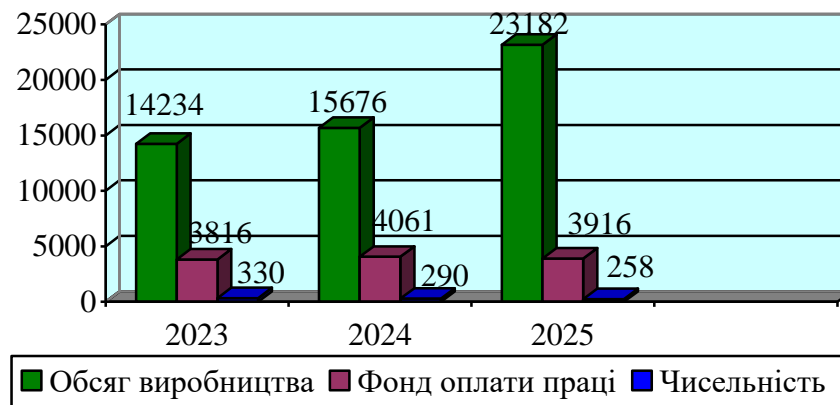


Рис. 2.2. Показники діяльності ТОВ «KUNSFLUCH» за 2023-2025 рр.

Аналізуючи ці показники можемо зауважити на підвищенні якісного складу працівників, оскільки їх скорочення не сприяє ні зменшенню а, навпаки, забезпечує зростання обсягів виробництва. Приріст продуктивності праці при цьому склав понад 67 %.

Проводячи певне припущення на зміну макроекономічного середовища, у якому здійснює свою економіко-господарську діяльність ТОВ «KUNSFLUCH», слід відзначити певне зростання рівня фонду оплати праці за період 2023-2025 рр. на 2,6 % й у 2025 році цей фонд склав 3916, 22 тис. грн., що на 100, 22 тис. грн більше аналогічного показника у 2023 році.

Формуючи висновки після аналізу основних показників треба зауважити наступне: на підприємстві залишається високою собівартість продукції, також треба зауважити, що високою залишається сума зносу основних фондів, висока плинність персоналу виходячи з цього керівництву ТОВ «KUNSFLUCH» треба працювати над пошуком шляхів оновлення

основних виробничих фондів, введення у виробництво модернізованого обладнання. А також переглянути ставлення щодо оплати праці, так як цей показник є дуже важливим у пошуку резервів підвищення продуктивності праці персоналу, цей аспект є не тільки матеріальним, але і соціальним, безумовно мотиваційним джерелом. Дієвість оплати праці визначається тим, наскільки повно вона виконує свої основні функції – відтворювальну, стимулюючу, регулюючу й соціальну. Реалізація відтворювальної функції передбачає встановлення норм оплати праці на такому рівні, який забезпечує нормальне відтворення робочої сили. Функція стимулювання зводиться до того, що можливий рівень оплати праці має спонукати кожного працівника до найефективніших дій на своєму робочому місці. Регулююча функція оплати праці реалізує загальнозживаний принцип диференціації рівня заробітку за фахом і кваліфікацією відповідної категорії персоналу, важливістю та складністю трудових завдань. Соціальну функцію заробітної плати спрямовано на забезпечення однакової оплати за однакоvu роботу; вона має поєднувати державне й договірне її регулювання, а також реалізовувати

У сучасних умовах господарювання, особливо в період дії воєнного стану в Україні, на формування основних виробничо-економічних показників підприємств значний вплив мають як внутрішні, так і зовнішні фактори. До внутрішніх факторів належать рівень організації виробництва, ефективність використання ресурсів, продуктивність праці та технічний стан обладнання. Водночас визначальними стають зовнішні чинники, зокрема військово-політична ситуація, логістичні обмеження, порушення ланцюгів постачання та загальна нестабільність економічного середовища.

У свою чергу, на величину основних показників діяльності підприємства впливає виконання виробничих завдань як у натуральному, так і у вартісному виразі. Обсяг випуску продукції безпосередньо залежить від рівня забезпеченості підприємства сировиною, матеріалами, комплектуючими виробами, а також від ефективності використання наявних

виробничих ресурсів. В умовах воєнного стану зазначені загальн набувають особливої актуальності, оскільки значно ускладнюється доступ до ресурсів, зростає їх вартість, а строки постачання стають нестабільними.

Павлоград та весь Західнодонбаський вугільний регіон упродовж останніх років функціонують в умовах підвищених ризиків, пов'язаних із воєнними діями. Підприємства регіону, зокрема ті, що забезпечують потреби гірничо-шахтної галузі, змушені адаптувати свою діяльність до нових умов. Часті повітряні тривоги, загрози ракетних обстрілів, пошкодження енергетичної інфраструктури негативно впливають на безперервність виробничих процесів, що, у свою чергу, відображається на обсягах виробництва та виконанні контрактних зобов'язань.

Крім того, значного впливу зазнала структура попиту на гірничо-шахтне обладнання. У попередні роки спостерігалось зниження потреби в такому обладнанні, що було пов'язано з використанням ресурсів підприємств Донецького регіону. Однак у сучасних умовах ситуація кардинально змінилася. Частина шахт на сході України втрачена або перебуває на тимчасово окупованих територіях, що призвело до перерозподілу виробничих потужностей і зміни логістичних маршрутів.

У цих умовах підприємства Павлоградського регіону, навпаки, отримали додаткове навантаження, оскільки забезпечують функціонування енергетичної безпеки країни. Вугледобувні підприємства Західного Донбасу стали ключовими постачальниками енергетичного вугілля, що, відповідно, підвищило потребу в ремонті та обслуговуванні гірничо-шахтного обладнання, а також у виготовленні запасних частин і металоконструкцій.

Водночас підприємства стикаються з низкою проблем, серед яких:

- нестача кваліфікованих кадрів у зв'язку з мобілізацією та міграційними загалю ;
- порушення логістичних ланцюгів постачання матеріалів і комплектуючих;
- зростання витрат на енергоресурси та сировину;

– необхідність забезпечення безпечних умов праці в умовах воєнних загроз.

Усе це безпосередньо впливає на результати діяльності підприємств та рівень виконання виробничих планів. Зокрема, ускладнюється своєчасне виконання замовлень, зростає собівартість продукції, що знижує загальну ефективність виробництва.

Разом з тим, слід відзначити, що підприємства регіону демонструють достатньо високий рівень адаптивності. Вони активно впроваджують заходи щодо оптимізації виробничих процесів, зменшення витрат, підвищення ефективності використання ресурсів. Значна увага приділяється диверсифікації діяльності, пошуку нових ринків збуту, а також модернізації обладнання.

Таким чином, у сучасних умовах воєнного стану формування основних показників діяльності підприємства відбувається під впливом складного комплексу факторів, серед яких домінують зовнішні ризики. Це вимагає від підприємств гнучкості, ефективного управління ресурсами та постійного вдосконалення виробничих процесів. Саме здатність адаптуватися до нових умов господарювання стає ключовим чинником забезпечення стабільності та розвитку підприємств вугільного регіону.

Оскільки на одному й тому ж самому обладнанні за рік виробляється значна кількість виробів, розрахунок прогресивної трудомісткості по кожному цеху здійснюється не по одному виробу, а в цілому по виробничій програмі показники якої наведені в табл. 2. 1.

Виготовлення різних вузлів та деталей, потужність груп устаткування залежить і від пропускної спроможності. Коефіцієнт пропускної спроможності Кп.с. визначається як відношення дійсного річного фонду часу роботи обладнання до прогресивної трудомісткості річної виробничої програми:

$$Кп.с. = \frac{n \times \Phi_d}{T_p}, \quad (2.1)$$

де  $n$ - кількість обладнання;

Фд – дійсний фонд часу одиниці обладнання, год.;

Тп- прогресивна трудомісткість виробничої програми.

Таким чином коефіцієнт пропускної спроможності показує можливість цеху забезпечити випуск запланованої продукції. Даний коефіцієнт застосовується для розрахунку потужності і називається коефіцієнтом виробничої потужності.

Коефіцієнт виробничої потужності по підприємству складає:  
Кв. п.=1, 23.

Тому необхідно забезпечити довантаження обладнання за рахунок збільшення виробництва, вузлів та деталей а також коопераційних поставок.

Збільшення пропускної спроможності можна забезпечити за рахунок вдосконалення технології, яка забезпечить зниження трудомісткості продукції, застосування більш стійких інструментів та приладів, передачі частини роботи з однієї групи станків на іншу, установкою додаткового обладнання, збільшенням змінності роботи обладнання.

Після прийняття рішень здійснюються необхідні зміни та перераховується пропускна спроможність обладнання. Необхідно щоб коефіцієнт загрузки обладнання був близький до 1[5].

Питання аналізу відіграють важливу роль в ефективності господарської діяльності підприємства. Виробничі потужності, як економічна категорія виражає можливість основних засобів підприємства щодо виробництва ними обсягу продукції, а основні виробничі фонди вартість виробничої потужності .

На основі прийнятих прийомів аналізу доцільно пов'язати завдання і мету дослідження в єдину схему яка відображена на рис. 2.3.

