



**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ»**

Кафедра менеджменту та міжнародного бізнесу

Допустити до захисту
В.о. зав. каф. _____ проф. Копитко В.І.
« ____ » червня 2025 р.

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Управління виробничим потенціалом аграрного підприємства (на прикладі
ПП «ПАФ «Винниківська» Львівського району Львівської області)»**

Студентки 4 курсу, групи ММ-41з
спеціальності 073 «Менеджмент»
Байдак Людмили Володимирівни
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник: _____
(підпис)

Янків Мирон Дмитрович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
доктор економічних наук, професор
(науковий ступінь, вчене звання)

Рецензент: _____
(підпис)

Мельничук Микола Іванович
(прізвище, ім'я, по-батькові)
Заступник директора
ПП «ПАФ «ВИННИКІВСЬКА»
(науковий ступінь, вчене звання або посада)

Львів - 2025

ЛЬВІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра	менеджменту та міжнародного бізнесу
Ступінь	бакалавр
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри менеджменту та міжнародного бізнесу

Копитко В.І.

«___» лютого 2025 року

З А В Д А Н Н Я СТУДЕНТЦІ НА БАКАЛАВРСЬКУ КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Байдак Людмилі Володимирівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **«Управління виробничим потенціалом аграрного підприємства (на прикладі ПП «ПАФ «Винниківська» Львівського району Львівської області)»**

Керівник роботи: **Янків Мирон Дмитрович**

доктор економічних наук, професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по інституту від 12 лютого 2025 року №12

2. Строк подання студентом роботи 30 травня 2025 року

3. Вихідні дані до роботи Нормативно-правові акти та закони

України, наукові публікації за темою дослідження, статистичні дані

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Вступ. Теоретичний розділ – методологічні основи дослідження. Практичний розділ – розрахунково-аналітичні

матеріали. Прогнозний розділ. Висновки. Список використаних джерел.

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

Рис. 1.1 – 1.2, табл. 1.1-1.4 – теоретичні основи управління виробничим потенціалом підприємства

Рис. 2.1 – 2.7 і табл. 2.1. – 2.12 – загальна оцінка виробничого потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська»

Рис. 3.1 – 3.4 і табл 3.1 – 3.5 - шляхи підвищення економічної ефективності виробничого потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада Консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
	<i>Консультанти відсутні</i>		

7. Дата видачі завдання: 19 лютого 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	<i>Збір та опрацювання літературних джерел</i>	<i>лютий- 2025 р.</i>	<i>Остаточне затверджен- ня плану роботи</i>
2.	<i>Написання першого розділу роботи</i>	<i>березень- 2025р.</i>	
3.	<i>Написання другого розділу роботи</i>	<i>квітень- 2020 р.</i>	
4.	<i>Написання рекомендаційної частини роботи</i>	<i>травень- 2025 р.</i>	<i>Перевірка на унікальність</i>
5.	<i>Захист бакалаврської кваліфікаційної роботи</i>	<i>червень – 2025 р.</i>	

Студентка _____ Байдак Л. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Янків М. Д.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Байдак Л. В. «Управління виробничим потенціалом аграрного підприємства (на прикладі ПП «ПАФ «Винниківська» Львівського району Львівської області)». Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня бакалавр за галуззю знань «Управління та адміністрування» спеціальності «Менеджмент». Львів, 2025.

Обсяг роботи становить 76 сторінок, включаючи 21 таблицю, 13 рисунків.

Автором розглянуто теоретичні та методичні основи щодо сутності поняття «виробничий потенціал» та його класифікації; представлено механізм управління виробничим потенціалом підприємства; досліджено методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом; наведено характеристику виробничо-господарської діяльності ПП «ПАФ «Винниківська»; оцінено виробничий потенціал підприємства; застосовано методи та засоби покращення управління трудовим потенціалом підприємства; обґрунтовано ефективність заходів, спрямованих на покращення використання земельного потенціалу підприємства; запропоновано шляхи забезпечення ефективної експлуатації основних засобів.

На основі опрацювання теоретичного та практичного матеріалів зроблені відповідні висновки та внесено пропозиції.

Ключові слова: виробничий потенціал підприємства, фактори розвитку, механізм управління розвитком, оцінка ефективності.

ANNOTATION

Lyudmila Baydak. "Management of the production potential of an agricultural enterprise (on the example of PE "PAF "Vynnykivska" Lviv District, Lviv Oblast)". Manuscript. Study for obtaining a bachelor's degree in the field of knowledge "Management and administration" specialty "Management". Lviv, 2025. The volume of the work is 76 pages, including 21 tables, 13 figures.

The author considered the theoretical and methodical foundations of the essence of the concept of "production potential" and its classification; the mechanism of managing the production potential of the enterprise is presented; methodical approaches to evaluating the effectiveness of production potential management were studied; a description of the production and economic activity of PE "PAF "Vynnikovska" is given; the production potential of the enterprise was assessed; applied methods and means of improving the management of the labor potential of the enterprise; the effectiveness of measures aimed at improving the use of the enterprise's land potential is substantiated; ways to ensure effective operation of fixed assets are proposed.

Based on the processing of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were made and suggestions were made.

Key words: enterprise production potential, development factors, development management mechanism, efficiency assessment.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА.....	10
1.1 Виробничий потенціал підприємства: сутність, основні складові та фактори розвитку	10
1.2 Механізм управління виробничим потенціалом підприємства.....	17
1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом	23
Висновки до I розділу.....	26
РОЗДІЛ 2. ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ПАФ «ВИННИКІВСЬКА».....	28
2.1 Коротка організаційно-економічна характеристика господарства	28
2.2 Організаційна структура і структура управління підприємства.....	40
2.3 Аналіз сучасного стану складових елементів виробничого потенціалу ПП ПАФ «Винниківська».....	46
2.4 Оцінка та аналіз виробничого потенціалу підприємства	58
Висновки до II розділу.....	62
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ПАФ «ВИННИКІВСЬКА»....	64
3.1 Методи та засоби покращення управління трудовим потенціалом підприємства.....	64
3.2 Заходи, спрямовані на покращення використання земельного потенціалу підприємства	71
3.3 Шляхи забезпечення ефективної експлуатації основних засобів...	75
Висновки до III розділу.....	78
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Актуальність обраної тематики дослідження. Сьогодні процес модернізації національної економіки набув значення стратегічного напрямку розвитку держави, ставши фактично її провідною ідеєю. Попри позитивні наслідки глобалізації та економічної відкритості, дедалі частіше порушується питання щодо потенційних загроз економічній безпеці та зниження рівня конкурентоспроможності.

У цих умовах модернізація економіки трансформується у ключовий чинник забезпечення життєздатності країни на міжнародній арені. В період трансформаційних змін зростає значущість проблем, пов'язаних з конкурентними перевагами та забезпеченням сталого розвитку підприємницьких структур шляхом ефективного використання наявного виробничого потенціалу та його подальшого зростання. Поняття сталого розвитку підприємства передбачає цілеспрямоване формування внутрішніх ресурсів із врахуванням зовнішніх вимог, одночасно підтримуючи загальну стабільність його функціонування.

Водночас в економічній площині існує чимало соціально-економічних чинників, які стримують активне використання цього виду ресурсів в діяльності господарюючих суб'єктів.

У зв'язку з вищезазначеним, постає нагальна потреба у формуванні ефективної стратегії розвитку підприємств, а також у розробці стратегічного підходу до управління їх виробничим потенціалом з метою підвищення результативності господарської діяльності. Саме в такому контексті обрана тема дослідження є актуальною та значущою.

Останніми роками проблематика управління виробничим потенціалом підприємств з позиції підвищення ефективності їх господарювання привертає все більше зацікавлення наукової спільноти як в Україні, так і за кордоном. Однак більшість дослідників зосереджуються переважно на окремих складових інтегрованої системи управління потенціалом. Питання теоретичного, методологічного та організаційно-економічного характеру, що стосуються

управління виробничим потенціалом підприємств, знайшли своє відображення в роботах таких українських науковців, як: В. Андрійчук [1, 2], В. В. Коновал [21], Р. В. Римарчук [61], О. Г. Гончаренко [8], Ю. Ю. Колесниченко [2], Н. Г. Сейсебаєва [46], Д. О. Сугоняко [45], Т. В. Полковниченко, О. В. Руда [22], Л. М. Мельник [28, 30], В. Ільчук, Г. М. Тарасюк, А. А. Корнійчук [46, 48] та інших.

Метою даної кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності господарської діяльності підприємства шляхом удосконалення управління його виробничим потенціалом.

Відповідно до поставленої мети, у процесі дослідження були вирішені наступні теоретичні та прикладні завдання:

- здійснено аналіз змісту поняття «виробничий потенціал» та його основних класифікаційних ознак;
- розглянуто основні складові та принципи функціонування системи управління виробничим потенціалом підприємства;
- вивчено методичні засади оцінювання ефективності управління виробничими ресурсами;
- проведено детальну характеристику виробничо-господарської діяльності приватного підприємства «ПАФ «Винниківська»;
- проаналізовано сучасний стан ключових компонентів виробничого потенціалу зазначеного підприємства;
- здійснено оцінювання рівня розвитку виробничого потенціалу на базі ПП «ПАФ «Винниківська»;
- визначено можливості впровадження методів покращення управління трудовим потенціалом підприємства;
- проаналізовано результативність заходів, що спрямовані на ефективніше використання земельних ресурсів підприємства;
- розроблено пропозиції щодо раціонального використання та підвищення ефективності функціонування основних засобів.

Об'єкт дослідження — це процеси управління виробничим потенціалом на прикладі діяльності ПП «ПАФ «Винниківська».

Предмет дослідження охоплює сукупність теоретичних положень, методичних підходів та практичних інструментів, спрямованих на забезпечення результативного управління виробничим потенціалом суб'єкта господарювання.

Методологічну основу дослідження становить комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: системного аналізу, структурно-логічного підходу, функціонального аналізу, порівняльного методу, аналітичного узагальнення, економіко-статистичних та графічних методик.

Нормативна база дослідження включає законодавчі документи України, укази Президента, постанови Верховної Ради, регулятивні документи Національного банку України, Державної служби статистики, а також галузеві методичні рекомендації та звітну інформацію ПП «ПАФ «Винниківська».

Практична цінність проведеного дослідження полягає у можливості застосування запропонованих рекомендацій на практиці для оптимізації використання виробничого потенціалу підприємства, що сприятиме зростанню його конкурентоспроможності та ефективності функціонування в умовах ринку.

Структура кваліфікаційної роботи охоплює вступ, три основні розділи, висновки та додатки. Загальний обсяг роботи становить 76 сторінок друкованого тексту, яка включає 13 ілюстрацій, 21 таблицю та список із 73 використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Виробничий потенціал підприємства: сутність, основні складові та фактори розвитку

У контексті інтеграції України до європейського простору дедалі більше уваги з боку науковців і практиків зосереджується на важливості ефективного управління виробничим потенціалом підприємств. Це зумовлено його ключовою роллю у своєчасному виявленні проблем, формуванні аргументованих управлінських рішень і забезпеченні підвищення конкурентоспроможності як окремих функціональних напрямів діяльності підприємства, так і його загальної господарської ефективності. Раціональне управління виробничим потенціалом підприємств справляє вагомий вплив на економічний і соціальний розвиток держави, а також визначає її позиції на міжнародній арені в економічному й політичному вимірах. Сучасне функціонування українських промислових підприємств характеризується високим рівнем динаміки й нестабільності зовнішнього середовища, що змушує їх постійно шукати внутрішні резерви та водночас активно працювати над збереженням ефективності власної ресурсної бази.

Незважаючи на загальне визнання серед науковців необхідності результативного управління виробничим потенціалом підприємств, у науково-економічній літературі досі відсутній єдиний підхід до визначення його структури та змістового наповнення.

Поняття виробничого потенціалу як економічної категорії одним із перших розкрив А.І. Анчишкін. Він зазначає, що виробничий потенціал характеризується наявністю виробничих ресурсів, їх обсягом, структурою, технічним рівнем та якістю. При цьому під виробничими ресурсами він розуміє засоби виробництва, трудовий потенціал, а також природні ресурси, що

включені до економічного обороту. Такий «ресурсний» підхід був типовим для наукових досліджень 70–80-х років ХХ століття.