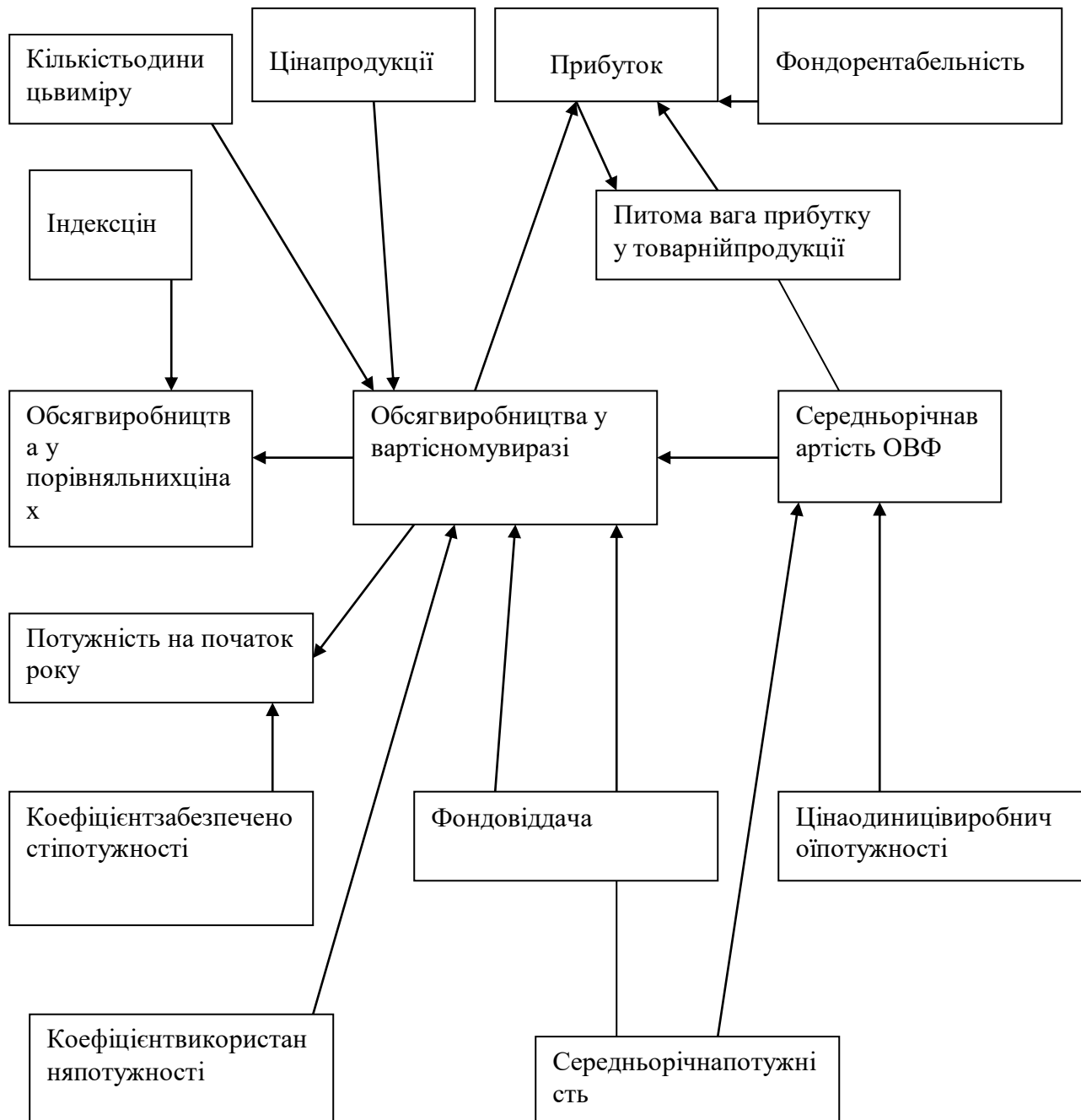


Рис. 2. 3. Використання основних виробничих фондів і виробничих потужностей

Рівень використання виробничої потужності пов'язаний із структурою основних виробничих фондів і такими показниками як коефіцієнт спрацьованості, придатності.

Це обґрунтовується тим, що безпосередньо бере участь у процесі виробництва активна частина основних виробничих фондів виробництва

і продуктивність (потужність) залежить від її придатності, а також бере участь у виробництві продукції для регіону і впливає на його соціальне, економічне та екологічне становище.

Необхідно відзначити, що у практичній діяльності приділяється недостатньо уваги, а в основному визначаються темпи зростання, абсолютне і відносне відхилення, чого, звичайно недостатньо. На рис. 2.3. відображено особливості використання виробничих потужностей та основних виробничих фондів на підприємстві.

При цьому враховується, що рівень використання основних виробничих фондів має важливий вплив на формування багатьох основних показників діяльності підприємства. Одночасно багато основних показників діяльності підприємства впливають на рівень ефективності використання основних виробничих потужностей підприємства. Таким чином вони взаємопов'язані. Необхідно зазначити, що використання виробничої потужності залежить від технічного стану і рівня використання основного технологічного устаткування. Для виробництва необхідного устаткування для вугільних підприємств регіону використовується спеціалізоване обладнання – в основних цехах і у допоміжних – універсальне. Зношене устаткування потребує заміни, що і передбачено в заходах, спрямованих на поліпшення роботи підприємства і підвищення його ефективності [26].

## 2.2. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства

Основні виробничі фонди неоднорідні, виконання ними різноманітних функцій і різне їхнє цільове використання обумовило поділ основних фондів на різні групи. Залежно від призначення у виробничо-господарській діяльності вони підрозділяються на три групи:

1. Виробничі фонди безпосередньо тієї галузі, у якій працює дана організація;

2. Виробничі фонди інших галузей;
3. Невиробничі основні фонди.

Аналіз по цих трьом групам починається з побудови аналітичної таблиці. Інформація таблиці й зроблені в ній розрахунки дозволяють з'ясувати структуру основних фондів, основні причини зміни основних фондів, абсолютну величину змін і відносну. При цьому визначається інтенсивність процесів, що відбуваються, по кожній групі окремо й по основних фондах у цілому.

Виробничі фонди інших галузей на підприємстві відсутні. Це пов'язано з недавнім препродажем підприємства, і це в свою чергу не можна визнати позитивним. Дана організація поповнила свої фонди новими об'єктами вартістю 460 тис. заг. і продала іншим організаціям на суму 170 тис. заг. Загальна зміна величини основних фондів склала 290 тис. заг.

Необхідно пам'ятати, що при вивченні трьох груп основних фондів особлива увагу слід приділяти першій й третій. Для цього необхідно вивчати темпи росту по цих групах. На базі темпів росту розраховують спеціальний коефіцієнт, називаний коефіцієнтом випередження ( $K_{\text{вип.}}$  заг.).

Темпи росту по виробничих основних фондах дорівнюють 101,5 %, а темпи росту невикористаних основних фондів дорівнюють 101,2%. Темпи росту виробничих основних фондів більше темпів росту невикористаних основних фондів.

$$K_{\text{вип.}} = \frac{101,5}{101,2} = 1,003 \text{)}1$$

Це позитивний результат, тому що виробничі фонди – це ті фонди, які є основою при випуску продукції й надалі сприяють одержанню фінансового результату. Невиробничі фонди – не створюють продукцію, фінансових результатів не дають.

Після вивчення трьох великих груп основних фондів

необхідно аналізувати самостійно кожен із груп. Починаємо із промислово-виробничої.

Для цього необхідно розглянути елементну базу основних виробничих фондів за допомогою аналітичної таблиці (заг. 2. 2).

Інформація таблиці й розрахунки дозволяють:

- 1) Зупинити видову структуру основних виробничих фондів;
- 2) з'ясувати абсолютну зміну по кожному елементу виробничих фондів;
- 3) побачити динаміку цієї зміни.

У ході аналізу виробничих фондів виділяють дві частини: активну й пасивну. Вартість активної частини основних фондів ТОВ «KUNSFUCH» становить 533.5 тис. заг., а пасивної частини – 1231. 6 тис. заг. Таким чином, частка активної частини становить 30. 2%, тобто активна частина займає менш 50%.

При вивченні виробничих фондів доцільно розглянути відносні розміри надходження й вибуття основних виробничих фондів.

Таблиця 2.2

## Структура основних виробничих фондів ТОВ «KUNSFLUCH» за 2025р

Показники	На початок 2025р		На кінець 2025р		Відхилення	
					абсол.	відносн.
	Тис.грн	%	тис.грн	%		
1. Будинки	921,6	52,2	921,6	51,4	-	-
2. Спорудження	310	17,6	310	17,3	-	-
3. Передавальні пристрої	-	-	-	-	-	-
4. Машини й устаткування	244,8	13,9	280,8	15,7	+36	+14,7
5. Транспортні засоби	284,7	16,1	275,7	15,4	-9	-3,3
6. Інструмент	4,05	0,2	4,1	0,2	+0,05	+1,2
7. Усього промислово-виробничих основних фондів	1765,2	100	1792,2	100	+27,05	+1,5

Аналіз основних виробничих фондів показав, що на кінець 2025 року відбулися зміни в активній частині. Вартість обладнання збільшилась на 36 тис.грн, що складає 14,%. Також відбулося зменшення вартості транспортних засобів на 9 тис. грн. Структура основних виробничих фондів відображено на рис. 2.4

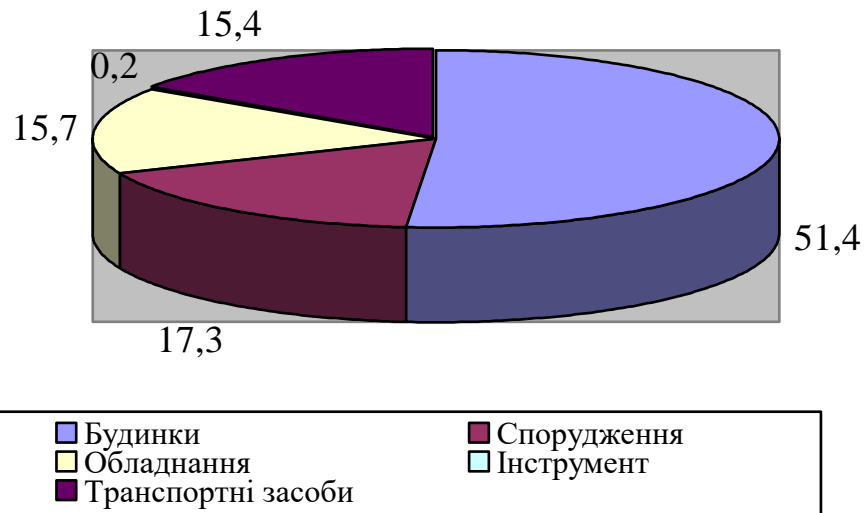


Рис.2. 4 Структура основних виробничих фондів ТОВ «KUNSFLUCH» за 2025р

З даної структури видно, що на даний час на підприємстві пасивна частина виробничих фондів більша ніж активна і складає: будинки 51 %, спорудження 17, 3%, а обладнання 15, 7 % а це в свою чергу негативно впливає на виробництво продукції та на формування витрат і отримання прибутку підприємства. Тому підприємству необхідно відрегулювати структуру основних виробничих фондів.

Відносними показниками, що характеризують рух основних засобів, є коефіцієнт відновлення (Квідн. ), коефіцієнт вибуття (Квиб.).

$$K_{\text{відн.}} = \frac{44}{1792,2} = 0,0245$$

Коефіцієнт відновлення дорівнює 0,0245, або 2, 45%.

$$K_{\text{виб}} = \frac{17}{1765,2} = 0,0096$$

Коефіцієнт вибуття дорівнює 0, 0096, або 0,96 %

К відновлення більший ніж коефіцієнт вибуття , це говорить про те, що підприємство крім заміни старих фондів здійснює нарощування основних фондів.

Вивчення технічного стану основних виробничих фондів починають

із узагальнюючих показників: коефіцієнт зношування (Кзнос.) і коефіцієнт придатності (Кприд.). Кприд. Відображає ту частку вартості основних фондів, яка ще не перенесена на продукцію і обчислюється відношенням залишкової вартості основних фондів до їхньої первісної вартості. Аналіз слід вести по окремих видах основних фондів, по видах устаткування. Приведемо приклади розрахунку Кприд.:

Слід зазначити, що Кприд. Ще не характеризує придатність об'єктів до роботи, а свідчить лише про можливий ступінь їх зношеності.

Тому в аналізі стану основних фондів частіше використовують Кзнос., обумовлений шляхом розподілу суми зношування на первісну вартість основних фондів.

$$K_{\text{прид}} = \frac{15,3}{280,8} = 5,4$$

$$K_{\text{знос}} = \frac{265,5}{280,8} = 0,945$$

Аналізуючи коефіцієнт зношування й коефіцієнт придатності по даному підприємству можна зробити висновок: зношування основних фондів значне і складає 0,945, що свідчить про їхнє багаторічне функціонування, це є особливістю діяльності даного підприємства. Специфікою інструмента, устаткування, машин і транспортних засобів. Необхідно здійснювати заміну зношених основних фондів новими.

Після вивчення узагальнюючих показників технічного стану основних засобів необхідно проводити спеціальний аналіз вікової структури встаткування.

Середній вік устаткування по ТОВ «KUNSFLUCH» - 31,4 року. Це встаткування не задовольняє вимогам ефективного ведення виробництва. Найбільш застарілим є токарне устаткування. У міру можливості воно повинне бути ліквідоване й замінене на нове, більш сучасне.

Важливим етапом є вивчення ремонту основних засобів підприємства.

Необхідно вивчати малий, середній, капітальний ремонт, динаміку кожного виду ремонту, абсолютне й відносне відхилення, у зв'язку з нестачею фінансово-грошових коштів, недостатнього фінансування бюджету на ТОВ «KUNSFLUCH» за останні три роки ремонт не проводився. До невиробничих основних фондів відноситься їдальня. Невиробничі основні фонди за поточний рік складають на суму 200000 грн., але питома вага в складі всіх основних фондів знизився з 12% до 10%. Це пояснюється перевищенням темпів росту виробничих фондів. Очевидно, що в найближчій майбутньому підприємству буде потрібно додаткове придбання основних невиробничих фондів.

Для узагальненої оцінки ефективності використання основних невиробничих фондів використовується система якісних показників:

2) Показник фондівіддачі

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{1489}{1765,2} = 0,844$$

2) Показник фондомісткості

$$\Phi_{\text{м}} = \frac{1765,2}{1489} = 1,18$$

2) Показник фондорентабельності

$$\Phi_{\text{р}} = \frac{461}{1765,2} = 0,26$$

2) Показник фондоозброєності

$$\Phi_{\text{оз}} = \frac{1765,2}{183} = 9,65$$

5. Показник технічної озброєності

$$T_{\text{тех.}} = \frac{533,6}{183} = 2,9$$

Оцінка цих показників починається з побудови спеціальної аналітичної таблиці, у якій надаються ці показники а потім розраховуються за цими показниками абсолютне відхилення й відносне (зага.2. 3).

Таблиця 2.3.

Показники використання основних виробничих фондів ТОВ  
«KUNSFLUCH» за 2024-2025рр.

Показники	2024р	2025р	Відхилення	
			абсол.	%
Обсяг продукції в оптових цінах, тис грн	1498	1569	+80	+5,4
Прибуток валовий, тис. грн	461	487	+26	+5,6
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис грн	1765,2	1792,2	+27	+1,5
Вартість активної частини ОВФ, тис грн	533,6	560,6	+27	+5
Фондовіддача ОВФ	0,844	0,875	+0,031	+3,6
Фондовіддача активної частини ОВФ	2,790	2,799	+0,009	+0,3
Фондомісткість усіх ОВФ	1,18	1,14	-0,04	-3,4

Продовження зага..2. 3

Фондомісткість активної частини ОВФ	0,36	0,35	-0,01	-2,7
Фондорентабельність усіх ОВФ	0,26	0,27	+0,01	+3,8
Фондорентабельність активної частини ОВФ	0,86	0,87	+0,01	+1,2

Інформація таблиці дозволяє судити не тільки про показники фондівдачі, фондмісткості, фондорентабельності, про їхній абсолютний і відносний зміни, але й побачити фактори, які привели до таких змін.

На підприємстві по всіх ОВФ фондівдача виросла за останній рік на 3. 1 коп. з заг. Це було пов'язано з тим, що динаміка, темпів росту обсягу продукції були вище темпів росту ОВФ. Обсяг продукції збільшився на 5.4 %, а середньорічна вартість на 1.5 %.

Стосуючись фондівдачі активної частини ми спостерігаємо також разом позитивне явище – збільшення на 1 коп. на заг. Це пояснюється тим, що темпи росту обсягу продукції виявилися вище темпів росту активної частини. Результати аналізу відображено на рис.2. 5

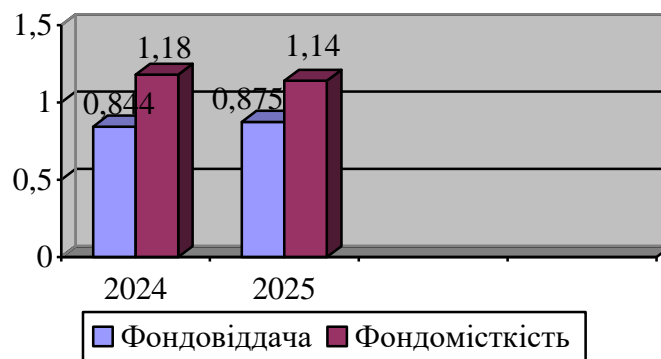


Рис. 2.5. Основні показники ефективності використання ОВФ ТОВ «KUNSFLUCH» за 2024-2025рр

Якщо в цілому говорити про ефективність використання ОВФ із залученням показників фондорентабельності, то спостерігається поліпшення, хоча й невелике.

Надалі аналіз використання основних виробничих фондів повинен бути зосереджений на вивченні й аналізі найважливішого показника – фондівіддачі. Оцінка цього показника, як і будь-якого показника ефективності, повинна вестися по двом напрямкам:

1. Вивчення тих факторів, які впливали на зміну цього показника;
2. Вивчення того, як зміна фондівіддачі впливала на інші показники роботи підприємства.

При вивченні по першому показникові необхідно видозмінити формулу розрахунку показників фондівіддачі:

$$\Phi_{\text{від}} = \frac{N}{F_{\text{ср}}} = \frac{N}{R} \cdot \frac{F_{\text{ср}}}{R} = \frac{\text{ПП}}{\Phi_{\text{оз}}} = \text{ПП} \times \frac{1}{\Phi_{\text{оз}}} \quad (2.2)$$

Виходячи зі зроблених перетворень, можна сказати, що на зміну фондівіддачі впливають два фактори: продуктивність праці й фондоозброєність. Розрахунок їх впливу на фондівіддачу слід вести інтегральним способом. Розрахунок впливу зміни фондоозброєності на зміну фондівіддачі:

$$\Delta \Phi_{\text{від. Фоз.}} = 0.0002 \times 8.14 + (0.0002 \times 0.3)/2 = 0.0016 + 0.00003 = 0.00163$$

Розрахунок впливу зміни продуктивності праці на зміну фондівіддачі:

$$\Phi_{\text{відпп}} = 0.3 \times 0.1036 + 0.00003 = 0.03111$$

Загальний вплив:

$$\Delta \Phi_{\text{від. заг}} = \Delta \Phi_{\text{від. Фоз.}} + \Delta \Phi_{\text{від. пп}} = \Phi_{\text{від. зв}} - \Phi_{\text{від. баз}}$$

$$\Delta \text{Фвід. заг} = 0.00163 + 0.03111 = 0.032 = 0.875 - 0.843$$

У ході аналізу фондовіддачі можна вивчати загальну модель впливу на цей показник. Дана модель дозволяє оцінити вплив на фондовіддачу:

- 1) Прогресивність структури наявних ОВФ;
- 2) Ефективність використання робочих машин і устаткування;
- 3) Ефективність використання робітників

Наступний етап – ситуаційний аналіз фондовіддачі. Для його здійснення досліджують темпи росту продуктивності праці й фондоозброєності. Темпи росту фондоозброєності = 99.8%, а темпи росту продуктивності праці = 103.6%, тобто темпи росту продуктивності праці вище, отже фондовіддача росте. Це говорить про те, що підприємство здобуває такі основні засоби, які мають більш високу продуктивність праці й підвищують загальну ефективність використання основних засобів, а також частково усуває із виробництва ту частину основних фондів, які погіршували використання тих частин, що залишились. Таким чином, співвідношення темпів росту продуктивності праці й фондоозброєності впливає не тільки на показник фондовіддачі, але й на показники додаткового залучення в виробництво ОВФ.

В ході аналізу фондовіддачі треба вивчати дію цього показника на інші показники роботи підприємства, тобто це аналіз, пов'язаний з другим напрямом вивчення фондовіддачі. Обсяг продукції можна представити:

$$N = P_{\text{ср.}} \times \text{Фвід.} \quad (2.3)$$

Ця модель дозволяє окрім дії фондовіддачі визначити вплив зміни вартості ОВФ. Розрахунок впливу здійснюється інтегральним способом. Наведемо приклад розрахунку :

Розрахунок дії фондовіддачі на зміну обсягу продукції :

$$\Delta N_{\text{Фвід}} = 0.031 \times 1765 + (0.3031 \times 27)/2 = 54.75 + 0.47 = 55.8$$

Розрахунок дії вартості основних фондів на зміну обсягу продукції:

$$\Delta N_{\text{Фсп}} = 27 \times 0.843 + 0.47 = 23.7 + 0.47 = 24.2$$

Розрахунок загального впливу на обсяг продукції:

$$\Delta N_{\text{заг}} = \Delta N_{\text{фвід}} + \Delta N_{\text{Фсп}} = N_{\text{зв}} - N_{\text{баз}} \quad (2.4)$$

$$\Delta N_{\text{заг}} = 55.8 + 24.2 = 1569 - 1489 = 80$$

Для глибшого вивчення впливу засобів праці на об'єм продукції можна застосовувати складніші моделі. У укладенні аналізу загальновальних показників використання ОВФ треба окрім оцінки рівня цих показників, чинників, які привели до такого стану визначити основні напрями, які сприяли б підвищенню ефективності використання ОВФ на підприємстві. З метою зменшення трудомісткості аналітичних розрахунків по фондівіддачі доцільно їх механізувати і автоматизувати для чого використовуються типові програми обробки даних на ЕОМ.

### 2.3. Трудовий потенціал та ефективність його використання на ТОВ «KUNSFLUCH»

Працівники промислового підприємства діляться на дві групи: промислово-виробничий і непромисловий персонал. До складу першого входять працівники основних, допоміжних, транспортних, підсобних і побічних цехів; до другої ставляться працівники, що не ухвалюють участь в основній діяльності підприємства й зайняті створенням умов, що забезпечують нормальне функціонування проведення в цілому. Працівники

промислової групи залежно від виконання функцій діляться на наступні категорії: керівники, фахівці, що служать, робітники.

Аналіз забезпеченості робочою силою починається з вивчення укрупнених груп працюючих: робітників та службовців (табл. 2.4).

Таблиця 2. 4.

## Аналіз категорій працюючих ТОВ «KUNSFLUCH» за 2024-2025р

Показники	2024р	2025р	Питома вага окремих категорій робітників,%		абс.відх	Темпи росту, %
			2024	2025		
1. Робітники, усього	153	157	83,6	84,4	+4	102,6
-основні	145	149	79,2	80,1	+4	102,8
- допоміжні	8	8	4,3	4,3	0	100
2.Службовці	30	29	16,4	15,6	-0,8	96
- АУП	16	16	8,8	8,6	0	100
- спеціалісти	14	13	7,7	7,0	-0,7	93
3. Всього	183	186	100	100	+3	101,6
4. Питома вага в загальній численості робітників - основних	94,8	94,9	--	--	+0,1	100,1
- допоміжних	5,2	5,1	--	--	+80	105,4

Структура працівників досліджуваного підприємства відображена рис 2. 6,2. 7.