Питання сутності виробничого потенціалу досліджували багато українських науковців. Наприклад, С.О. Іщук трактує виробничий потенціал як складну, структуровано організовану, динамічну систему, що складається з численних елементів, які взаємопов'язані й взаємодіють між собою, виконуючи різні функції під час виготовлення продукції у визначених ринком обсягах, якості та в необхідні терміни [15].

І.З. Должанський визначає виробничий потенціал як обсяг робіт, вимірний у трудовитратах (нормо-годинах), який може бути реалізований за певний період часу основним виробничим персоналом із використанням наявних виробничих фондів за умов оптимальної організації праці та виробничого процесу [15].

О.К. Добикіна подає виробничий потенціал як здатність виробничої системи створювати матеріальні блага, використовуючи наявні ресурси виробництва [19].

Є.В. Лапін під виробничим потенціалом підприємства розуміє сукупність кількісних і якісних характеристик як матеріальних, так і нематеріальних ресурсів, що забезпечують досягнення максимальної економічної віддачі за умов повного й продуктивного використання у часі [21]. У свою чергу, Е.Ю. Ерегін визначає це поняття як комплекс ресурсів — фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних тощо, — які сприяють здійсненню господарської діяльності підприємства [54].

На відміну від попередніх підходів, Л.Д. Ревуцький трактує виробничий потенціал підприємства винятково як трудовий, зосереджуючи увагу на технічно, економічно та організаційно обґрунтованій нормі ефективного використання робочого часу основного виробничого персоналу в межах певного календарного інтервалу [68]. Основною вадою цього підходу є недостатній урахунок взаємодії між різними видами ресурсів, а також їх

ефективності та доцільності залучення до виробничо-господарської діяльності підприємства.

Проведений аналіз дає підстави стверджувати, що базовим для подальшого дослідження виступає саме поняття «виробничого потенціалу підприємства»

На рис. 1.1. визначено місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу підприємства.

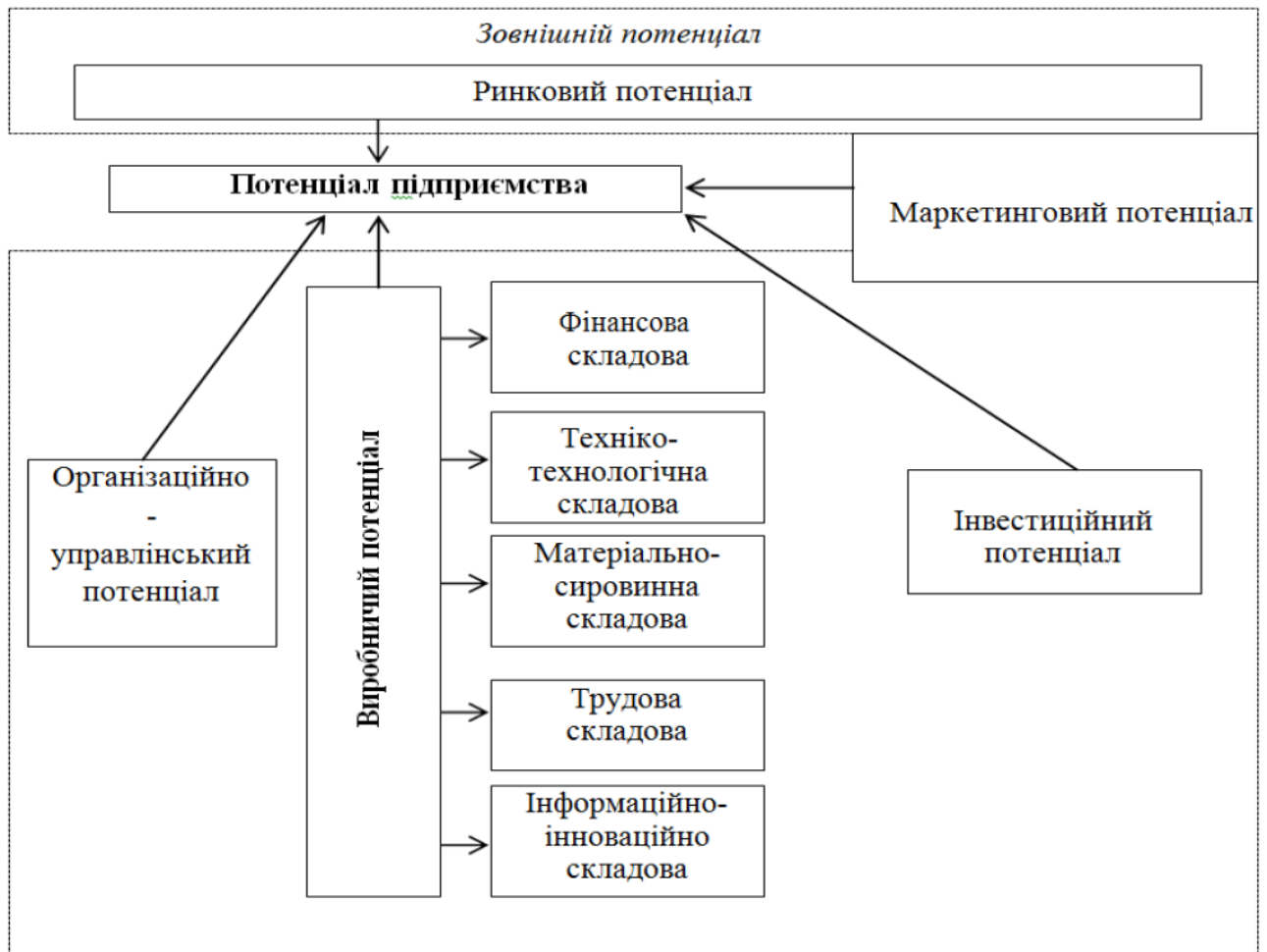


Рис. 1.1. Місце виробничого потенціалу в загальній структурі потенціалу промислового підприємства*

*Джерело: складено на основі [33]

Згідно з іншим підходом, виробничий потенціал трактується як здатність виробничої системи забезпечувати створення певного обсягу матеріальних благ за умови використання наявних ресурсів виробництва. Цей підхід має назву результативного.

Так, Т.Б. Бердникова розглядає виробничий потенціал як категорію, що інтегрує різноманітні виробничі можливості підприємства у процесі

виготовлення та реалізації продукції, а також надання послуг [22]. На думку Старовоїтова М.К. та Фоміна П.А., виробничий потенціал є системою економічних відносин, які формуються між суб'єктами господарювання як на макро-, так і на мікрорівнях у процесі досягнення найвищого можливого результату виробничої діяльності. Такий результат досягається за умови максимально ефективного залучення наявних ресурсів, сучасного рівня технологічного забезпечення та передових організаційних форм виробництва [15].

У межах цільового підходу виробничий потенціал трактується як можливість підприємства досягати стратегічних та операційних цілей, враховуючи обмеженість наявних ресурсів. Так, А.Є. Воронкова, В.П. Пономарьов та Г.І. Дібніс визначають виробничий потенціал як спроможність окремого господарюючого суб'єкта виконувати обсяг робіт, необхідний для реалізації продукції, що відповідає місії та стратегічним орієнтирам, закріпленим у його статутних документах [28].

У свою чергу, Нгуєн Т.Т. Ханг розглядає виробничий потенціал як сукупність потенційних можливостей підприємства, яка включає технічні, трудові, а також матеріально-енергетичні ресурси, необхідні для випуску конкурентоспроможної продукції [45].

Узагальнюючи наведені підходи, задля зручності та наочності представимо основні тлумачення категорії «виробничий потенціал підприємства» у вигляді таблиці (див. табл. 1.1).

Варто підкреслити, що всі наведені вище погляди авторів є обґрунтованими та мають логічне підґрунтя, що надає їм право на існування. Відтак, під час визначення виробничого потенціалу окремого підприємства доцільно дотримуватись конкретного підходу до трактування цього терміна, враховуючи при цьому особливості тієї галузі, в якій функціонує підприємство.

Визначення поняття «виробничий потенціал» згідно існуючих підходів*

Автор	Виробничий потенціал це –
Ресурсний підхід	
Е.Ю. Ереґін	сукупність фінансових, матеріальних, нематеріальних, інтелектуальних, інформаційних, технологічних, інноваційних і інших ресурсів, що забезпечують господарську діяльність підприємства
Л.Д. Ревуцкий	технічно, економічно і організаційно обґрунтована норма ефективного робочого часу основного виробничого персоналу підприємства за певний інтервальний період календарного часу
Анчишкін О. І.	сукупність ресурсів, що в процесі виробництва набувають форми і факторів виробництва
Петрович Й.М.	сукупність виробничих (матеріальних і трудових) ресурсів фірми, які можуть бути використаними для реалізації цілей виробничого підприємництва
Результативний підхід	
Т.Б. Бердникова	категорія, що об'єднує різні виробничі можливості підприємства з випуску і реалізації різних видів продукції, надання послуг
Старовоїтов М.К. і Фомін П.А.	система економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- і мікрорівнях з приводу одержання максимально можливого виробничого результату, який може бути отриманий при найбільш ефективному використанні виробничих ресурсів, за наявного рівня техніки і технологій, передових форм організації виробництва
Іщук С.	складна, організована, динамічна система, яка формується з множин елементів, що перебувають у взаємозв'язку та взаємодії і виконують різні функції в процесі виготовлення продукції необхідної кількості та якості в терміни, визначені ринком
Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О. І.	наявні та приховані можливості підприємства щодо залучення та використання факторів виробництва для випуску максимально можливого обсягу продукції (послуг)
Добикіна О.К. та ін.	здатність виробничої системи виробляти матеріальні блага, використовуючи ресурси виробництва
Цільовий підхід	
А.Е. Воронкова, В.П. Пономарев і Г.І. Дібніс	здатність окремого підприємства виконувати необхідний об'єм робіт, випускати продукцію для реалізації своєї місії і цілей, які визначені її статутом
Нгуєн Т.Т. Ханг	потенційні можливості, що є у підприємства, стосовно випуску конкурентоздатної продукції при використанні сукупності наявних на підприємстві технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів
Должанський І. З. та ін.	обсяг робіт у наведених одиницях виміру витрат праці (нормо-годин), що може бути виконаний протягом деякого періоду часу основними виробничими працівниками на базі наявних виробничих фондів при дво-, тризмінному режимі роботи й оптимальній організації праці й виробництва
Авторське визначення	під виробничим потенціалом підприємства розуміємо системні ресурсні можливостей підприємства щодо здійснення ефективної виробничо-збутової клієнторієнтованої діяльності у динамічному ринковому середовищі

*Джерело: складено на основі [28, 33, 44, 54]

Поділяючи позицію В.І. Авдеєнка, В.А. Котлова, К.Д. Болотного, Н.В. Дачія, Ю.Ю. Донця, Н.А. Мансурової, О.О. Піддубної, В.П. Рябоконя та О.С. Федоніна, слід зауважити, що на структуру та результативність функціонування виробничого потенціалу справляє вплив сукупність чинників, серед яких варто виокремити такі:

– цілісність, що передбачає узгодженість функціонування всіх складових елементів потенціалу для досягнення спільної мети, яка ставиться перед підприємством як цілісною системою; – складність, що проявляється в наявності багаторівневої структури потенціалу, де кожен елемент складається з підсистем або окремих компонентів; – взаємозамінність, що полягає у можливості збереження або раціонального використання ресурсів підприємства шляхом впровадження інноваційного обладнання, сучасних технологій, альтернативних джерел енергії, новітніх інформаційних систем та прогресивних методів управління й організації виробництва; – взаємозалежність та взаємодія елементів потенціалу, що проявляється у гармонійному поєднанні матеріальних, людських і нематеріальних ресурсів у межах виробничої системи; – спроможність інтегрувати новітні досягнення науково-технічного прогресу в якості окремих складових, а також здатність до динамічного розвитку завдяки регулярному застосуванню нових технологічних рішень; – гнучкість, яка виявляється у здатності підприємства адаптуватися до змін у ринковому середовищі, переорієнтовуючи виробництво на нові види продукції, матеріалів, технологій і технічних засобів без необхідності кардинального оновлення матеріально-технічної бази; – потужність, яка відображає кількісну характеристику продуктивності виробничого потенціалу. Визначення потужності дає змогу ідентифікувати місце підприємства у межах галузевої та загальноекономічної системи потенціалів, водночас виступаючи ключовою ланкою між виробничим, науково-технічним та економічним потенціалом; – соціальну складову, яка проявляється як фактор, що ускладнює процес модернізації виробництва задля пріоритетного задоволення потреб капіталу, сприяючи ігноруванню соціальних питань, використанню оновлень як

інструменту впливу на робочу силу та посилення тиску на профспілкові організації [2, 15, 36, 46].

Водночас результати проведених досліджень свідчать про наявність ряду невирішених аспектів у загальному комплексі проблеми. Незважаючи на наявність вагомого наукового підґрунтя, структура виробничого потенціалу підприємства досі потребує ґрунтовного теоретичного осмислення.

Зокрема, постає необхідність упорядкування різновидів проявів потенціалу підприємства та побудови цілісної системи його класифікаційних ознак. Доцільним є також наукове обґрунтування структури потенціалу підприємства відповідно до запропонованої системи класифікації: з урахуванням здатності підприємства здійснювати пошук або перерозподіл зусиль у процесі використання ресурсів, а також з огляду на сфери їх виникнення та практичного застосування. Будь-яка класифікація є спробою структурувати реальність на основі ознак, які мають вирішальне значення для досягнення цілей дослідження. Відтак, у процесі визначення складу потенціалу підприємства доцільно дотримуватися таких принципів:

- перш за все, аналіз потенціалу здійснюється на рівні окремого підприємства;
- далі, сутність потенціалу інтерпретується як комплексна характеристика, що поєднує як внутрішні, так і зовнішні компоненти, відображаючи здатність суб'єкта господарювання виявляти приховані резерви або перерозподіляти наявні ресурси;
- також формується сукупність ознак, які дозволяють здійснити класифікацію потенціалу;
- при цьому виділяються окремі елементи без намагання визначити домінантну або найбільш узагальнену форму прояву потенціалу;
- наостанок, враховуються всі характерні властивості, риси та якості виробничого потенціалу з метою побудови ефективного механізму управління ним.

У певному сенсі можна стверджувати, що виробничий потенціал підприємства у промисловій сфері являє собою сукупність усіх наявних ресурсів, які мають здатність у межах виробничого процесу трансформуватися в конкретні результати, орієнтовані на досягнення економічних завдань. Цей потенціал характеризується системною взаємодією складових, що забезпечують підприємству готовність і спроможність виконувати визначені функції відповідно до стратегічної мети. Ключова функція потенціалу полягає у створенні нової вартості, при цьому його структурні елементи мають адаптивний характер, що дозволяє враховувати особливості виробленої продукції.

Виробничий потенціал підприємства в промисловості слід розглядати як складну, багаторівневу систему, що має внутрішню організацію та єдність компонентів, котрі забезпечують виконання встановлених функцій у межах досягнення загальної мети. Цей потенціал репрезентує собою нерозривну інтеграцію основних складових виробничої діяльності.

Таким чином, виробничий потенціал підприємства належить до специфічної групи систем — адаптивних, які мають здатність до самоорганізації, самостійного коригування власного функціонального алгоритму та структури задля підтримання або досягнення оптимального функціонування за умов зміни зовнішнього середовища [33].

1.2 Механізм управління виробничим потенціалом підприємства

У сучасній економічній науці поняття «механізм управління» належить до досить складних і багатогранних категорій.

Для того щоб краще його усвідомити, необхідно розглянути зміст понять «механізм» і «управління», адже саме вони формують основу терміну «механізм управління виробничим потенціалом підприємства». Поняття «механізм» трактується як послідовність дій або процесів, що визначають певний алгоритм функціонування. У разі поєднання цього поняття з категорією ресурсів маємо на увазі систему форм і методів, за допомогою яких

здійснюється створення та використання ресурсного потенціалу для задоволення потреб підприємства.

Управління, своєю чергою, є поняттям, спорідненим з менеджментом, однак має ширший зміст і розглядається як цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт управлінської діяльності.

Якщо поєднати ці поняття, то механізм управління можна визначити як комплекс взаємопов'язаних дій, що реалізуються через використання різних методів і форм із залученням ресурсів шляхом впливу керуючого суб'єкта на об'єкт управління.

Багато дослідників висловлювали власні підходи до трактування сутності «механізму управління» у своїх наукових роботах. Тому доцільно здійснити аналіз наявних теоретичних підходів до інтерпретації цього поняття (див. табл. 1.2):

Таблиця 1.2.

Визначення поняття «механізм управління»*

Автор	Механізм управління
Дороніна М. С., Коротков Е. М., Круглов М. І.	займає центральне місце в системі управління підприємством, а його призначенням є вплив суб'єкта управління на об'єкт управління [2, 4, 6]
Малицький А.А.	має охоплювати принципи, завдання, економічні та юридичні методи й обмеження, організаційну структуру органів управління, персонал, інформацію і технічні засоби її оброблення [6].
Садсков А. А., Цурик В. В	це система впливу на об'єкт управління з метою досягнення бажаного результату. Механізм управління варто розглядати як складову системи організації господарського процесу, що представлена комплексом факторів, що є взаємодоповнювальними і взаємозалежними та мають власні форми управлінського впливу [8].
Пігуль Н. Г.	це найбільш активна частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності об'єкта, яким управляють [8].
Бочарова Н. А.	складається з різноманітних механізмів, які підпорядковуються між собою за допомогою методу ієрархій, де метод ієрархій є процедурою ієрархічного подання елементів, які визначають суть проблеми [9].

*Джерело: складено автором

Узагальнюючи інформацію, подану в таблиці 1.2, можна дійти висновку, що механізм управління виступає ключовим елементом у системі управління підприємством. Він охоплює як об'єкт і суб'єкт управлінського впливу, так і принципи, цілі та завдання, які спрямовані на досягнення запланованих

результатів діяльності. Вважаємо за доцільне розглядати механізм управління з позиції ієрархічного підходу, зокрема через призму домінантної ієрархії, що є найбільш придатною для аналізу. Такий підхід передбачає початкове формулювання складної проблеми дослідження, у межах якої найвищий рівень ієрархії посідатиме система управління виробничим потенціалом (тобто вершина ієрархічної структури). Система управління в цьому контексті розглядається як цілісне утворення, що включає взаємопов'язані елементи, які поєднують загальну мету, окремі підцілі, альтернативи, а також зв'язки між ними і процеси, що сприяють прогресивному розвитку підприємства. Між рівнем стратегічної мети та альтернативами знаходиться проміжна ланка, яка представлена підсистемами, підцілями, чинниками, критеріями й сукупностями. Ці складові виокремлюються за критерієм значущості та слугують зв'язком до найнижчого рівня, який, як правило, представлений набором можливих альтернативних рішень або стратегічних варіантів дій.

На наш погляд, механізм управління виробничим потенціалом підприємства слід розглядати як багатокомпонентну модель, яка включає в себе значну кількість взаємопов'язаних елементів. До таких можна віднести функції, форми реалізації, методи, інструментарій та важелі впливу. Узагальнене схематичне уявлення про сутність механізму управління виробничим потенціалом підприємства представлено в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Сутнісна характеристика елементів механізму управління виробничим потенціалом підприємства*

Механізм управління виробничим потенціалом підприємства – це система функцій, форм, методів, інструментів, важелів, що пов'язані з виробничим потенціалом та впливають на діяльність з метою досягнення поставлених перед підприємством цілей						
Функції	Організація	Аналіз	Планування і прогнозування	Мотивація	Контроль	Нормування і регулювання

	Організація процесу виробництва, поставки товарів, оптимального використання ресурсів	Аналіз використання ресурсів в попередніх періодах, аналіз ринкової ситуації	Планування і прогнозування роботи з постачальниками, робочої програми, кошторису витрат	Контроль якості товарів, контроль за вчасним виконанням робіт, поточний і підсумковий облік	Матеріальне та моральне стимулювання працівників	Нормування виробничих ресурсів, нормування праці, регулювання виробництва
Форми	Управління виробничими ресурсами		Управління трудовими ресурсами		Управління фінансовими ресурсами	
Методи	Активні маркетингові дослідження щодо ресурсної складової, використання внутрішніх резервів, модернізація виробництва, удосконалення управління, преміювання персоналу, соціальний розвиток підприємства та інші.					
Інструменти	Створення «буферних зон» (досягається шляхом створення запасів і резервів для безперервного надходження ресурсів, інформації і т.п.), складання прогнозів майбутнього розвитку, складання планів, сценаріїв розвитку, ухвалення ефективних рішень, інновації, моніторинг та інші.					
Важелі	Стимули		Моральне і матеріальне стимулювання			
	Санкції		Матеріальна, кримінальна відповідальність за допущені недоліки			

*Джерело: складено на основі [67]

Проаналізувавши табл. 1.3, можна дійти висновку, що система управління виробничим потенціалом підприємства являє собою багатокомпонентну структуру, яка об'єднує в собі значну кількість різноманітних елементів. Доцільно виокремити шість основних функцій, кожна з яких відіграє ключову роль у реалізації даного управлінського механізму.

Роз'яснення функцій, наведене під їхніми назвами, сприяє глибшому усвідомленню їх змісту та орієнтує на основні вектори управлінського впливу. Форми реалізації механізму слід класифікувати залежно від управління окремими типами ресурсів: матеріально-виробничими, кадровими та фінансовими. Також, згідно з табл. 1.3, можна простежити застосування методів, інструментарію (зокрема, планування, прогнозування, процес ухвалення рішень тощо) і засобів впливу (як-от стимули й санкції), якими підприємство може користуватися в межах управління своїм виробничим потенціалом.

Актуальний механізм управління потенціалом підприємства має ґрунтуватися не лише на класичних управлінських підходах, але й активно інтегрувати сучасні управлінські інновації, які сприяють досягненню

стратегічних і тактичних цілей, а також підвищенню ефективності виробничої діяльності.

Серед новітніх управлінських технологій, що заслуговують на особливу увагу, слід відзначити корпоративне, особистісно-орієнтоване та стратегічне управління, а також концепцію збалансованих показників.

Корпоративне управління охоплює організацію колективної діяльності задля досягнення стратегічних цілей, застосування креативного підходу з розподілом повноважень, аналіз переваг та недоліків діяльності підприємства, посилення його адаптаційної здатності до ризиків та оперативне реагування на зміни через прийняття управлінських рішень.

Особистісно-орієнтоване управління базується на здатності передбачати результати діяльності, здійснювати адаптаційні зміни в умовах нестабільного середовища, прогнозувати майбутні події, адекватно реагувати на ризики та швидко приймати рішення в умовах невизначеності.

Стратегічне управління передбачає розробку управлінських стратегій, які забезпечують ефективний розподіл ресурсів, трансформацію умов функціонування підприємства та його адаптацію до конкурентного середовища.

Концепція збалансованих показників передбачає трансформацію управлінського підходу, при якому ключова увага зміщується з виключно фінансових результатів на інші значущі аспекти діяльності підприємства.

На наш погляд, для підвищення дієвості механізму управління виробничим потенціалом доцільно:

- систематично відстежувати динаміку змін ресурсного забезпечення, що має прямий вплив на розвиток управлінського механізму;
- реалізовувати функціональні та організаційні компоненти механізму шляхом використання відповідних методів, інструментів і важелів, що складають його сутність;
- створювати й впроваджувати нові методологічні підходи, управлінські інструменти та засоби впливу, які відповідатимуть змінам внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства;

- удосконалювати управлінський механізм з урахуванням специфіки діяльності конкретного підприємства;
- впроваджувати сучасні управлінські інструменти для зростання ефективності виробничих процесів.

Механізм управління виробничим потенціалом слід розглядати як складне економічне явище, що потребує глибокого теоретичного осмислення та постійного практичного оновлення. За умови його ефективного застосування підприємство має змогу виявити внутрішні резерви для оптимізації управлінських процесів. Структура елементів цього механізму є багаторівневою й включає функціональні, організаційні, методичні, інструментальні та регулятивні компоненти. Сучасні управлінські моделі об'єднують як перевірені часом методи, так і інноваційні управлінські рішення. У подальших наукових дослідженнях доцільно поєднувати теоретичні напрацювання з емпіричним аналізом діяльності конкретних підприємств, що діють у ринковому середовищі.

На основі аналізу природи виробничого потенціалу та його ролі в управлінні підприємством можна зробити висновок, що основною метою управління виробничим потенціалом є забезпечення формування та реалізації таких керуючих впливів, які забезпечують приведення потенціалу підприємства до стану, що відповідає досягненню його стратегічних цілей. Виходячи з цієї мети, були визначені наступні завдання управління виробничим потенціалом:

1. збирання, підготовка та обробка зовнішньої і внутрішньої інформації;
2. прогнозування змін зовнішніх факторів;
3. створення альтернативних варіантів;
4. проведення експертного аналізу;
5. здійснення комплексного аналізу на основі аналітичних і експертних методів прийняття рішень;
6. реалізація керуючих впливів;
7. контроль за виконанням керуючих впливів.