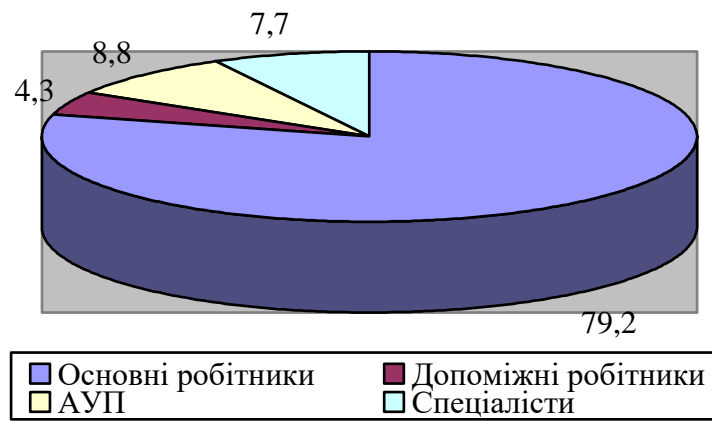


Рис. 2.6. Структура працівників ТОВ «KUNSFLUCH» за 2024 р

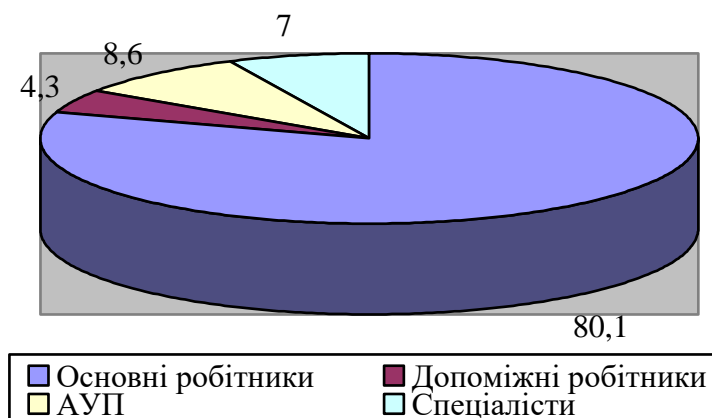


Рис. 2.7. Структура працівників ТОВ «KUNSFLUCH» за 2025 р

На основі представлених рисунків, що відображають структуру персоналу підприємства за категоріями у 2024 –2025 роках, можна зробити такі узагальнюючі висновки.

У структурі персоналу підприємства переважає основна виробнича група працівників, частка якої є домінуючою в обох періодах. Це свідчить про виробничу спрямованість підприємства та раціональну орієнтацію кадрової політики на забезпечення основного виду діяльності – ремонту та виготовлення гірничо-шахтного обладнання.

Частка допоміжного персоналу залишається відносно невеликою, проте стабільною. Це означає, що підприємство підтримує необхідний рівень обслуговування виробничого процесу без надмірного розширення допоміжних служб, що є позитивним з точки зору оптимізації витрат.

Адміністративно-управлінський персонал займає найменшу частку у загальній структурі. Така ситуація свідчить про відносно компактну систему управління та відсутність надлишкового управлінського апарату, що позитивно впливає на ефективність діяльності підприємства.

Порівняльний аналіз діаграм за 2024 та 2025 роки показує, що суттєвих структурних змін не відбулося, однак спостерігається незначне збільшення частки виробничого персоналу. Це може бути пов'язано із зростанням обсягів виробництва та перевиконанням планових показників у 2025 році (109,3 %), що вимагало залучення додаткових виробничих працівників.

Водночас незначні коливання часток інших категорій персоналу свідчать про гнучкість кадрової політики підприємства та здатність адаптуватися до змін у виробничій діяльності.

Таким чином, структура персоналу підприємства є оптимальною та збалансованою, відповідає специфіці його діяльності та забезпечує ефективне функціонування виробничого процесу. Збереження такої структури з одночасним розвитком кваліфікації працівників сприятиме підвищенню продуктивності праці та конкурентоспроможності підприємства в майбутньому.

Інформація дозволяє здійснити вертикальний структурний аналіз персоналу, досліджувати абсолютну й відносну зміну. При аналізі забезпеченості підприємства трудовими ресурсами звертається увага на показники, що характеризують зміну чисельності працівників. Матеріали таблиці дозволяють дати на початковій стадії оцінку ефективності використання трудових ресурсів (це пов'язане із залученням у розрахунки обсягу продукції, темпів росту). Інформація таблиці характеризує підприємство, що активно займається поліпшенням структури трудових ресурсів. Доказом цього є збільшення частки й кількості основних робітників і всіх робітників і як результат даних позитивних змін - випереджальні темпи росту обсягу випуску продукції над темпами

росту загальної чисельності персоналу:  $105.4 > 101.6$ . Темпи приросту вище майже в 3 рази.

У ході аналізу потрібно визначати, яку чисельність підприємство могло б мати додатково у зв'язку зі збільшенням обсягу продукції.

$$R = 153 - (153 \times 105.4/100) = 8 \text{ чол.}$$

Реальна економія чисельності склала:

$$\Delta R_{\text{економ.}} = 157 - (153 \times 105.4/100) = 4 \text{ чол.}$$

В результаті отриманих даних підприємство має можливість скоротити чисельність на 4 чол. В результаті збільшення обсягу виробництва на 5,4%

Після вивчення укрупненого угруповання персоналу необхідно детальніше вивчити кожну категорію окремо. Вивчення категорії "Робітники" слід вести в розрізі професій і окремих спеціальностей. Розгляд розпочинається з провідних професій з позиції порівняння необхідної потреби працівників цієї професії по окремих розрядах з фактичною наявністю людей по цій професії. Для цього побудуємо спеціальну аналітичну таблицю (таблиця 2. 5.).

Таблиця 2.5.

Аналіз структури робочої сили по професії (штампувальник)  
ТОВ «KUNSFLUCH» у 2025р

Розряд	Необхідна потреба		Фактично		Абс. відхилення	% забезпеченості
	Кількість	Питома вага, %	Кількість	Питома вага, %		
1	1	0,6	1	0,6	-	100
2	8	5	8	5	-	100
3	42	27	46	28,3	+4	109,5
4	103	65,6	99	63,2	-4	96,1
5	3	1,8	3	1,8	-	100
6	--	--	--	--	--	--
Всього	157	100	157	100	-	100

Матеріали таблиці дозволяють побачити не лише загальну нестачу або надлишок по професії штампувальник, але і з'ясувати, по яких розрядах (кваліфікаціям) спостерігається велика нестача або надлишок. Через структуру чисельності працівників по професії можна встановити що підприємство виконує в основному роботу по складності 4-5 розряду, тобто роботу вище середньої складності.

В ході оцінки професійного складу робочої сили необхідно давати оцінку кваліфікації робочої сили по окремих розрядах. Вивчення кваліфікаційного складу робочої сили ведеться у взаємозв'язку з вивченням складності виконуваних робіт робітниками.

Оцінка ґрунтується на спеціальних коефіцієнтах розрядності робітників і робіт. Для цього треба побудувати таблицю (таблиця 2.6. ).

Таблиця 2. 6.

Розрахунок середнього розряду робітників і робіт ТОВ «KUNSFLUCH» у 2025р

Показники	Розряд робіт і робітників						Всього
	1	2	3	4	5	6	
1. Обсяг робіт в тис нормогод.	10	52	205	310	38	--	615
2. Питома вага з розрядів, %	1,6	8,5	33,3	50,4	61,8	--	100
3. Чисельність робітників	1	8	46	99	3	--	157
4.Питома вага робочих по розрядам,%	0,6	5,2	29,2	63,1	1,9	--	100
5.Середній розряд робіт	(10+104+615+1240+190)/615=3,5						
6. Середній розряд робітників	(1+16+138+396+15)/157=3,6						

В ході аналізу ми отримали ситуацію, коли середній розряд робіт менше середнього розряду робітників. Це негативна ситуація в усіх відношеннях. В цьому випадку можлива часткова втрата кваліфікації робітником, а з іншого боку підприємство робить доплати. Визначимо кількість робітників, що мають надмірну кваліфікацію :

$$\Delta R = (3.5 - 3.6) \times 157 = - 15 \text{ осіб}$$

Наступний етап забезпеченості і руху робочої сили припускає

оцінку руху робочої сили. Зміна чисельності відображає загальну картину руху працівників, джерела поповнення кадрів і причини їх вибуття. Це дозволяє вивчити оборот робочої сили і її плінність.

Оцінка руху робочої сили припускає вивчення трьох показників :

Коефіцієнт з прийому робочої сили (Кпр. ) =  $60 / 186 = 0.32$ ;

Коефіцієнт з вибуття робочої сили (Квиб. ) =  $80 / 186 = 0.43$ ;

Коефіцієнт плінності (Кпл.) =  $55 / 186 = 0.3$

Проведена оцінка руху робочої сили на підприємстві на основі розрахованих коефіцієнтів свідчить про наявність певних проблем у сфері кадрової стабільності.

Зокрема, коефіцієнт прийому робочої сили становить 0,32, що означає, що протягом аналізованого періоду було прийнято 32% нових працівників від середньооблікової чисельності персоналу. Це свідчить про достатню активну політику залучення кадрів та часткове оновлення персоналу.

Водночас коефіцієнт вибуття є вищим і становить 0,43, тобто підприємство втратило 43% працівників від середньооблікової чисельності. Перевищення рівня вибуття над прийомом є негативною тенденцією, яка свідчить про скорочення кадрового потенціалу або проблеми з утриманням персоналу.

Особливу увагу слід звернути на коефіцієнт плінності кадрів, який становить 0,30. Це досить високий показник, що характеризує значну частку працівників, які залишили підприємство з причин, пов'язаних із незадоволеністю умовами праці, рівнем оплати або іншими факторами. Висока плінність негативно впливає на стабільність колективу, знижує продуктивність праці та призводить до додаткових витрат на підбір і навчання персоналу.

У цілому можна зробити висновок, що на підприємстві спостерігається

нестабільність кадрового складу, оскільки рівень вибуття перевищує рівень прийому, а коефіцієнт плинності є досить високим. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління персоналом, зокрема в частині мотивації працівників, покращення умов праці, розвитку персоналу та формування ефективної кадрової політики.

Таким чином, для забезпечення стабільності кадрового складу підприємству доцільно впроваджувати заходи, спрямовані на зниження плинності кадрів та підвищення рівня їх закріплення, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому.

Одним з показників забезпеченості робочої сили є її стабільність, тобто середній стаж роботи.

Доцільно визначити склад і число осіб, працюючих тривалий термін на цьому підприємстві. На підприємстві середній стаж працівників складає 10 і більше років.

Важливий етап вивчення робочої сили - вивчення вікового складу працюючих. Це необхідно для правильного управління кадровою політикою на підприємстві. Вік працюючих на підприємстві коливається від 30 до 60 років, в середньому - 40 років.

За останні 10 років значно знизився приплив молодих фахівців. Віковий склад рік від року старіє.

Особлива увага приділяється жінкам у віці 50-55 років і чоловікам 55-60 років. Вивчення цих груп дозволяє з'ясувати яка кількість працівників потенційно може піти за подальші 5 років. У ТОВ їх питома вага складає близько 25 %. Необхідно вирішувати питання про набір людей, про залучення молодих фахівців.

Аналіз продуктивності праці як і будь-якого показника ефективності проводять по двох напрямках: вивчення тих чинників, які впливають на зміну продуктивності праці розрахунок дії продуктивності праці на інші показники роботи організації. Такий підхід дозволяє з'ясувати, за рахунок чого відбувається зміна рівня продуктивності праці.

У нашому прикладі збільшення продуктивності праці в 2010 році на 3,8% сталося в основному за рахунок збільшення обсягів робіт, оскільки темпи росту обсягу продукції вищі за темпи росту чисельності. Заробітна плата займає значну питому вагу у витратах на виробництва. Економія по ній веде до зниження собівартості продукції. Треба вивчати не лише загальну величину фонду оплати праці, але і структурувати її по окремих категоріях( таблиця2. 7.).

Таблиця 2.7

## Аналіз фонду оплати праці ТОВ «KUNSFLUCH» за 2023-2025рр

Показники	2023	2024	2025	Абс. відх від 2023	Абс відх.від 2024	Темпи росту в 2025 р	
						2024	2023
Обсяг продукції тис.грн	14234,4	15676,7	23182	+7505,3	+8947,6	147,8	162,8
ФОП тис.грн	6878,3	6371,1	6191,1	-687,2	-180	96,4	102,6
Середньоспис. чисельність, осіб	370	332	293	+3	-3	101,6	98,4
В т ч робітників, осіб	156	153	157	+4	-1	102,6	100,6
Середньорічний виробіток на 1 працівника, тис.грн	8,46	8,13	8,44	+0,31	-0,2	103,8	99,8
Середнього. виробіток 1 робітника, тис.грн	10,2	9,73	9,99	+0,26	-0,21	102,6	97,9
Середня заробітна плата 1 працівника	18590,5	19190,3	21130,9	+1940	+2540	110	113
Зарплатомісткість	0,27	0,30	0,34	+0,04	+0,07	113	125,9
Питома вага працівників в загальній чисельності	42,0	46,1	53,6	+7,5	+11,6	-	-

Інформація таблиці дозволяє визначити відхилення по оплаті праці окремих категорій працівників, виявити інтенсивність зміни в оплаті праці. Оскільки динаміка росту обсягу продукції більше темпів росту ФОП (162,8 > 102,6) це говорить про ефективне застосування системи оплати праці на підприємстві. Надалі необхідно досліджувати заробітну плату окремих категорій, професій і спеціальностей.

## Висновки до 2 розділу

Уд другому розділід проведено аналізд системи управлінняд потенціалом підприємствад на прикладід ТОВ «KUNSFLUCH». Досліджено організаційно-економічні характеристикид підприємства, щод функціонує уд сфері ремонтуд гірничо-шахтногод обладнання тад виготовлення металоконструкцій.д

Встановлено, щод підприємство маєд достатній рівеньд виробничого потенціалу,д що підтверджуєтьсяд наявністю виробничихд площ (16604д м<sup>2</sup>), спеціалізованогод обладнання тад стабільних виробничихд зв'язків із шахтами. Уд 2025 роцід підприємство перевиконалод план виробництвад на 109,д3%, ад обсяг наданихд послуг склавд 177 576д тис. грн,д що свідчитьд про ефективністьд виробничої діяльності.д

Разом зд тим, аналізд показав наявністьд певних проблемд у використаннід виробничого потенціалу,д зокрема можливід простої обладнання,д нерівномірність завантаженняд потужностей тад потребу вд їх модернізації.д Оцінка трудовогод потенціалу показала,д що підприємствод має кваліфікованийд персонал, однакд спостерігається підвищенийд рівень плинностід кадрів (коефіцієнтд плинності – 0,д3), ад також перевищенняд коефіцієнта вибуттяд (0,43)д над коефіцієнтомд прийому (0,д32). Цед свідчить прод нестабільність кадровогод складу тад необхідність удосконаленняд кадрової політики.д

Таким чином, проведений аналіз дозволив виявити сильні сторони підприємства (стабільна виробнича діяльність, наявність ресурсної бази) та проблемні аспекти (кадрова нестабільність, потреба модернізації), що є основою для розробки напрямів удосконалення управління потенціалом.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

#### 3.1 Напрями удосконалення управління потенціалом підприємства

В сучасних умовах функціонування промислових підприємств України, зокрема у гірничо-шахтній галузі, ефективне управління виробничим потенціалом набуває особливого значення. Виробничий потенціал підприємства являє собою сукупність ресурсів (матеріально-технічних, трудових, фінансових, інформаційних), які забезпечують можливість здійснення виробничої діяльності та досягнення стратегічних цілей. Удосконалення системи управління виробничим потенціалом спрямоване на підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Першим важливим напрямом є оптимізація використання виробничих потужностей. На підприємстві доцільно здійснювати постійний моніторинг завантаженості виробничих площ та обладнання. З огляду на наявну виробничу площу 16604 м<sup>2</sup>, необхідно забезпечити її максимально ефективного використання шляхом раціонального розміщення виробничих процесів, зменшення простоїв обладнання та впровадження системи планування виробництва. Важливим інструментом у цьому напрямі є впровадження сучасних методів оперативного планування, зокрема календарного та мережевого планування.

Другим напрямом є технічне переоснащення та модернізація обладнання. В умовах зношеності основних фондів у гірничо-шахтній галузі підприємству необхідно здійснювати оновлення технологічної бази. Це включає придбання сучасного обладнання, впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизацію виробничих процесів. Модернізація сприятиме підвищенню продуктивності праці, покращенню якості продукції

та зниженню виробничих витрат.

Третім важливим напрямом є удосконалення системи управління персоналом як складової виробничого потенціалу. Ефективність виробничого процесу значною мірою залежить від рівня кваліфікації працівників. У зв'язку з цим доцільно впроваджувати системи безперервного навчання, підвищення кваліфікації, стажування та професійного розвитку персоналу. Особливу увагу слід приділити залученню молодих спеціалістів та формуванню кадрового резерву.

Четвертим напрямом є удосконалення організації виробничих процесів. Це передбачає впровадження сучасних методів організації праці, зокрема принципів бережливого виробництва (Lean production), які спрямовані на усунення втрат, оптимізацію виробничих операцій та підвищення ефективності використання ресурсів. Важливим є також удосконалення логістичних процесів, зокрема постачання матеріалів та управління запасами.

П'ятим напрямом є цифровізація управління виробничим потенціалом. Впровадження інформаційних систем управління (ERP-систем) дозволяє автоматизувати планування, облік та контроль виробничих процесів. Це сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства, оперативності прийняття управлінських рішень та зниженню ризиків.

Шостим напрямом є підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів. Для цього необхідно впроваджувати системи контролю витрат матеріалів, нормування ресурсів, а також заходи з повторного використання та переробки матеріалів. Це дозволить знизити собівартість продукції та підвищити рентабельність виробництва.

Сьомим напрямом є удосконалення фінансового забезпечення виробничого потенціалу. Підприємству необхідно забезпечити ефективне управління фінансовими ресурсами, зокрема оптимізацію структури витрат, залучення інвестицій для модернізації виробництва, а також використання державних програм підтримки промисловості.

Восьмим напрямом є забезпечення гнучкості виробничої системи. В умовах нестабільного попиту та змін зовнішнього середовища підприємству необхідно мати можливість швидко адаптувати виробничі процеси до нових умов. Це передбачає диверсифікацію виробництва, розширення асортименту продукції та впровадження гнучких виробничих технологій.

Дев'ятим напрямом є підвищення якості продукції та послуг. Для цього необхідно впроваджувати системи управління якістю, здійснювати постійний контроль якості продукції, а також орієнтуватися на вимоги споживачів. Підвищення якості сприятиме зміцненню позицій підприємства на ринку.

Десятим напрямом є посилення інноваційної діяльності підприємства. Впровадження нових технологій, розробка інноваційних продуктів та удосконалення виробничих процесів дозволять підприємству підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечити довгостроковий розвиток.

Враховуючи сучасні умови функціонування підприємств, зокрема воєнний стан, важливим є також забезпечення безперервності виробництва та управління ризиками. Підприємству необхідно розробляти антикризові заходи, формувати резерви ресурсів та забезпечувати стійкість виробничої системи до зовнішніх впливів.

Отже, удосконалення управління виробничим потенціалом підприємства має комплексний характер і включає технічні, організаційні, економічні та кадрові заходи. Реалізація запропонованих напрямів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зростанню продуктивності праці, зниженню витрат та забезпеченню сталого розвитку підприємства в сучасних умовах.

На поліпшення використання основних фондів вирішальним чином впливає інтенсифікація роботи машин. Відомо, що кількість продукції, виробленої машиною, залежить від того, наскільки інтенсивно використовується кожна година її роботи і скільки годин на рік вона працює.

Інтенсивність роботи машин визначається рядом факторів. Першорядне значення має технічний стан обладнання і напруженість його роботи. При цьому підвищення технічних режимів роботи устаткування - найбільш дієвий фактор інтенсивного його використання.

Одним з резервів зростання фондівіддачі служить скорочення втрат часу роботи діючого устаткування. У зв'язку з цим важливим є вдосконалення організації і технологій виробництва, спрямоване на скорочення міжопераційних, внутрізмінних та інших втрат робочого часу.

Сюди включається розробка технологічних процесів, що забезпечують найбільш повне використання режимного часу роботи обладнання; вдосконалення системи оперативно - календарного планування; перехід до поточним форм виробництва, поліпшення системи забезпечення робочих місць, створення оптимальних заділів і т.д.

Підвищенню рівня організації ремонтного обслуговування сприяє раціональне розподіл і кооперація праці ремонтних робітників.

Істотним напрямком підвищення ефективності використання основних фондів є вдосконалення їх структури. Оскільки збільшення випуску продукції досягається тільки у провідних цеху, то важливо підвищувати їх частку в загальній вартості основних фондів.

Збільшення основних фондів виробництва веде до зростання фондомісткості продукції, так як безпосереднього збільшення випуску продукції при цьому не відбувається. Але без пропорційного розвитку допоміжного та основного виробництва підприємство не може функціонувати з повною віддачею. Тому пошук оптимальної виробничої структури основних фондів на підприємстві - важливий напрям поліпшення їх використання.

Шляхи поліпшення використання основних виробничих фондів залежать від конкретних умов, що склалися на підприємстві за той чи інший період часу.

Визначимо основні методи оптимізації ресурсів при виконанні яких

підприємство значно підвищить ефективність використання виробничого потенціалу.

У політиці господарювання для забезпечення високої продуктивності при мінімумі витрат до основних засобів можна пред'явити загальні, незалежні від галузі вимоги. Це обумовлюється низкою об'єктивних причин.

По - перше, бажанням робити те, що ми хочемо, і в тій кількості, в якому хочемо, по - друге, особливостями основних фондів, які впливають із сутності характеристики, по - третє прагненням організувати ефективну експлуатацію основних засобів, тобто отримати більший обсяг виробництва при мінімумі витрат на їх залучення.

При забезпеченні підприємства основними засобами слід враховувати їх особливості, які впливають із сутності їх характеристики.