Управління виробничим потенціалом є складною динамічною системою і представляє собою ітеративний процес, що включає отримання інформації, розробку та впровадження керуючих впливів, які перетворюють виробничий потенціал підприємства в новий стан. Далі відбувається новий цикл – збір інформації про новий стан і, в подальшому, повернення до початкової точки процесу при нових характеристиках об'єкта, суб'єкта управління, зовнішнього середовища і, можливо, інших стратегічних цілей.

Таким чином, управління виробничим потенціалом можна розглядати як сукупність інформаційно-методичних підходів, рішень та впливів, що формуються на їх основі, і які дозволяють перетворювати численні способи досягнення стратегічних цілей у виробничий потенціал підприємства.

Українські підприємства стикаються з низкою проблем в управлінні своїм виробничим потенціалом. До основних з них відносяться: по-перше, відсутність зв'язку між потенціалом підприємства та проактивним управлінням; по-друге, на підприємствах відсутнє управління виробничим потенціалом, акцент робиться лише на управлінні наявними ресурсами; по-третє, не розглядаються або не надається достатньої уваги взаємозв'язку між окремими групами ресурсів підприємства; по-четверте, не проводиться оцінка ефективності використання потенціалу підприємства, і, відповідно, не вживаються заходи для його покращення; по-п'яте, в рамках існуючих підходів до управління виробничим потенціалом не враховуються обмеження розвитку потенціалу, викликані динамічними змінами зовнішнього середовища, та можливість прискорення його розвитку через чітке орієнтування виробничо-збутової діяльності на потреби клієнтів.

Отже, управління підприємством, його конкурентоспроможна маркетингова стратегія, орієнтована на вибір оптимального асортименту продукції, час та темп оновлення і розширення цього асортименту, вимагають активного маркетингового дослідження ринку, розвитку логістичної мережі, рекламування нових продуктів, а також проведення інноваційних наукових досліджень і розробок, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності

підприємства. Це, у свою чергу, призводить до необхідності перегляду структури виробничого потенціалу підприємства, пошуку методів його оптимізації та удосконалення механізмів управління ним.

Отже, визначені типи потенціалу підприємства залежно від його здатності шукати та перерозподіляти зусилля використання ресурсів, а також врахування сфер їх виникнення та застосування. Для розвитку та підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств України необхідно забезпечити технологічне зростання підприємств.

1.3 Методичні підходи до оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом

Концепція ефективності управління виробничим потенціалом підприємства є ключовою як в теоретичному, так і в практичному контексті, оскільки вона дає змогу впливати на показники результативності та розробляти рекомендації для вдосконалення управлінських процесів. Оскільки виробничий потенціал має велику складність і різноманіття, а також існує безліч методів його аналізу, виокремлюють п'ять основних методик оцінки виробничого потенціалу, які наведені на рис. 1.2.

Проте, які з цих методів є найбільш доцільними для застосування під час діагностики в системі управління підприємством, залежить від [21]:

– завдань та цілей, що стоять перед керівництвом підприємства і для реалізації яких вивчається виробничий потенціал підприємства;

1. Еквівалентний метод

Оцінка виробничого потенціалу здійснюється за величиною будь-якого з його елементів і цей метод дозволяє продемонструвати величину виробничого потенціалу у вигляді величини одного з його елементів

2. Вартісний метод

Визначає вартість кожного елемента потенціалу, а також і загальної вартості виробничого потенціалу як суми вартостей основних виробничих фондів, персоналу, технології та інформації. Застосовується для оцінки загальної ефективності використання виробничих ресурсів товариства та узагальнюючої оцінки ефективності діяльності підприємства в цілому

3. Кореляційний метод

Використовує різні кореляційно-регресійні моделі для визначення величини виробничого потенціалу. Використовується при визначенні потенціалу національної економіки та її галузей з виробництва певних видів продукції. Проте його застосування на рівні підприємств ускладнено тим, що він не враховує особливості діяльності підприємств різних галузей

4. Функціональний метод

Величина виробничого потенціалу прирівнюється до обсягу виробленої продукції, а величини окремих його елементів визначаються через питомі ваги продукції, при виробництві якої ці елементи мають вирішальне значення

5. Змішаний або комбінований метод

Цей метод полягає у поєднанні різних методів при визначенні величини виробничого потенціалу

Рис. 1.2. Основні методи оцінювання виробничого потенціалу*

*Джерело: складено на основі [19]

– проблеми, пов'язані з ефективним формуванням і раціональним використанням виробничого потенціалу підприємства, враховуючи стан внутрішнього та зовнішнього середовища;

– методичну підготовку аналітиків та інші відповідні аспекти.

З огляду на це, постає питання щодо вибору методів оцінки виробничого потенціалу підприємства, які дають змогу обґрунтовано оцінювати внутрішні можливості підприємства, виявляти приховані резерви та забезпечувати підвищення ефективності його діяльності.

Слід зазначити, що найбільші труднощі виникають під час оцінки виробничого потенціалу підприємства, коли необхідно комплексно досліджувати і оцінювати всі його компоненти в динаміці та взаємозв'язку. Для оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства застосовуються різноманітні підходи, серед яких основними є:

1. Структурний підхід, який досліджує раціональну структуру виробничого потенціалу підприємства на основі прогресивних норм і стандартів, встановлених передовими технологіями та організацією виробництва, що функціонують на підприємстві. Однак слід звернути увагу на те, що головною проблемою цього підходу є те, що невідповідність між елементами структури негативно впливає на подальший розвиток та удосконалення виробничого потенціалу в цілому. Тобто, застаріле

обладнання підприємства ускладнює впровадження нових технологій і є причиною випуску неконкурентоспроможної продукції.

2. Цільовий підхід, який визначає відповідність наявного виробничого потенціалу поставленим цілям, завданням і стратегічним орієнтирам підприємства. За допомогою цього підходу оцінюється рівень такої відповідності.

Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства здійснюється за допомогою експертного методу, а результати оцінки дозволяють визначити рівень відповідності виробничого потенціалу підприємства його діючим стратегіям [54]. Після проведення експертної оцінки здійснюється узагальнене цільове оцінювання виробничого потенціалу підприємства, на основі якого розробляються заходи для забезпечення виконання стратегічних планів.

У таблиці 1.4 наведена інформація про цільове оцінювання відповідності виробничого потенціалу підприємства умовам його діяльності.

Ефективність виробничого потенціалу підприємств, як правило, оцінюється за допомогою загальновизнаних нормативних методів [2]. Однак динамічний розвиток економіки та промислового виробництва вимагає постійного вдосконалення і доповнення наявних нормативних методів.

Таблиця 1.4

Цільове оцінювання відповідності виробничого потенціалу підприємства умовам його діяльності*

Рівень відповідності	Характеристика рівня відповідності	Інтервал значення рівня відповідності
Відсутній	Наявна загальна професійна орієнтація в галузі, на яку в майбутньому буде спрямована діяльність підприємства, перед формуванням конкретних цілей потрібно здійснити попередні заходи з формування відповідних компонентів виробничого потенціалу підприємства.	0
Низький	Потрібно збільшити відповідність виробничого потенціалу за допомогою залучення зовнішніх джерел, такий потенціал потрібно застосовувати для спів виконання робіт під керівництвом партнера.	1
Середній	Рівень надає змогу розпочинати роботу з освоєння вибраного напрямку діяльності, проте для забезпечення відповідного розвитку виробничого потенціалу в процесі виконання робіт	2

	необхідно відновити окремі складові виробничого потенціалу за допомогою партнера.	
Високий	Рівень дає можливість самостійно вирішувати найважливіші проблеми, які пов'язані з переходом до нового напрямку діяльності та забезпечує потрібний саморозвиток та збільшувати відповідності потенціалу цілям, що планується досягнути.	3-4
Повний	Рівень показує що елементи виробничого потенціалу підприємства достатні для успішного досягнення встановлених цілей в необхідний термін.	5

Джерело: складено на основі [19]

Отже, можна зробити висновок, що виробничий потенціал відображає максимально можливі обсяги виробництва, які підприємство здатне реалізувати, забезпечуючи відповідну якість та асортимент продукції чи послуг, з урахуванням необхідності підтримки стратегічної гнучкості в рамках виробничо-технологічної діяльності.

На сьогодні в Україні значна частина організацій не повною мірою використовує свої виробничі потужності, а отже, не використовує весь потенціал своїх можливостей.

Повне використання виробничого потенціалу підприємствами призведе до підвищення їх прибутковості, дозволить усунути наявні "вузькі місця", забезпечити належний хід виконання робіт та інтегрувати новітні досягнення науково-технічного прогресу.

Висновок до I розділу

Згідно з аналізом теоретичних підходів до тлумачення терміну "виробничий потенціал", було сформульовано авторське визначення. Відповідно, виробничий потенціал можна розглядати як сукупність можливостей усіх технічних та соціально-економічних систем, що знаходяться в тісному взаємозв'язку і взаємозалежності, а також забезпечують ефективне виконання операційної та стратегічної діяльності підприємства.

Узагальнюючи вищезазначене, будемо орієнтуватися на таке розуміння управління: це усвідомлені, цілеспрямовані дії управлінських суб'єктів, що здійснюються щодо об'єктів управління (окремих осіб, трудових колективів та більш широких спільнот, а також економічних об'єктів, зокрема підприємств), з

метою досягнення встановлених цілей та забезпечення стабільності й динамічного розвитку.

Виходячи з авторського розуміння управління виробничим потенціалом, розкривається поняття системи управління, яка є частиною загальної системи управління підприємством. Це пов'язано з тим, що прийняття управлінських рішень у сфері виробничого потенціалу безпосередньо або опосередковано впливає на рівень витрат і фінансові результати.

Управління виробничим потенціалом передбачає створення комплексної системи дій, спрямованих на розробку взаємопов'язаних управлінських рішень.

Це є складним багатофункціональним процесом, що вимагає оцінки численних факторів, розробки взаємозалежних заходів, а також залучення та координації діяльності всіх служб і фахівців різного профілю.

Оптимізація системи управління виробничим потенціалом — це постійний процес, що включає планування, облік, аналіз, контроль складових виробничого потенціалу та прийняття рішень щодо подальшої економічної політики підприємства. Це здійснюється із застосуванням інструментів мотивації працівників на всіх рівнях організаційної структури. Оцінка виробничого потенціалу, на нашу думку, повинна проводитися за витратним методом, з одночасним застосуванням інтегрального підходу.

РОЗДІЛ 2

ЗАГАЛЬНА ОЦІНКА ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ПАФ «ВИННИКІВСЬКА»

2.1 Коротка організаційно-економічна характеристика господарства

Приватне агроторгове підприємство «Винниківська», надалі ПП «ПАФ «Винниківська», що розташоване в Львівському районі Львівської області, було засноване на основі майнових і земельних паїв працівників колишнього КАТП «Винниківська» 2 грудня 1997 року. Заснування ПАФ стало результатом рішення трудового колективу. Основною метою діяльності підприємства є вирощування сільськогосподарської продукції, її переробка, реалізація, а також надання додаткових послуг, зокрема маркетингових, сервісних, а також

сприяння в створенні нових робочих місць. ПП «ПАФ «Винниківська» є приватним підприємством, орієнтованим на ефективну організацію сільськогосподарського виробництва. Це юридична особа з окремим майном, власною круглою печаткою та рахунком у банку.

До складу підприємства входять рілльні бригади, свиноферма, автопарк, ремонтна майстерня. Також в його власності є піщаний кар'єр. Підприємство розташоване в південно-західній частині району і веде свою діяльність на територіях сіл Чишки, Виннички, Дмитровичі та Чижиків. Центральна садиба знаходиться в с. Чишки. Відстань від центральної садиби до районного центру, міста Пустомити, складає 35 км, до обласного центру Львова – 10 км, до найближчої залізничної станції в селі Підбірці – 12 км.

По території господарства прокладено дороги з твердим покриттям, що, разом з вигідним розташуванням, сприяє зручній реалізації продукції та закупівлі необхідних матеріалів і сировини. Пункти здачі продукції: м'ясо – с. Підбірці, зерно – м. Винники.

Земельний фонд підприємства представлений різноманітними за характеристиками та родючістю ґрунтами, серед яких найбільш поширені чорноземи опідзолені, темно-сірі та сірі опідзолені ґрунти, а також низинні торфовища. Тому природні умови та географічне розташування створюють сприятливі умови для ефективного господарювання.

У сучасних умовах економіки зовнішнє середовище організації має важливе значення. Львівський район, в якому розташоване ПП «ПАФ «Винниківська», знаходиться в центрі Львівської області і оточений містом Львів з усіх боків, крім півночі. На північному заході район межує з Яворівським і Жовківським, на північному сході – з Кам'янко-Буським і Буським, на сході – з Золочівським і Перемишлянським, на півдні – з Миколаївським, на заході – з Городоцьким районами. За площею Львівський район займає друге місце в області, складаючи 948 кв. км, що створює вигідні умови для транспортування продукції.

У районі функціонують 13 сільськогосподарських підприємств, 107 фермерських господарств та 38 тисяч особистих селянських господарств. Загальна площа сільськогосподарських угідь, наданих агроформуванням та індивідуальним господарствам, становить 55,8 тис. га, з яких 46,0 тис. га займає рілля. У 2024 році посівна площа по всіх категоріях господарств району становила 33,6 тис. га. Тому ПП «ПАФ «Винниківська» працює в розвиненому аграрному середовищі, що дає як можливості, так і ризики через конкуренцію.

ПП «ПАФ «Винниківська» є юридичною особою відповідно до законодавства України, має відокремлене майно, здатне набувати майнових і немайнових прав, виступати позивачем і відповідачем у судових, арбітражних та третейських судах, володіє власною печаткою, а також має право відкривати розрахункові та інші рахунки, у тому числі валютні, в банківських установах і використовувати фірмові знаки та інші реквізити.

Метою функціонування ПП «ПАФ «Винниківська» є об'єднання зусиль своїх учасників для створення та розвитку конкурентоспроможного, високо ефективного сільськогосподарського підприємства, що задовольняє матеріальні, соціальні та культурні потреби членів, а також формує ринкову виробничу інфраструктуру в сільській місцевості.

Основним завданням ПП «ПАФ «Винниківська» є досягнення підвищеного рівня соціально-економічного розвитку підприємства, що супроводжується постійним збільшенням обсягів виробництва та впровадженням передових технологій, ефективним використанням земельних ресурсів і основних засобів виробництва, високим рівнем організації процесів виробництва та підвищенням продуктивності праці.

Предмет діяльності ПП «ПАФ «Винниківська» включає ведення сільськогосподарського товарного виробництва, оренду земельних ділянок і майна для цих цілей, виробництво і реалізацію високоякісної сільськогосподарської продукції як на території України, так і за її межами, а також виготовлення та реалізацію супутніх товарів, продукції переробки та споживчих товарів, організацію власної мережі збуту продукції.

Для реалізації своєї статутної діяльності ПП «ПАФ «Винниківська» володіє та використовує земельні ділянки, права й обов'язки щодо яких регулюються чинним законодавством України та угодами, укладеними з органами влади, фізичними та юридичними особами.

Основні показники та результати діяльності підприємства за період з 2020 по 2024 роки наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Динаміка основних показників та результатів діяльності ПП «ПАФ
«Винниківська» за 2020-2024 рр.***

Показники	Роки					Відхилення у % 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Площа с.-г. угідь, які знаходяться у використанні господарства, га	8574	9250	11857,3	11387,1	11387,1	132,81
у т.ч. ріллі	8574	9250	11857,3	11387,1	11387,1	132,81
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	19214	32474	42767	46406	110857	576,95
Середньорічна кількість працівників, с. - г., чол.	80	103	102	96	129	161,25
Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг, тис. грн	8960	6101	18681	10946	46291	516,64
Валова продукція в співставних цінах 2020 р., тис. грн	20962	54590	73030	77568	77403	369,25

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Дані, наведених у таблиці 2.1, показують, що за період з 2020 по 2024 рік площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 32,81%. Такі ж зміни відображаються і в змінах площі ріллі.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів за досліджуваний період зросла майже в 6 разів, що зумовлено щорічним введенням нових виробничих машин, обладнання, транспортних засобів та інших ресурсів.

У 2024 році середня кількість працівників порівняно з 2020 роком зросла на 61,25% (або на 49 осіб), що є результатом зростання обсягів виробництва на підприємстві за цей період.

Тренд до збільшення виручки від реалізації продукції протягом п'яти років є також позитивним. Так, у 2024 році дохід від реалізації товарів зріс більш ніж у 5 разів порівняно з 2020 роком. Це свідчить про ефективність реалізації продукції ПП «ПАФ «Винниківська».

Оскільки земля є основним засобом виробництва в сільському господарстві, доцільно почати з аналізу змін у складі земельного фонду та використанні сільськогосподарських угідь.

Зміни в землекористуванні та господарському землеустрої підприємства можна відстежити в динаміці за період 2020-2024 рр., що представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

**Динаміка складу та структури землекористування підприємства
за 2020-2024 рр.***

Види угідь	Роки										В порівнянні
	2020		2021		2022		2023		2024		
	S, га	Питома вага, %	S, га	Питома вага, %	S, га	Питома вага, %	S, га	Питома вага, %	S, га	Питома вага, %	
Всього с.-г. угідь	8574	100	9250	100	11857	100	11857	100	11387	100	2813
в т.ч.рілля	8574	100	9250	100	11857	100	11857	100	11387	100	2813
Інші угіддя	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
в т.ч. взято в оренду	8574	100	9250	100	11857	100	11857	100	11387	100	2813

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Розрахунки продемонстрували, що в період з 2020 по 2024 роки площа сільськогосподарських угідь збільшилася на 2813 га. Протягом всього цього часу рілля складала 100% від загальної структури земельного фонду господарства, що свідчить про те, що її площа також збільшилася на 2813 га.

Аналізуючи рівень інтенсивності використання земельного фонду за показником розораності, можна зазначити, що земельні ресурси використовуються на максимальному рівні, оскільки частка сільськогосподарських угідь у загальній площі становить 100%.

Варто зауважити, що всі землі, які перебувають в користуванні підприємства, обробляються на умовах оренди. Водночас підприємство не володіє такими категоріями угідь, як сади, ліси та багаторічні насадження.

Збереженню земельного фонду приділяється особлива увага, оскільки на підприємстві реалізуються комплексні заходи з боротьби з ерозією, впроваджена система раціональних сівозмін. Завдяки цьому структура

землекористування залишається стабільною протягом останніх років, а землі використовуються максимально ефективно та підтримуються на високому рівні.

Для оцінки ефективності використання земель варто розглянути урожайність сільськогосподарських культур в ПП «ПАФ «Винниківська» за останні п'ять років (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Урожайність сільськогосподарських культур ПАФ «Винниківська» ц/га*

Види продукції	роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
пшениця озима	35,00	44,10	58,20	52,19	64,14	183,26
пшениця яра	30,12	32,13	41,22	34,31	45,31	150,43
жито	20,82	-	-	-	-	-
гречка	8,35	20,00	10,83	9,14	-	-
кукурудза на зерно	-	109,74	91,65	87,04	109,90	-
ячмінь ярий	28,39	-	-	-	-	-
інші зернові	3,33	11,21	-	-	-	-
соя	11,29	26,32	19,85	22,70	19,90	176,26
ріпак озимий	-	21,31	32,67	28,89	31,72	-
ріпак ярий	15,25	26,04	19,03	19,35	19,34	124,76

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Як видно з таблиці 2.3, станом на 2024 рік урожайність збільшилась практично у всіх групах рослин, які вирощуються на підприємстві. Найбільший приріст урожайності за п'ятирічний період спостерігається у таких культурах, як: озима пшениця (підвищення на 83,26 %), соя (зростання на 76,26 %) та яра пшениця (підвищення на 50,43 %). Урожайність ярого ріпаку за 2020-2024 роки збільшилась на 25%. Культури, як жито та ячмінь ярий, вирощувались до 2020 року, тому зміни в їх динаміці не мають сенсу обговорювати.

Попри загалом задовільні результати, підприємству слід продовжувати вдосконалювати технології посіву та вирощування сільськогосподарських культур.

Аналізуючи склад і структуру товарної продукції, можна відзначити, що найбільша частка у загальній структурі товарної продукції за середніми даними п'яти років належить групі зернових та зернобобових культур, яка становить 55,34%, зокрема на озиму пшеницю припадає понад 26,5% від загального обсягу продукції. Приблизно 24% товарної продукції займає соя.

Отже, враховуючи середні показники за п'ять років, підприємство можна охарактеризувати як господарство з чітко вираженою зерною спеціалізацією (оскільки частка зернових становить 55,34%) та розвиненим виробництвом сої (в середньому 23,96%). Ця спеціалізація повністю відповідає природно-кліматичним умовам, у яких функціонує ПАФ «Винниківська».

Порівнюючи динаміку основних видів товарної продукції, можна зазначити, що в 2024 році відбулося поглиблення зернової спеціалізації на 7,41% порівняно з 2020 роком, а в порівнянні з 2023 роком – на 20,8%. Проте виробництво сої у 2024 році скоротилось на 25,53% порівняно з 2020 роком і зменшилось на 22,16% порівняно з 2023 роком.

Зазначимо, що на 2024 рік спостерігається нова тенденція у структурі товарної продукції: значне збільшення виробництва та реалізації озимого ріпаку. Якщо у 2020 році ця культура не вирощувалася, то вже у 2021 році вона складала понад 1/10 частину від загального обсягу продукції, а в 2024 році її частка перевищила $\frac{1}{4}$ (близько 25,11%). Отже, озимий ріпак є перспективною культурою для економічної діяльності підприємства, що може змінити його спеціалізацію в майбутньому.

Таким чином, динаміка основних видів товарної продукції має значні коливання.

Варто зазначити, що ПАФ «Винниківська» не займалося виробництвом продукції тваринництва і зосередилось на збільшенні виробництва рослинницької продукції у 2024 році.

Для збільшення обсягу виробництва продукції важливо мати достатню кількість трудових ресурсів, ефективно їх використовувати та підтримувати високий рівень продуктивності праці. Це впливає на обсяг і своєчасність виконання робіт, а також на ефективність використання всіх ресурсів. Тому важливим є також аналіз трудових ресурсів, про що свідчать дані таблиці 2.4.

Динаміка чисельності робітників та ефективність їх використання*

показники	роки					Відхилення 2024 р. до 2020 р., %
	2020	2021	2022	2023	2024	
1. Середньорічна чисельність працівників, всього, чол.	80	103	102	96	129	161,25
2. Відпрацьовано 1 робітником днів, в середньому по господарству	252	232	308	253	179	70,76
3. Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,959	0,958	0,981	0,503	0,965	100,57
4. Вироблено ВП на 1 середньорічного робітника, тис. грн	262,03	530,00	715,98	808,00	600,03	228,99

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Після аналізу зміни чисельності працівників по всьому господарству можна зазначити, що середньорічна чисельність у 2024 році порівняно з 2020 роком зросла на 49 осіб (або 61,25%). Це збільшення стало результатом розширення штатної чисельності, що зумовлене як розширенням виробничих потужностей, так і зростанням обсягів виробленої продукції, що, в свою чергу, призвело до необхідності залучення додаткових працівників як для виробничих процесів, так і для управлінських структур.

Протягом досліджуваного періоду на підприємстві спостерігається скорочення середньорічної кількості відпрацьованих днів на одного працівника на 73 дні (або 29,24%), що є логічним, враховуючи збільшення загальної чисельності робітників. Водночас спостерігається тенденція до значного зростання обсягів валової продукції на одного працівника, що перевищує подвійне збільшення (на 338 тис. грн).

Отже, на підприємстві ефективно використовуються трудові ресурси, про що свідчить коефіцієнт використання фонду робочого часу, який за період з 2020 по 2024 роки зріс лише на 0,57%.

Фінансова стабільність підприємства та конкурентоспроможність його продукції на ринку також залежить від ефективності використання основних засобів.

Основні фонди (засоби) є частиною виробничих ресурсів, що складаються із засобів праці, які беруть участь у виробничому процесі протягом тривалого

періоду. Вони зберігають свою натуральну форму і властивості, а також переносять свою вартість на готову продукцію частинами, відповідно до процесу зношування.