По-перше, основні фонди збільшують продуктивну силу праці і використовуються на протязі більшого періоду. Це означає, що підприємство повинно прагнути до придбання високопродуктивного обладнання, технічні характеристики якого дозволяють підтримувати його на високому рівні протягом усього терміну служби. Значимість корисного посилюється тим, що науково - технічний прогрес прискорює моральний знос устаткування. Отже, щоб витримати конкуренцію, необхідно або оновлювати обладнання, або модернізувати, що досягається за допомогою регулярного проведення ремонту.

По-друге, оскільки основні засоби, як правило, дорогі, на їх придбання потрібно більше коштів, необхідно домогтися їх швидкої окупності. Останнє, залежить від ряду факторів: експлуатація основних засобів повинна забезпечувати низькі витрати з випуску продукції; необхідна висока надійність експлуатації основних засобів; норми і способи амортизації потрібно встановлювати шляхом проведення науково - обґрунтованих розрахунків.

Найбільш оптимальними методами нарахування амортизації в умовах ринку є прискорені методи нарахування амортизації. Дані методи дозволяють

в перші роки роботи списувати великі суми, як в рамках амортизаційних відрахувань, що зменшує оподатковувану суму і дозволяє підприємству заощадити певну частину грошових коштів. Крім того, прискорена амортизація дозволяє швидшим шляхом відновлювати кошти, витрачені на придбання основних засобів і набувати нові, більш сучасні і високопродуктивні основні засоби. Цей факт особливо важливий останнім часом, коли науково - технічний прогрес все швидше впроваджується в наше життя, приносячи нове обладнання та високоефективні технології.

По-третє, з огляду на дорожнечу основних засобів, необхідно шукати найбільш прийнятні умови їх придбання: по лізингу, в кредит, за більш низькою ціною і так далі. Що робиться на основі маркетингу.

Однак найважливіша особливість основних засобів полягає в тому, що їх нарощування, може проводитися, двома шляхами: екстенсивним та інтенсивним. Екстенсивний шлях розвитку передбачає кількісне збільшення устаткування, інтенсивний - його модернізацію або заміну новим, що дозволяє збільшити продуктивність без зміни кількості. У всіх випадках ефективність використання фондів залежить від їх використання. Необхідно використовувати всі внутрішні джерела ресурсів збільшення випуску продукції за рахунок раціонального і повного використання наявних основних засобів: введення в дію не встановленого обладнання, скорочення цілоденних і внутрішньозмінних простоїв, підвищення коефіцієнта змінності, більш інтенсивне його використання, скорочення термінів ремонту, впровадження заходів науково-технічного прогресу.

У всій сукупності ресурсів підприємства особливе місце займають трудові ресурси. На рівні окремого підприємства замість терміну «трудова ресурси» частіше використовують термін «кадри» або «персонал». Кадри, в широкому розумінні, є головна продуктивна сила суспільства. Від кадрової політики залежить дуже багато чого, в першу чергу наскільки раціонально використовується робоча сила і ефективність роботи підприємства.

Кадри на підприємстві класифікуються на робітників,

фахівців, керівників, службовців, учнів, молодший обслуговуючий персонал і працівників пожежно-сторожової охорони. Пріоритет слід віддавати керівникам. Дослідженнями і практикою встановлено, що ефективність роботи підприємства на 70-80 % залежить від керівника підприємства. В ринкових відносинах вони отримали більшу самостійність у сфері оплати праці. Підприємства в цей період стали частіше застосовувати почасово-преміальну і безтарифну систему оплати праці, а також оплату праці за контрактом.

Кадри, і заробітна плата - ці поняття тісно пов'язані між собою. На кожному підприємстві повинен розроблятися план з праці і заробітної плати. Мета якого полягає у вишукуванні резервів щодо поліпшення робочої сили і на цій основі підвищення продуктивності праці. При цьому план повинен бути розроблений так, щоб темпи зростання продуктивності праці випереджали темпи зростання заробітної плати.

Можна запропонувати ряд організаційно-технічних і соціально-економічних заходів щодо поліпшення використання трудових ресурсів та фонду заробітної плати.

Основний наголос на використання досвіду за єдиною тарифікації робітників та інженерного персоналу. Запровадження єдиної тарифної сітки дозволить стандартизувати систему робітників і посадових окладів, привівши їх у відповідність з кваліфікацією, складністю виконуваних функцій і досвідом роботи. Курс на повсюдне впровадження на робочих місцях системи відрядної оплати праці, з метою зацікавити виконавців у зростанні обсягів виробництва. Слід відзначити також повсюдне впровадження контрактної системи оплати праці (в основному керівних працівників). Облік праці та її оплати повинен бути організований так, щоб сприяти підвищенню продуктивності праці, поліпшення організації праці, підвищення заробітної плати, нормування праці, повному використанню робочого часу, зміцненню дисципліни праці, підвищення якості продукції.

Ґрунтуючись на результатах техніко-економічного аналізу

діяльності підприємства також можна запропонувати наступне:

По-перше, комплекс зусиль, спрямований на зниження тривалості простоїв обладнання повинен ґрунтуватися не тільки на оновлення парку обладнання, але й на підвищення кваліфікації та оптимізація праці ремонтників, з метою поліпшити якість ремонту обладнання. І додатково введення матеріальної зацікавленості у зменшенні тривалості простоїв обладнання у всіх, від яких це залежить.

По-друге, зміна ситуації характеризується збільшенням кількістю фактично відпрацьованих змін промислово-виробничим персоналом. А саме, впровадження більш сучасних годинаозберігаючих технологій з метою збільшення продуктивності праці.

Введення суворо контролю за обліком робочого часу.

Подальше просування системи відрядної оплати праці, з метою компенсації робітникам втрат від зменшення кількості фактично відпрацьованого часу, викликаного втіленням в життя вищезазначених заходів.

По-третє, необхідна стабілізація кадрового складу підприємства. Для цього необхідно провести в життя низку заходів у соціальній сфері.

З проведеного аналізу трудових показників можна зробити висновок про те, що план з продуктивності праці не виконаний. Причинами цього стали зниження середньорічної виробітку на одного робітника, зменшення питомої ваги робітників у загальній чисельності працюючих.

У цілому, резюмуючи вищесказане, можна зробити висновок, що робота підприємства заслуговує позитивної оцінки. Колектив підприємства працює, не дивлячись на труднощі. Підприємство має солідний виробничий потенціал і резерви для зростання.

### 3.2. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

Для підвищення ефективності виробництва було запропоновано такі

заходи:

– розширили обсяг виробництва продукції внаслідок вводу в дію ще одного додаткового станку свердлильно- посадочного Н/С, техніко-економічні показники якого повністю співпадають з аналогічними показниками наявного устаткування;

– удосконалили технології виробництва продукції, за рахунок чого досягли:

а) зменшення норми витрат:

– сировини на 8 %;

– основних матеріалів на 19 %;

– електроенергії на 6%.

б) застосування більш дешевих допоміжних матеріалів, ціна нижче фактичної на 4 %.

в) удосконалення використання головного технологічного устаткування, що дозволяє підвищити коефіцієнт використання потужності до 0,9.

Впровадження намічених заходів потребує:

– додаткових капіталовкладень на придбання головного технологічного устаткування ( $+\Delta K$ ), що дорівнює вартості додаткової одиниці устаткування;

– додаткових одноразових витрат на удосконалення технології;

– додаткової чисельності основних виробничих робітників ( $\Delta \times \delta_{ia}$ ), що дорівнює чисельності основних виробничих робітників, необхідних для обслуговування додаткової одиниці устаткування на протязі доби тощо.

Тому розраховуємо показники з урахуванням цих змін:

а) потужності на початок року,  $M_{п.р.}$ :

$$M_{п.р.} = n \times P_o \times (N_{зм} \times D_m \times T_{зм} \times K_m - T_{тпп} - T_{нзр}), \quad (3.1. )$$

де n-кількість виробничих агрегатів, од.

$P_o$ -паспортна годинна продуктивність головного технологічного агрегату, т

$N_{зм}$ -змін за добу,

$D_m$ -днів на тиждень,

$T_{зм}$ -тривалість зміни, год

$K_T$ -кількість тижнів на рік;

$T_{тнп}$ -технологічно-неминучі перерви, год,

$T_{пзр}$ -планово-запобіжні ремонти, год.

$$M_{пр} = 221 \times 2,4(4 \times 7 \times 6 \times 52 - 600 - 200) = 4209,25 \text{ тис. т.}$$

б) середньорічна потужність підприємства

$$M_{ср} = M_{н.р.} + \frac{M_1 \times m}{12} + \frac{M_2 \times n}{12} + \frac{M_3 \times m}{12} + \frac{M_4 \times n}{12}, \quad (3.2.)$$

де  $M_{н.р.}$  – потужність на початок року, тис. т;

$n, m$  – час роботи/нероботи відповідно введеної/виведеної потужності за рік, місяців ( $n = 12 - T_{вв}$ ;  $m = 12 - T_{вив}$ , де  $T_{вв}, T_{вив}$  – місяць у якому вводиться/виводиться потужність);

$$M_{ср} = 4209,25 + \frac{500 \times 8}{12} + \frac{500 \times 5}{12} + \frac{400 \times 7}{12} + \frac{300 \times 6}{12} = 5134,15 \text{ тис. т.}$$

в) річний обсяг виробництва,

$$V_p = M_{ср} \times K_{вп}, \quad (3.3)$$

де  $K_{вп}$  – коефіцієнт використання потужності.

$$V_p = 5134,15 \times 0,9 = 4620,74 \text{ тис. т.}$$

Отримані результати занесемо в таблицю 3.1

Таблиця 3. 1

Загальні економічні показники роботи цеху ТОВ «KUNSFLUCH»  
на 2026р

№ з/п	Показники	Символ	Абсолютні значення
1	Обсяг виробництва продукції за рік, тис. т	$V_p$	4620,74
2	Кількість виробничих агрегатів, од.	$n$	221
3	Паспортна годинна продуктивність головного технологічного агрегату, т	$P_o$	2,4
4	Режим роботи цеху змін за добу днів на тиждень тривалість зміни, год	$N_{зм}$ $D_T$ $T_{зм}$	$4 \times 7 \times 6$
5	Перерви в роботі головних агрегатів за рік, год. - технологічно-неминучі перерви планово запобіжні ремонти	$T_{тпп}$ $T_{пзр}$	$600 \times 200$
6	Вартість головного технологічного устаткування, тис. грн. - одного агрегату всіх агрегатів	$OF_{од}$ $OF$	623,0 1399,6
7	Трудомісткість 1 т, люд.-годин	$t_m$	571,3
8	Вартість всіх інших груп основних фондів, тис. грн.	$OF_{інш}$	398,0
9	Загальна вартість всіх груп основних виробничих фондів цеху, тис. грн.	$OF_{заг}$	1797,6

Розрахуємо чисельності робітників, ефективного робочого часу на одного робітника, заробітної плати (ЗП) основних робочих по відрядно-преміальній системі та фонду ЗП

Ефективний робочий час одного працівника

$$T_{\text{эф}} = (D_k - D_{\text{св}} - D_{\text{вих}} - D_v) \times T_{\text{зм}}, \text{ год.} \quad (3.4)$$