Дані про наявність і ефективність використання основних засобів на підприємстві, яке досліджується, наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Забезпеченість та ефективність використання основних виробничих фондів на підприємстві*

показники	роки					Відхи- лення, +/-	Темпи росту, %
	2020	2021	2022	2023	2024		
Обсяг валової продукції (у співставних цінах 2020 р.), тис. грн	20962	54590	73030	77568	77403	56441	369,25
Середньорічна вартість основних фондів, тис. грн	19214	32474	42767	46406	110857	91643	576,97
Середньорічна вартість виробничого обладнання, тис. грн	16171	27039	32662	33975	72518	56347	448,44
Питома вага активної частини у вартості основних фондів, %	84	83	76	73	65	-19	x
Середньо облікова чисельність, осіб	80	103	102	96	129	49	161,25
Валовий прибуток, тис. грн	8960	6101	18681	10946	46291	37331	516,66
Фондомісткість, тис. грн	0,92	0,59	0,59	0,60	1,43	0,52	156,25
Фондовіддача, тис. грн	1,09	1,68	1,71	1,67	0,70	-0,39	64,00
Фондоозброєність, тис. грн	240,17	315,28	419,28	483,39	859,35	619,18	357,81
Рентабельність основних фондів, %	0,47	0,19	0,44	0,24	0,42	-0,05	x

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Основними індикаторами, що відображають ефективність використання основних фондів, є фондовіддача, фондомісткість і фондоозброєність. Фондовіддача показує, який обсяг валового доходу припадає на кожну гривню вартості основних виробничих фондів. Згідно з даними таблиці 2.5, можна відзначити, що у 2024 році цей показник знизився на 0,39 грн (або 36%) порівняно з 2020 роком, досягнувши рівня 0,70 грн. Тобто на 1 грн основних коштів у 2024 році припадає 0,70 грн товарної продукції. Фондомісткість показує, яка частка вартості основних фондів припадає на 1 грн валового доходу підприємства. Цей індикатор є оберненим до фондовіддачі. У

досліджуваному підприємстві фондомісткість основних фондів у 2024 році порівняно з 2020 роком зросла на 0,52 грн (або на 56,25%), досягнувши значення 1,43 грн. Це означає, що на 1 грн товарної продукції припадає 1,43 грн основних фондів.

Фондоозброєність характеризує рівень забезпеченості робітників основними фондами і показує, яку частину загальної вартості основних фондів припадає на одного середньооблікового працівника. Протягом 2020-2024 років фондоозброєність зросла на 619,18 тис. грн/чол., що більше ніж у 3,5 рази, оскільки середньорічна вартість основних виробничих фондів збільшилася на 91 643 тис. грн у 2024 році порівняно з 2020 роком, а чисельність персоналу збільшилась на 49 осіб або на 62,25%.

Загалом, можна зробити висновок, що станом на 2024 рік підприємство «ПАФ «Винниківська» почало менш ефективно використовувати основні засоби, що підтверджує зниження фондівіддачі, однак збільшення фондоозброєності вказує на покращене забезпечення основними фондами, що має сприяти своєчасному обробітку ґрунту та збору врожаю, що в майбутньому дозволить отримати максимальний прибуток.

Жодне виробництво і реалізація не обходяться без витрат. Однак для ефективної діяльності важливо, щоб дохід перевищував витрати, інакше підприємство може опинитися на межі занепаду.

Давайте розглянемо структуру і динаміку елементів операційних витрат. Аналізуючи наведені дані, можна відзначити, що в період з 2020 по 2024 роки в структурі операційних витрат відбулися суттєві зміни. Так, частка матеріальних витрат збільшилася більш ніж у 2,89 рази (або на 188,63%). Витрати на оплату праці у 2020 році становили 801,2 тис. грн, а в 2024 році - 10 090,1 тис. грн. Їх частка в загальних витратах зросла майже вдвічі. Відрахування на соціальні заходи знизилися на 33,5 тис. грн (або на 1,8%) у 2024 році порівняно з 2020 роком. Витрати на амортизацію зросли на 386,6 тис. грн (або на 5,77%), а інші витрати зменшилися на 287 тис. грн (або на 0,34%).

Протягом досліджуваного періоду операційні витрати збільшилися на 107 537,1 тис. грн і в 2024 році склали 240 938,8 тис. грн. Для більш повного аналізу фінансового стану підприємства розглянемо відповідні показники (див. таблицю 2.6).

Таблиця 2.6

Показники фінансового стану ПП «ПАФ «Винниківська»*

показники	роки					Відхилення
	2020	2021	2022	2023	2024	
Виручка від реалізації, тис. грн	31255	26468	130393	78101	138819	107564,00
Чистий прибуток/збиток, тис. грн	-15000	-11967	6404	-26900	-99121	-84120,30
Кредиторська заборгованість, тис. грн	4712	18373	15053	3225	212344	207631,40
Дебіторська заборгованість, тис. грн	10178	22192	16741	25215	61253	51075,70
Коефіцієнт заборгованості (співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості)	0,46	0,83	0,90	0,13	3,47	3,00
Власний капітал	-28561	41060	34625	56440	108462	137022,50
Коефіцієнт рентабельності діяльності	-0,48	-0,45	0,05	-0,34	-0,71	-0,23
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,53	-0,29	0,18	-0,48	-0,91	-1,44

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.6, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства в період 2020-2024 років є незадовільним, оскільки коефіцієнт рентабельності протягом більшості цього часу залишався меншим за 0. Це вказує на неефективність діяльності підприємства та на його збитковість, оскільки коефіцієнт рентабельності був меншим за 0,01 (окрім 2022 року), і спостерігається негативна тенденція до погіршення цього показника в майбутньому.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу демонструє стійку тенденцію до зниження, що зумовлене зростанням рівня збитковості та свідчить про зменшення фінансової стабільності підприємства. Це негативно впливає на інвестиційну привабливість компанії для потенційних інвесторів.

Про збитковість підприємства свідчить також збільшення чистого збитку в 2024 році на 84120,30 тис. грн порівняно з 2020 роком, хоча разом з тим

спостерігається тенденція до зростання виручки від реалізації на 107564 тис. грн.

Збільшення кредиторської заборгованості в 2024 році до 212344 тис. грн, що на 207631,40 тис. грн більше показника 2020 року, вказує на більшу залежність підприємства від позичкових коштів. Водночас зростання дебіторської заборгованості свідчить про скорочення обсягів коштів, що залишаються в обороті підприємства. Однак коефіцієнт заборгованості демонструє зменшення частки позичених коштів порівняно з власними, що є позитивним для компанії.

Для комплексної оцінки використаємо зведену таблицю основних економічних показників (див. табл. 2.7). Розглянемо основні показники, які дають загальну картину діяльності підприємства.

Таблиця 2.7

Динаміка основних економічних показників*

показники	роки					Відхилення у % 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024	
Валова продукція						
* на 100 га с.-г. угідь тис. грн	244,49	590,16	615,91	654,18	679,75	278,03
* на 1 серед. річн. робітн. тис. грн	262,03	530,00	715,98	808,00	600,03	228,99
* на 100 грн ОВФ, тис. грн	109,10	168,10	170,76	167,15	69,82	64,00
Товарна продукція						
* на 100 га с.-г. угідь тис. грн	260,03	217,84	942,03	562,65	1054,74	405,62
* на 1 серед. річн. робітн. тис. грн	278,69	195,63	1095,09	694,94	931,04	334,08
* на 100 грн ОВФ, тис. грн	116,04	62,05	261,18	143,76	108,34	93,37
Валовий прибуток						
* на 100 га с.-г.угідь тис. грн	104,50	65,96	157,55	92,31	406,52	389,02
* на 1 серед. річн. робітн. тис. грн	112,00	59,23	183,15	114,02	358,84	320,41
* на 100 грн ОВФ, тис. грн	46,63	18,79	43,68	23,59	41,76	89,55
Чистий прибуток/збиток						
* на 100 га с.-г.угідь тис. грн	-174,95	-129,37	54,01	-226,86	-870,46	497,55
* на 1 серед. річн.робітн. тис. грн	-187,50	-116,18	62,78	-280,21	-768,38	409,79
* на 100 грн ОВФ, тис. грн	-78,07	-36,85	14,97	-57,97	-89,41	114,53
Рівень сукупної рентабельності, %	-71,56	-21,92	8,77	-34,68	-128,06	x

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Аналізуючи дані таблиці 2.7, можна зробити висновок, що в останні роки на підприємстві спостерігається зростання основних економічних показників. Так, обсяг валової продукції (у співставних цінах 2020 року) в 2024 році

порівняно з 2020 роком збільшився на 56441,28 тис. грн, обсяг валової продукції на 100 га сільськогосподарських угідь зріс на 435,26 тис. грн, обсяг валової продукції на 1 робітника підвищився на 338 тис. грн, в той час як обсяг валової продукції на 100 грн основних виробничих фондів зменшився на 39,28 тис. грн. Це вказує на покращення ефективності використання земельних ресурсів і підвищення продуктивності праці, однак зниження ефективності використання фондів. Загалом по господарству спостерігається зростання виробництва та покращення використання виробничих ресурсів.

Звертає на себе увагу, що обсяг товарної продукції в 2020 році становив 22294,9 тис. грн, а в 2024 році досягнув 120204,4 тис. грн, що на 68192,66 тис. грн більше. Це вплинуло на зміну економічних показників таким чином: обсяг товарної продукції на 100 га сільськогосподарських угідь збільшився на 794,71 тис. грн, обсяг товарної продукції на 1 робітника підвищився на 652,35 тис. грн, однак обсяг товарної продукції на 100 грн основних виробничих фондів знизився на 7,7 тис. грн. Аналізуючи показник валового прибутку, відзначимо його зменшення у 2024 році порівняно з 2020 роком на 37331,3 тис. грн, при цьому на 100 га сільськогосподарських угідь він зменшився на 47,6 тис. грн, а на 1 робітника – на 0,9 тис. грн.

Що стосується чистого прибутку, то в цілому по господарству він у 2024 році зменшився порівняно з 2020 роком на 84120 тис. грн.

Важливим показником ефективності діяльності підприємства є рентабельність, яка визначає, скільки гривень прибутку підприємство отримує від продажу продукції (робіт, послуг) на кожну гривню виручки. Якщо в 2020 році рівень рентабельності продажів становив -71,56 %, то в 2024 році цей показник знизився до -128,06 %. Рентабельність має від'ємне значення через те, що чистий прибуток також був від'ємним. Це пояснюється тим, що у 2024 році збиток від реалізації зріс на 84120 тис. грн.

На основі отриманих результатів можна зробити висновок про значне зниження рентабельності (ефективності) діяльності підприємства.

У безпосередньому підпорядкуванні директора також знаходяться його штатні працівники, серед яких секретар та юрисконсульт. За кожним із заступників закріплені конкретні функції управління. Один із заступників генерального директора відповідає за керівництво діяльністю складів, зокрема через завідувачів. Основними його завданнями є: планування та організація роботи працівників складів; складання плану роботи кожного складу та контроль за його виконанням вчасно; забезпечення комунікації між складами та іншими підрозділами підприємства; підготовка звітів про виконану роботу та регулярне надання результатів генеральному директору.

Заступник генерального директора з питань безпеки відповідає за технічну підготовку виробничої діяльності; за стан підприємства в технічному плані; погоджує плани проведення інструктажів з техніки безпеки та забезпечує їх своєчасне виконання; складає звіти про виконану роботу та надає регулярні звіти генеральному директору.

Головні спеціалісти також мають конкретні обов'язки, які пов'язані з розробкою планів роботи підрозділів у різних сферах, контролем за виконанням доручень та звітуванням за результати виконаної роботи перед вищим керівництвом. Таким чином:

Головний бухгалтер організовує бухгалтерський облік господарської та фінансової діяльності підприємства, контролюючи ефективне використання ресурсів (матеріальних, трудових і фінансових); організовує облік грошових коштів, товарно-матеріальних цінностей, основних засобів, витрат виробництва та обігу, виконаних робіт, а також фінансових і кредитних операцій. Під його керівництвом працюють 6 бухгалтерів, які відповідають за різні ділянки обліку. Головний бухгалтер здійснює прийом і контроль первинної документації та готує її до обробки, а також фіксує в бухгалтерії операції з рухом грошових коштів.

Головний економіст керує процесами планування та фінансово-кредитною діяльністю, організовує оплату праці та матеріальне стимулювання, відповідає за розробку економічної стратегії, впровадження прогресивних

економічних ідей, а також за підвищення ефективності виробництва, зниження собівартості, покращення якості продукції і забезпечення зростання продуктивності праці, організовуючи впровадження цих заходів.