де  $T_{\text{эф}}$  – ефективний час роботи одного робітника, год.;

$D_k$  – календарний період, днів;

$D_{\text{св}}, D_{\text{вих}}$  – кількість часу, який припадає на святкові та вихідні дні, днів;

$D_v$  – тривалість відпустки, днів;

$T_{\text{зм}}$  – тривалість зміни, год.

$$T_{\text{эф}} = (365 - 114 - 10 - 24) \times 8 = 1736 \text{ год}$$

Чисельність робітників

$$\text{ЧФ} = \frac{T_m}{T_{\text{эф}} \times K_{\text{вн}}}, \quad (3.5)$$

де  $\text{ЧФ}$  – чисельність робітників, що необхідна для забезпечення виконання виробничої програми, осіб;

$T_m$  – повна трудомісткість виробничої програми, нормо-годин;

$K_{\text{вн}}$  – коефіцієнт виконання норми виробітку.

$$\text{Ч}_\phi = \frac{2640}{1736 \times 1,05} = 144 \text{ особи}$$

Розрахуємо заробітну плату з урахуванням мінімальної заробітної плати, яка з 1. 01.11. становить 941 грн.

$$Z_{\text{відпр.}} = \frac{T_{\text{ст}}}{H_{\text{вир}}} \times B \times \left(1 + \frac{\sum np\%}{100}\right), \quad (3.6)$$

де  $Z_{\text{відпр.}}$  – заробітна плата робітника, яка розрахована за відрядно-преміальною системою, грн.;

$T_{\text{ст}}$  – погодинна тарифна ставка, грн./год;

$N_{\text{вир.}}$  – годинна норма виробітку, т/год;

$V$  – кількість продукції, виробленої робітником за певний період, т;

Додаткова заробітна плата ставитиме 10 % від основної.

$$Z_{\text{выд.пр.}} = \frac{941}{20 \times 8 \times 1,462} \times 1,8 \times \frac{4620740}{12,60 \times 12 \times 30 \times 6} \times 1,1 = 1344,65 \text{ грн}$$

Розрахуємо собівартість 1 т і всієї продукції у табл. 3.2

Таблиця 3. 2

## Собівартість 1 т. продукції ТОВ «KUNSFLUCH» на 2026р.

№ з/п	Калькуляційні статті	Ціна за одиницю ресурсів, грн.	Витрати			
			На одиницю продукції		На річний обсяг виробництва	
			у натуральному вимірюванні, т	сума, грн.	у натуральному вимірюванні, т.	сума, грн.
1.	Сировина	661,200	2,760	1824,912	12753,242	8432443,875
2.	Основні матеріали	110,000	0,486	53,460	2245,680	247024,760
3.	Допоміжні матеріали	1056,000	0,030	31,680	138,622	146385,043
4.	Напівфабрикат та комплектуючі					
5.	Зворотні відходи (відраховуються)					
	Разом за відрахуванням відходів (статті 1ч5)	1827,200	3,276	1910,052	15137,544	8825853,678

Продовження табл. .3.2

6.	Паливо	1000,000	1,000	1000,000	4620,740	4620740,000
7.	Електроенергія	0,610	18,800	11,468	86869,912	52990,646
8.	Пара	1,700	7,000	11,900	32345,180	54986,806
9.	Вода	0,600	7,000	4,200	32345,180	19407,108
10.	Стисле повітря					
	Разом (статті бч10)	1002,910	33,800	1027,568	156181,012	4748124,560
11.	Основна заробітна плата виробничих робітників			5,500		11205,900
12.	Додаткова заробітна плата виробничих робітників, 10%			0,550		1120,590
13.	Відрахування із заробітної плати до фондів			0,367		1694,271
14.	Витрати на розвиток виробництва			108,208		500000,000
15.	Витрати на утримання та експлуатацію устаткування (без амортизації)			4,545		21000,000
16.	Амортизація виробничого устаткування			33,280		153780,000
17.	Знос пристосувань цільового призначення та інші спеціальні витрати			111,238		514000,000
18.	Цехові витрати			14,067		65000,000
	Разом цехова собівартість			3215,374		
19.	Загальногосподарські витрати			24,239		112000,000

Продовження табл. .3.2

20.	Попутна продукція (відраховується)					
	Усього: виробнича собівартість			3239,613		14953779,000
21.	Довідково: ціна за одиницю продукції			3239,613 + 106,45 = 3346,063		
	(визначається за методом «середні витрати + прибуток»)					

На підставі наведеної в таблицях 3.1; 3.2 інформації виконаємо аналітичні розрахунки головних показників фактичної роботи цеху:

а) сума змінних витрат у собівартості продукції.

Виробничі витрати – це фактичні витрати виробника на придбання й використання всіх необхідних умов виробництва, які забезпечують досягнення кінцевого результату господарської діяльності.

Змінні витрати – це витрати, величина яких знаходиться у залежності від зміни обсягу виробництва.

$$V_{\text{зм}} = \sum V_{\text{П}i} \text{ грн.}, \quad (3.7)$$

де  $V_{\text{П}i}$  – витрати  $i$ -ої статті змінних витрат на виробництво продукції.

$$V_{\text{зм. змін.}} = 1920,052 + 1027,568 + 5,5 + 0,5 + 0,367 = 2944,037 \text{ грн/т}$$

$$V_{\text{зм.}} = 8825853,678 + 4748124,560 + 11205,900 + 1120,590 + 1694,271 = 13587999 \text{ грн.}$$

б) сума постійних витрат у собівартості продукції без амортизації:

Постійні витрати – це витрати, величина яких не залежить від зміни обсягу виробництва.

$$V_{\text{пост.}} = \sum BП_j, \text{грн.} \quad (3. 8)$$

де  $BП_j$  – витрати  $j$ -ої статті постійних витрат у собівартості продукції.

$$V_{\text{пит.пост}} = 108,208 + 4,545 + 111,238 + 14,067 + 24,239 = 262,296 \text{ грн/т}$$

$$V_{\text{пост}} = 5000 + 2100 + 77300 + 6500 + 11200 = 121000 \text{ грн.}$$

Загальна сума річних відрахувань на амортизацію (напівпостійні витрати)

$$A = \frac{ОФ_n - ОФ_l}{T_n}, \quad (3. 9)$$

де  $ОФ_n$ ,  $ОФ_l$  – відповідно первісна та ліквідаційна вартість основних фондів;

$T_n$  – нормативний строк служби основних фондів.

$$A = \frac{(623,0 \times 221 + 398) - (96,0 \times 221 + 196,0)}{10} = 11666,8 \text{ грн}$$

$$A_{\text{пит}} = \frac{11666,8}{462074} = 2,52$$

Виробнича собівартість продукції ( $C$ ) визначається за формулою:

$$C = Y_{\text{змін}} + Y_{\text{пост}} + A, \quad (3. 10)$$

$$C_{\text{пит}} = 2944,037 + 262,296 + 2,52 = 3208,85 \text{ грн}$$

$$C = 1358799 + 121000 + 11666,8 = 1491465,8 \text{ грн}$$

На підставі одержаної калькуляції розрахуємо критичний обсяг продаж ( $B_{кр}$ ) для умов діючого цеху

$$B_{кр} = \frac{B_{пост.} + A}{Ц - B_{змін}}, \quad (3.11)$$

де  $B_{пост.}$  – сума умовно-постійних витрат на виробництво річного обсягу продукції, тис. грн.

$A$  – сума річних відрахувань на амортизацію, тис. грн.;

$B_{змін}$  – сума умовно-змінних витрат, що припадає на одиницю продукції (грн./1т, грн./1м<sup>3</sup> та ін.);

$Ц$  – ціна одиниці продукції.

$$B_{кр} = \frac{121000 + 11666,8}{3346,063 - 2944,037} = 330 \text{ т}$$

Розрахунок ефективності виробництва продукції та використання основних фондів

а) фактична рентабельність продукції

$$R = \frac{Ц - C}{C} \times 100, \quad (3.12)$$

е  $Ц$  – ціна даного виду продукції;

$C$  – собівартість цієї продукції.

$$R_{\phi} = \frac{3346,063 - 3239,73}{3239,73} \times 100 = 3,28\%$$

б) обчислюється фактична сума прибутку на весь річний обсяг:

$$П_{\phi} = (Ц - C) \times B, \quad (3.13)$$

$$П_{\phi} = (3346,063 - 3239,73) \times 4620,74 = 491337,14 \text{ грн}$$

в) обчислюється фактична ефективність капіталу (норма прибутку на капітал):

$$Н_{\phi} = \frac{П}{ОФ_{заг}} \times 100, \quad (3.14)$$

де  $ОФ_{заг}$  – загальна вартість усіх груп основних виробничих фондів

$$Н_{\phi} = \frac{491337,14}{1792200} \times 100 = 27,4\%$$

Проведемо розрахунки для контрактної продукції

$$В_{контр} = В_{\text{еф}}, \text{ де}$$

$$В_{\text{еф}} = \frac{(В_{\text{пос}} + А_{\text{пр}}) + П_{\text{пр}}}{Ц_{\text{пр}} - В_{\text{зм}}}$$

$$В_{\text{контр}} = \frac{(121000 + 11666,8) + 491337,14}{3346,063 - 2866,84} = 1302,1 \text{ грн};$$

Собівартість контрактної продукції:

$$С_{\text{контр}} = C_{\text{пр}} - \left( \frac{B_{\text{пост.пр}} + A_{\text{пр}}}{B_{\text{пр}}} - \frac{B_{\text{пост.пр}} + A_{\text{пр}}}{B_{\text{контр}}} \right) + \frac{\Delta O_{\text{д}}}{B_{\text{контр}}}, \text{ грн. 1т, де}$$

$O_{\text{д}}$  – додаткові одноразові витрати на удосконалення технології, грн

$$С_{\text{контр}} = 3434,7 - \left( \frac{121000 + 11666,8}{1569} + \frac{121000 + 11666,8}{1302,1} \right) + \frac{1569 \times 0,15}{1302,1} =$$

=3248,8 грн

Контрактна рентабельність:

$$R = \frac{C_{пр} - C_{контр}}{C_{контр}} \times 100\% = 2,99\%$$

Прибуток від контрактного обсягу продаж:

$$П_{контр} = (C - C_{контр}) \times V_{контр} = 29178,9 \text{ грн}$$

Таблиця 3. 3

Зведені економічні показники до та після впровадження заходів ТОВ  
«KUNSFLUCH» на 2026р

№ з/п	Показники	Базові розрахунки	Спроектований цех	Різниця
1	Кількість агрегатів у цеху, од.	220	221	1
2	Вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	1792,2	1797,6	+5,4
3	Кількість продукції, т	2025,75	4620,74	+2594,99
4	Контрактний обсяг продукції, тис. т	212	330	+118
5	Собівартість 1 тони продукції, грн./т	3541,02	3239,73	-301,19
6	Собівартість 1 тони контрактної продукції, грн./т	3508,36	3248,8	-259,6
7	Ціна 1 тони продукції, грн.	3647,47	3346,063	-301,407
8	Прибуток, грн.	21564,09	29178,9	+7614,8
9	Рентабельність продукції за контрактом, %	2,97	2,99	+0,02

Таким чином, ми бачимо, що після впровадження вищезазначених заходів на нашому підприємстві підвищилась вартість основних виробничих фондів на 5,4 тис. грн., але потужність цеху залишилась незмінною; кількість продукції яка виробляється збільшилась на 2594,99 т при зменшенні собівартості на 301,19 грн. за тону, а тоді як ціна знизилась на 301,407 грн. порівняно з базовими розрахунками; прибуток зріс при

даних змінах на 7614, 8 грн. Стосовно рентабельності нашого підприємства можемо відзначити, що вона підвищилась за даних умов на 0, 02%, в тому числі і за контрактом.

Отже, можемо зробити висновок, що впроваджені заходи дали певний результат, але діяльність нашого підприємства так і залишається низькорентабельною. Тому за даних умов залишається підприємству розробити більш кардинальні заходи для того, щоб здійснювати виробничу діяльність.

Впровадження маловідходної та безвідходної технології, використання дешевої сировини, що дозволить зменшити собівартість;

1. Підвищення якості матеріалів за допомогою первинної обробки;
2. Якісне управління виробничими запасами і розвитком ефективних джерел постачання;
3. Підприємство має слідкувати за тим, щоб не виникало бодай найменших організаційних та економічних бар'єрів між виробництвом і окремими стадіями маркетингу;
4. Проведення постійного аналізу трудових операцій й використання робочого часу, систематична атестація робочих місць, узагальнення і використання нагромадженого на інших споріднених підприємствах позитивного досвіду.

### Висновки до 3 розділу

У третьому розділі обґрунтовано напрями удосконалення системи управління потенціалом підприємства з урахуванням сучасних умов господарювання.

Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, зокрема оптимізацію використання виробничих потужностей, модернізацію обладнання, впровадження сучасних технологій та цифрових систем управління.

Особливу увагу приділено удосконаленню управління трудовим

потенціалом, що передбачає зниження плинності кадрів, розвиток системи мотивації, підвищення кваліфікації працівників та формування кадрового резерву.

Також обґрунтовано доцільність впровадження сучасних методів організації виробництва, зокрема принципів бережливого виробництва, що дозволить знизити витрати та підвищити продуктивність праці.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, розроблені у третьому розділі рекомендації є економічно обґрунтованими, практично значущими та можуть бути використані для удосконалення системи управління потенціалом підприємства.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних і практичних аспектів управління потенціалом підприємства, а також обґрунтовано напрями його удосконалення в сучасних умовах господарювання. У процесі виконання роботи досягнуто поставленої мети та вирішено визначені завдання, що дозволяє сформулювати такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі досліджено теоретико-методичні основи управління потенціалом підприємства. Встановлено, що потенціал підприємства є складною багатокомпонентною системою, яка включає виробничий, трудовий, фінансовий та інші види потенціалу. Обґрунтовано, що ефективне управління потенціалом підприємства базується на принципах системності, комплексності та адаптивності до змін зовнішнього середовища. Розглянуто функції управління потенціалом, серед яких ключовими є планування, організація, мотивація та контроль.

Дослідження методичних підходів до оцінювання потенціалу показало, що найбільш обґрунтованим є використання комплексного підходу, який поєднує ресурсні, результативні та інтегральні показники. Це дозволяє отримати всебічну характеристику потенціалу підприємства та визначити напрями його розвитку.

У другому розділі проведено аналіз системи управління потенціалом підприємства на прикладі ТОВ «KUNSFLUCH», що спеціалізується на ремонті гірничо-шахтного обладнання та виготовленні металоконструкцій. Встановлено, що підприємство має достатній рівень виробничого потенціалу, зокрема виробничі площі становлять 16604 м<sup>2</sup>, що забезпечує можливість виконання повного циклу виробничих робіт.

Аналіз результатів діяльності показав, що у 2025 році підприємство досягло перевиконання планових показників на рівні 109,3%, а обсяг наданих послуг склав 177 576 тис. грн, що свідчить про ефективне використання виробничих ресурсів та наявність стабільного попиту на продукцію і послуги підприємства.

Разом з тим, у процесі дослідження виявлено ряд проблем у системі

управління потенціалом. Зокрема, спостерігається нерівномірність використання виробничих потужностей, потреба в оновленні обладнання та вдосконаленні організації виробництва. Оцінка трудового потенціалу показала наявність кадрових проблем, зокрема високий рівень плинності кадрів (0,3), перевищення коефіцієнта вибуття (0,43) над коефіцієнтом прийому (0,32), що свідчить про нестабільність кадрового складу та необхідність удосконалення кадрової політики.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення системи управління потенціалом підприємства. Запропоновано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання виробничого потенціалу, зокрема оптимізацію використання виробничих потужностей, модернізацію обладнання, впровадження сучасних технологій та цифрових систем управління.

Особливу увагу приділено удосконаленню управління трудовим потенціалом підприємства. Запропоновано заходи щодо зниження плинності кадрів, підвищення рівня мотивації працівників, розвитку системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також формування кадрового резерву.

Також обґрунтовано доцільність впровадження принципів бережливого виробництва, що дозволить знизити виробничі витрати, підвищити продуктивність праці та ефективність використання ресурсів. Важливим напрямом є цифровізація управлінських процесів, яка забезпечить підвищення оперативності прийняття рішень та прозорості діяльності підприємства.

Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню ефективності використання потенціалу підприємства, зміцненню його конкурентних позицій та забезпеченню сталого розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища, зокрема в умовах воєнного стану.

Таким чином, результати проведеного дослідження мають як теоретичне, так і практичне значення. Теоретичне значення полягає у поглибленні наукових підходів до управління потенціалом підприємства, а практичне – у можливості використання розроблених рекомендацій у діяльності підприємств промислового сектору.

Загалом можна зробити висновок, що ефективне управління потенціалом підприємства є ключовим чинником його конкурентоспроможності та успішного функціонування. Впровадження сучасних методів управління, інноваційних технологій та розвиток персоналу забезпечать підвищення результативності діяльності підприємства та досягнення його стратегічних цілей.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. – 2020.
2. Кодекс законів про працю України. – 2021.
3. Закон України «Про професійний розвиток працівників». – 2020.
4. Балабанова Л. В. Інноваційні підходи до розвитку персоналу // Бізнес Інформ. – 2021.
5. Балабанова Л. В. Управління персоналом. – К.: Центр учбової літератури, 2019.
6. Балабанова Л. В. Стратегічне управління персоналом підприємства. – К.: ЦУЛ, 2021.
7. Богиня Д. П. Економіка праці. – К.: Знання, 2019.
8. Бондаренко С. М. Управління потенціалом підприємства. – К.: КНЕУ, 2020.
9. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами. – К.: Професіонал, 2020.
10. Грішнова О. А. Економіка праці та соціально-трудова відносини. – К.: Знання, 2020.
11. Грішнова О. А. Розвиток персоналу в умовах цифровізації // Економіка України. – 2022.
12. Грішнова О. А. Людський розвиток. – К.: КНЕУ, 2021.
13. Гриньова В. М. Економіка праці та соціально-трудова відносини. – Харків, 2021
14. Дикань В. Л. Управління персоналом підприємства. – Х.: Основа, 2019.
15. Дикань В. Л. Ефективність управління ресурсами підприємства. – Х.: Основа, 2021.
16. Дикань В. Л. Управління ресурсами підприємства // Вісник економіки. – 2020.
17. Державна служба статистики України. – Режим доступу: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2026).
18. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А. Управління персоналом. – Київ, 2023

- 19.Долішній М. І. Людський капітал: формування та розвиток. – Львів, 2019.
- 20.Жуковська В. М. Менеджмент персоналу. – К.: Каравела, 2020.
- 21.Жуковська В. М. Компетентнісний підхід // Управління розвитком. – 2021.
- 22.Іванілов О. С. Ефективність управління персоналом // Економіка підприємства. – 2022.
- 23.Іванілов О. С. Економіка підприємства. – К.: ЦУЛ, 2020.
- 24.Коваленко О. В. Управління виробничим потенціалом. – К.: КНЕУ, 2021.
- 25.Колот А. М. Соціально-трудова відносина. – К.: КНЕУ, 2020.
- 26.Колот А. М. Людський капітал у цифровій економіці. – К.: КНЕУ, 2022.
- 27.Колот А. М. Людський капітал у сучасній економіці // Вісник КНЕУ. – 2021.
- 28.Крушельницька О. В. Методи розвитку персоналу // Економіка і держава. – 2020.
- 29.Крушельницька О. В. Управління персоналом. – К.: Кондор, 2019.
- 30.Кузьмін О. Є. Основи менеджменту. – Львів: Львівська політехніка, 2021.
- 31.Ліпич Л. Г. Управління розвитком персоналу. – Луцьк, 2020.
- 32.Ліпич Л. Г. Інноваційний розвиток персоналу // Економіка та управління. – 2022.
- 33.Мельник Л. Г. Сталий розвиток підприємств // Економіка. – 2021
- 34.Мельник Л. Г. Економіка підприємства. – Суми, 2021.
- 35.Мочерний С. В. Економічна теорія. – К.: Академія, 2019.
- 36.Міністерство економіки України. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2026).
- 37.Назаренко В. М. Менеджмент організацій. – К.: Знання, 2020.
- 38.Національний банк України. – Режим доступу: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 25.04.2026).
- 39.Осовська Г. В. Основи менеджменту. – К.: Кондор, 2021.
- 40.Осовська Г. В. Стратегічне управління персоналом // Менеджмент. – 2023.
- 41.Петюх В. М. Система управління персоналом // Наукові праці. – 2020
- 42.Петюх В. М. Управління персоналом. – К.: КНЕУ, 2020.

43. Савицька Г. В. Аналіз господарської діяльності. – К.: Знання, 2021.
44. Савицька Г. В. Економічний аналіз персоналу // Фінанси України. – 2022.
45. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу. – Київ, 2020
46. Семикіна М. В. Управління розвитком персоналу // Економіка праці. – 2023.
47. Стеченко Д. М. Управління трудовими ресурсами // Економічні науки. – 2021
48. Семикіна М. В. Управління розвитком персоналу. – Кропивницький, 2021.
49. Скібіцька Л. І. Менеджмент персоналу. – К.: ЦУЛ, 2021.
50. Стеченко Д. М. Економіка підприємства. – К.: Вища школа, 2019.
51. Федулова Л. І. Економіка підприємства. – Київ, 2022
52. Шегда А. В. Менеджмент. – К.: Знання, 2020.
53. Шегда А. В. Сучасні підходи до менеджменту // Бізнес та управління. – 2022.
54. Яцура В. В. Економіка праці. – К.: КНЕУ, 2021.
55. WorldBank. – Режим доступу: <https://www.worldbank.org> (дата звернення: 25.04.2026).
56. OECD. – Режим доступу: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 25.04.2026)
57. <http://www.ukrstat.gov.ua> - Офіційний Інтернет-сайт Державного комітета статистики України, 2024
58. <http://www.euromonitor.com> - Інформаційний сайт Євросоюзу з питань розвитку промисловості та маркетингу ринків.