Головний агроном займається плануванням та організацією технологічного процесу на виробництві; координує роботи з посівами, насадженнями, обробкою, внесенням хімічних речовин, збиранням та оцінкою врожаю; веде облік та зводить оперативні дані; оцінює поля для визначення дати дозрівання культур і прийняття рішень щодо подальшої обробки або втрат урожаю через несприятливі погодні умови чи хвороби; контролює та навчає персонал усіх технологічних процесів і організовує постачання засобів захисту рослин та мінеральних добрив.

Головний інженер відповідає за технічну політику підприємства, організовує розробку та виконання планів упровадження нової техніки та технологій, забезпечує своєчасне складання технічної документації, проводить наукові дослідження та експерименти, контролює роботу технічних служб підприємства та дотримання трудової дисципліни.

Завідувач складу підпорядковується заступнику генерального директора і організовує роботу працівників, що займаються прийманням, зберіганням та видачею товарно-матеріальних цінностей, їх розміщенням з урахуванням раціонального використання складських приміщень; організовує вантажно-розвантажувальні роботи з дотриманням правил техніки безпеки та бере участь у проведенні інвентаризації товарно-матеріальних цінностей.

Таким чином, апарат управління є малочисельним, і функції управління визначаються не за відділами чи бюро, а за конкретними посадовими особами. Функції економічної служби підприємства виконуються бухгалтерським відділом.

Бухгалтерський відділ працює на основі положення, яке визначає його завдання, функціональні обов'язки, повноваження головного бухгалтера та вимоги до його професійно-кваліфікаційного рівня.

Існуюча організаційна структура підприємства є досить ефективною, де керівники мають можливість контролювати виконання завдань і забезпечувати зворотний зв'язок. Це свідчить про оптимальність організаційної структури для умов господарювання.

Прийняття одноосібних управлінських рішень здійснюється в межах компетенції окремих працівників адміністративного персоналу і зазвичай не потребує узгодження з вищим керівництвом. Такі рішення здебільшого оперативні та мають передбачувані наслідки. Колегіальні рішення приймаються групою осіб на нарадах і стосуються складних ситуацій, що не можуть бути передбачені.

На підприємстві функціонує відкрита система комунікацій, де окремі її елементи взаємодіють між собою при обміні інформацією (див. рис. 2.2).

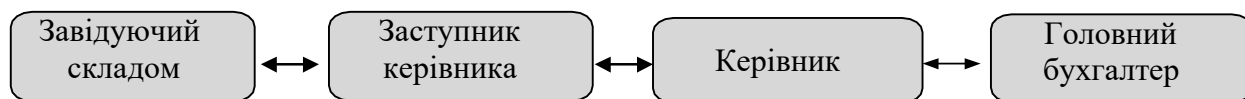


Рис. 2.2. Схема формальної (вертикальної) комунікаційної мережі*

*Джерело: складено автором

У межах підприємства горизонтальні комунікації здебільшого відбуваються неформально, через пряме спілкування між працівниками. Коли одному відділу потрібно отримати інформацію від іншого, запит і відповідна інформація зазвичай надходять безпосередньо, без залучення керівника, утворюючи таким чином наступну схему (див. рис. 2.3).

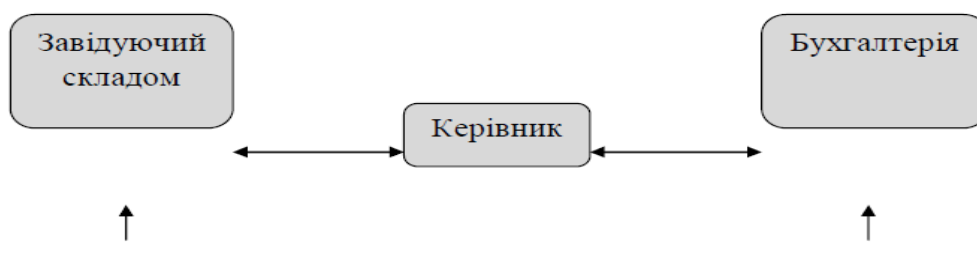


Рис. 2.3. Горизонтальні комунікації підприємства*

*Джерело: складено автором

В цілому, комунікаційна система підприємства має багатоканальну структуру, що забезпечує ефективність прийняття різноманітних оперативних та стратегічних рішень. Малий управлінський апарат сприяє безперешкодному здійсненню як вертикальних, так і горизонтальних комунікацій, а також формальних та неформальних, що дозволяє оперативно приймати рішення, ґрунтуючись на найбільш повній та точній інформації.

Організація праці в управлінському апараті базується на створенні комплексу регламентів, які визначають місце та роль кожного структурного підрозділу і працівника в управлінській системі, порядок їх взаємодії, норми відносин всередині апарату, форми впливу на діяльність об'єкта управління, а також методи контакту з навколишнім середовищем.

Керівництво ПП «ПАФ «Винниківська» здійснює генеральний директор. Час роботи керівника встановлюється внутрішнім регламентом та Кодексом законів про працю і складає сорокагодинний робочий тиждень. Прийом відвідувачів відбувається щодня, окрім понеділка. Кожного тижня на початку робочого періоду керівник проводить оперативну нараду, на якій визначаються основні напрямки діяльності управлінського апарату і розглядаються питання, що стосуються роботи організації.

Однією з найбільш трудомістких операцій є робота з документами, що займає значну частину часу генерального директора, який витрачає на неї від 30 до 70 відсотків свого робочого часу. Обсяг вхідної інформації, що надходить до керівника, дуже великий, і також багато вихідних документів підписує саме він. Це перевантаження виникає через серйозні недоліки в технології обробки документації.

Робота секретаря на підприємстві регулюється затвердженою посадовою інструкцією, згідно з якою його робочий режим збігається з графіком керівника і складає сорокагодинний робочий тиждень. Крім того, секретар має право відповідати на телефонні дзвінки, адресовані директору, в межах своїх повноважень, щоб ефективно використовувати його робочий час; просити

преміювання за досягнення в роботі за певний період; ініціювати підвищення кваліфікації та придбання необхідної літератури чи періодичних видань.

В цілому, організація праці управлінського апарату є на належному рівні та забезпечує ефективне виконання всіх необхідних завдань. Малочисельність апарату дозволяє оперативно коригувати роботу співробітників, що сприяє підвищенню ефективності досягнення поставлених цілей і виконання завдань.

2.3 Аналіз сучасного стану складових елементів виробничого потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська»

Забезпечення сільськогосподарських підприємств основними засобами та ефективне їх використання є критично важливим чинником, що впливає на результати господарської діяльності. Це включає такі аспекти, як якість, повнота та своєчасність виконання сільськогосподарських робіт, а також обсяг виробництва продукції, її собівартість, фінансовий стан підприємства та, в кінцевому підсумку, виробничий потенціал. Відповідно, аналіз забезпеченості підприємств основними фондами та пошук шляхів підвищення ефективності їх використання набувають важливого значення. Аналіз основних фондів починається з оцінки рівня забезпеченості підприємства цими засобами. Для цього необхідно з'ясувати, чи є в підприємства достатній обсяг основних фондів, а також вивчити їх динаміку, склад і структуру.

Особливу увагу слід звертати на показники структури основних фондів, перш за все на розподіл цих фондів по основних групах. Важливо провести аналіз зміни складу основних виробничих фондів, визначивши, завдяки яким групам основних засобів відбулися ці зміни.

Загальний обсяг основних засобів протягом аналізованого періоду залишався відносно стабільним, за винятком значного зростання. Так, у 2024 році він досяг 175003 тис. грн, що на 148928 тис. грн більше (або більше ніж у 6,7 разів) порівняно з 2020 роком. Найбільше зростання відбулося у групі основних фондів, що охоплює машини та обладнання — їх кількість збільшилась на 83390 тис. грн. Трохи менше зросли групи транспортних

засобів, а також будівлі, споруди та передавальні пристрої — на 33224 тис. грн і 24720 тис. грн відповідно.

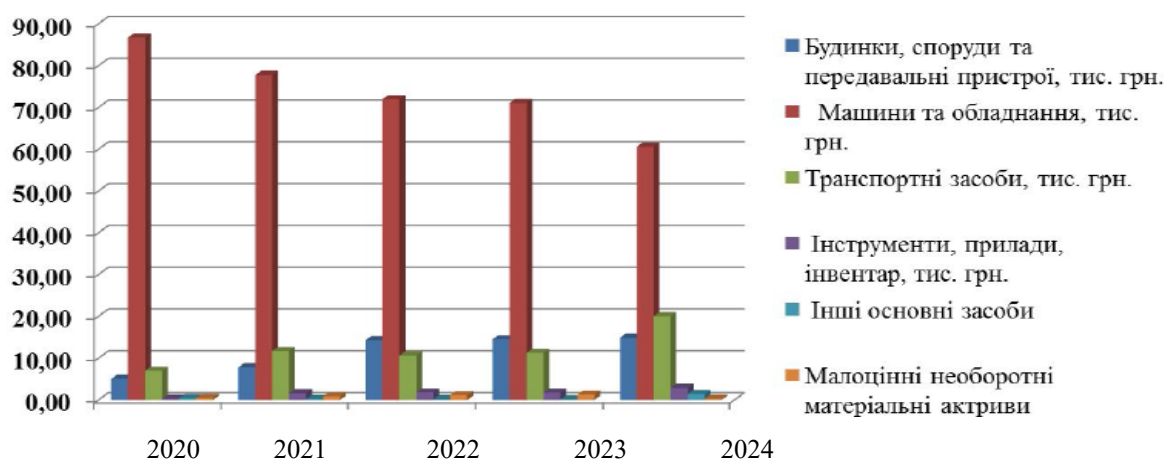
Мінімальні зміни відбулися у групах інструментів, приладів та інвентарю, інших основних засобів і малоцінних необоротних матеріальних активів, які збільшились на 4941 тис. грн, 2309 тис. грн і 344 тис. грн відповідно.

Що стосується зміни структури основних засобів, можна зазначити, що, як у 2020, так і в 2024 році найбільша частка припадає на машини та обладнання, хоча їх питома вага в загальній структурі зменшилась з 86,74% у 2020 році до 60,57% у 2024 році. Водночас спостерігається зростання частки транспортних засобів — з 7,00% у 2020 році до 20,03% у 2024 році, а також збільшення частки будівель, споруд та передавальних пристроїв — з 5,06% до 14,88% протягом п'яти років.

Малозначні коливання спостерігаються в інших основних засобах, зокрема, частка малоцінних необоротних матеріальних активів знизилась на 0,2%. Зростання основних фондів можна пояснити збільшенням обсягів виробництва на підприємстві, що спричинило більшу потребу в засобах праці при розширенні ріллі.

Постійне збільшення усіх видів основних засобів є свідченням стабільності підприємства та зростаючого виробничого потенціалу. Динаміка цього зростання є результатом зростаючого попиту на продукцію, яку виготовляє підприємство.

Для наочності зміни в структурі основних фондів буде корисно зобразити у вигляді діаграми (див. рис. 2.4).



**Рис. 2.4. Склад і структура основних виробничих фондів ПП «ПАФ
«Винниківська» у 2020-2024 рр.***

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Структура та динаміка основних виробничих фондів можуть бути оцінені за допомогою коефіцієнтів, які відображають підсумкові результати їхнього руху. Детальніше про ці коефіцієнти та показники можна ознайомитися в таблиці 2.8.

У 2024 році вартість необоротних активів становила 46 710 тис. грн, що на 34 374 тис. грн більше порівняно з 2020 роком. Знос основних засобів у 2024 році, у порівнянні з попередніми роками, досягнув високого рівня і склав 170%.

Таблиця 2.8

Коефіцієнти руху основних виробничих фондів*

показники	роки					Абсолют не відхилен ня, +/-	Темп росту, % 2024 р. до 2020 р.
	2020	2021	2022	2023	2024		
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн	12336	25425	39522	46011	46710	34374	378,65
Вартість основних засобів на кінець періоду, тис. грн	26091	39522	46011	46710	175003	148912	670,74
Вартість введених протягом року основних засобів, тис. грн	13814	14494	6598	699	131782	117968	953,97
Вартість виведених протягом року основних засобів, тис. грн	59	397	109	0	39	-20	66,10
Сума нарахованого зносу, тис. грн	3260	5289	6679	6864	79477	76217	2437,94
Річний приріст основних засобів	13755	14097	6489	699	131743	117988	957,78
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,26	0,21	0,17	0,15	1,70	1,44	643,86
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,74	0,79	0,83	0,85	-0,70	-1,44	-95,35
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,53	0,37	0,14	0,01	0,75	0,22	142,23
Коефіцієнт вибуття основних засобів	0,005	0,016	0,003	0,000	0,001	-0,004	17,46
Коефіцієнт приросту основних засобів	1,12	0,55	0,16	0,02	2,82	1,71	252,95

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Це пояснюється тим, що протягом 2024 року було введено необоротних активів на загальну суму 131782 тис. грн, що призвело до значних нарахувань зносу в розмірі 79477 тис. грн. Як наслідок, сума зносу перевищила первісну вартість основних засобів на 32767 тис. грн. Однак таке значне введення

основних засобів протягом року сприяло зростанню коефіцієнта приросту основних засобів на 71%, у порівнянні з 2020 роком.

Коефіцієнти оновлення та вибуття не відповідають нормативним значенням, оскільки норматив для коефіцієнта оновлення складає 0,12, а для коефіцієнта вибуття – 0,08. Водночас слід підкреслити, що позитивним є перевищення темпів росту оновлення над темпами вибуття, що вказує на активне введення нових та експлуатацію старих основних засобів.

Збільшення коефіцієнтів оновлення та придатності вказує на покращення стану основних засобів, що, в свою чергу, свідчить про їх задовільний технічний стан.

Коефіцієнт зносу основних фондів протягом 2020-2024 років демонструє коливання: до 2023 року відзначався його поступовий спад, що є позитивним, однак у 2024 році він різко зріс через введення значної кількості нових основних фондів. Впродовж всього аналізованого періоду цей коефіцієнт знаходиться в межах середніх значень, що свідчить про належну підтримку основних засобів на підприємстві та їх регулярне поновлення через амортизаційні відрахування.

Для більш детального аналізу також слід розглянути структуру оборотних фондів і забезпеченість ПП «ПАФ «Винниківська» оборотними засобами. Дані з таблиці 2.8 дозволяють зробити наступні висновки: протягом аналізованих років структура оборотних засобів зросла, що обґрунтовано збільшенням обсягів виробництва на підприємстві. Зокрема, виробничі запаси в 2024 році зросли на 9079 тис. грн у порівнянні з 2020 роком, а обсяг готової продукції збільшився на 39684 тис. грн. Зростання швидко ліквідних активів (грошові кошти та їх еквіваленти) на 9235 тис. грн є позитивним фактором. Таким чином, основними складовими оборотних засобів підприємства в період 2022-2024 років були виробничі запаси та готова продукція.

Також варто зазначити, що в період з 2020 по 2024 роки спостерігалось зниження питомої ваги незавершеного виробництва в структурі оборотних засобів з 33,18% у 2020 році до 8,27% у 2024 році, в той час як частка готової

продукції зросла з 23,84% до 34,81% за п'ять років. Це свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

Тепер розглянемо співвідношення основних та оборотних фондів (див. табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Співвідношення основних і оборотних фондів*

показники	роки										Відхилення у % 2024 р. до 2020 р.
	2020		2021		2022		2023		2024		
	тис. грн	пит. вага,%	тис. грн	пит. вага,%	тис. грн	пит. вага,%	тис. грн	пит. вага,%	тис. грн	пит. вага,%	
Основні фонди	26091	41,86	39522	31,21	46011	31,89	46710	33,45	175003	55,77	670,75
Оборотні фонди	3240	58,14	87120	68,79	98281	68,11	92913	66,55	138816	44,23	383,05
Припадає основних фондів на 1 грн оборотних	0,72	-	0,45	-	0,47	-	0,50	-	1,26	-	175,11
Всього виробничі фонди	62330	100	126642	100	144292	100	139623	100	313819	100	503,48

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Оскільки основні фонди у 2024 році займають більшу частину у складі виробничих фондів, можна стверджувати, що, згідно з даними таблиці 2.9, їх частка становить 55,77%, що є значним зростанням на 13,91% порівняно з 2020 роком (41,86%). Крім того, їх вартісний обсяг за період 2020-2024 років збільшився на 148912 тис. грн.

Також упродовж останніх п'яти років спостерігається зростання оборотних фондів у грошовому вираженні з 36240 тис. грн до 138816 тис. грн. Однак, у складі виробничих фондів їх частка дещо зменшилася у 2024 році порівняно з 2020 роком: у 2020 році вона складала 58,14%, а у 2024 році – лише 44,23%.

Таким чином, можна зробити висновок, що зростання основних фондів свідчить про розширення виробничих потужностей на підприємстві ПАФ «Винниківська» в період 2020-2024 років.

Для успішної діяльності підприємства важливими є не лише високий рівень конкурентоспроможності та достатній майновий потенціал, а й ефективність роботи персоналу та належна організація праці. Для формування та реалізації різних складових потенціалу підприємства необхідно мати правильно підібрані кадри, високоякісне навчання, сприятливу організаційну культуру, тісну командну взаємодію, можливості для прояву ініціативи, базу знань, а також систему матеріальних і нематеріальних стимулів.

Трудовий потенціал підприємства – це максимальна кількість робітників, здатних брати участь у виробничому процесі з урахуванням психофізіологічних особливостей, рівня професійної підготовки та трудового досвіду за умов наявності відповідних організаційно-технічних умов [21; 22].

Компоненти трудового потенціалу працівника включають психофізіологічний потенціал, що визначається такими характеристиками, як здоров'я, працездатність, тип нервової системи та ін.; кваліфікаційний потенціал, що визначається глибиною і різноманітністю знань та навичок працівника, а також особистий потенціал, який залежить від рівня соціальної свідомості, готовності до праці, ціннісних орієнтацій та інтересів [21; 22].

Оцінка трудового потенціалу є складним завданням, оскільки необхідно враховувати вплив багатьох факторів, що проявляються у різних аспектах [30]. Для об'єктивного вимірювання трудового потенціалу підприємства використовується система показників, яка поєднує як кількісні, так і якісні характеристики.

Ю. Г. Одегов та Л. В. Карташов вважають, що система показників трудового потенціалу підприємства є відкритою і складається з взаємозалежних елементів (показників), які забезпечують всебічну характеристику трудового компонента ресурсного потенціалу організації [21].

Одним з найважливіших факторів ефективності потенціалу є правильне управління підприємством. В умовах сучасного сільськогосподарського господарювання, багато керівників та спеціалістів не змінили стиль роботи, успадкований від авторитарної системи. Це призводить до неефективного

використання виробничого потенціалу, що часто супроводжується особистою вигодою через неправильне використання ресурсів.

Вищим органом управління ПП «ПАФ «Винниківська» є генеральний директор Шаповалов М. Ф., який здійснює керівництво всією виробничою та фінансовою діяльністю господарства, координує роботу підприємства та організовує управлінські процеси.

ПП «ПАФ «Винниківська» забезпечене достатньою кількістю трудових ресурсів, про що свідчить збільшення чисельності працівників на підприємстві. Склад і структура персоналу відображені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Склад і структура персоналу ПП «ПАФ «Винниківська»*

показники	роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відхилення 2024 р. у %.
	2020	2021	2022	2023	2024		
ПВП	80	103	102	96	129	49	161,25
Робітники	48	59	60	54	69	21	143,75
Керівники	10	13	14	12	16	6	160,00
Спеціалісти	21	29	26	28	41	20	195,24
Службовці	1	2	2	2	3	2	300,00

*Джерело: складено автором

Отже, найбільшу частку в загальній чисельності персоналу займають робітники. У цілому на підприємстві спостерігається зростання кількості працівників, що є позитивним явищем, оскільки протягом досліджуваного періоду відбулося збільшення обсягів виробництва.

Так, у період з 2020 по 2024 рр. загальна кількість працівників на підприємстві збільшилась на 49 осіб (або 61,25%), зокрема, за рахунок робітників — на 21 особу (або 43,75%). Кількість керівників та службовців залишилась практично незмінною, збільшившись відповідно на 6 та 2 особи. Число спеціалістів зросло майже вдвічі (на 95,24%).

У статевій структурі працівників підприємства переважають чоловіки, що зумовлено специфікою виробництва (фізично важка праця). Натомість вісім жінок працюють у складі адміністративного персоналу.

Зазначимо, що за досліджуваний період на підприємстві спостерігається активний рух кадрів, головними причинами якого є сезонний характер

виконуваних робіт. Зокрема, перед початком нового посівного періоду підприємство проводить додатковий набір працівників, які допомагають у висіві, догляді та зборі врожаю. Після завершення сезону ці працівники звільняються. Це тимчасовий персонал.

Таким чином, на підприємстві працює достатньо робітників як основного, так і допоміжного виробництва. Однак, на жаль, неможливо відстежити плинність кадрів окремих категорій працівників та їх кваліфікаційний рівень, оскільки на підприємстві відсутня автоматизована система, що забезпечує облік кадрових даних.

Розглянемо склад персоналу, який має вищу освіту (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Динаміка складу персоналу з вищою освітою в ПП*

показники	роки					Абсолютне відхилення, +/-	Відхилення 2024 р. у % до 2020 р..
	2020	2021	2022	2023	2024		
ПВП	80	103	102	96	129	49	161,25
Чисельність працівників, які закінчили вищі заклади освіти в т.ч.:закінчили вищі заклади освіти в т.ч.:	22	18	37	23	31	9	140,91
- базова вища освіта	14	9	21	10	16	2	114,29
- повна вища освіта	8	9	16	13	15	7	187,5

*Джерело: складено автором

Аналіз даних таблиці 2.11 свідчить, що з кожним роком зростає кількість працівників, які завершили навчання у вищих навчальних закладах. Так, у 2020 році цей показник становив 22 особи, а в 2024 році досяг 31 особи. Однак, слід зазначити, що більшість із них здобули середню спеціальну освіту. Таким чином, можна зробити висновок, що ПП «ПАФ «Винниківська» має недостатнє забезпечення кваліфікованими кадрами, що підтверджується тим, що в 2024 році на підприємстві працювало 57 управлінців, з яких лише 41 особа мала вищу освіту.

Водночас важливо зазначити, що в умовах ринкової економіки підприємство має потребу в збільшенні кількості працівників з вищою освітою, хоча через низький рівень мотивації підприємство стикається з труднощами у

залученні таких кадрів. У сучасних умовах знання і навички швидко застарівають, тому для ефективного управління персоналом важливе значення має постійне навчання та розвиток кадрів.

На підприємстві спостерігається брак досвідчених менеджерів, які мають відповідну кваліфікацію та досвід роботи. Щодо загальної мотивації, то на підприємстві домінує система «батога і пряника», яка в більшості розвинутих країн вже давно не використовується. Відчувається, що працівники готові до впровадження більш прогресивних мотиваційних підходів, якщо це буде поєднано з фінансовою та моральною підтримкою.

Для покращення розвитку персоналу, на нашу думку, потрібно: підтримувати працівників, які здатні до навчання; поширювати знання та передовий досвід; навчати молодих кваліфікованих спеціалістів; усвідомлювати управлінським персоналом важливість розвитку співробітників та знижувати плинність кадрів.

Основний віковий контингент на підприємстві — це працівники віком від 25 до 45 років. Останнім часом спостерігається оновлення складу працівників, зокрема за рахунок залучення молодих кваліфікованих спеціалістів, деякі з яких не мають досвіду роботи.

Ефективність використання трудового потенціалу підприємства оцінюється через показники продуктивності праці та трудомісткості, зокрема через обсяг виробленої продукції в натуральному вираженні на одиницю праці:

$$W = PB/Ч*100\%, \quad (2.1)$$

де PB — об'єм продукції в натуральному виразі, $Ч$ — чисельність працівників.

Розрахуємо даний показник:

в 2020 р.: $w = 20962,16/80*100\% = 26202,7$; в 2024 р.: $w = 77403,44/129*100\% = 60002,7$.

З даних розрахунків бачимо, що виробіток продукції за протягом 2020-2024 років збільшилась більш ніж у 2,2 рази, що є позитивним для господарства.

Коефіцієнт оборотності по прийому та вибуття визначається як відношення числа прийнятих та вибувчих за рік до середньорічного числа працівників і розраховуються за формулою:

$$\text{Обпр} = \text{Чприн}/\text{Ч} * 100\% \quad (2.2)$$

$$\text{Обвиб} = \text{Чвиб}/\text{Ч} * 100\%. \quad (2.3)$$

Розрахуємо ці показники:

в 2020 р.:

$$\text{Обпр} = 90/80 * 100\% = 112,5;$$

в 2024 р.:

$$\text{Обвиб} = 80/80 * 100\% = 100,0;$$

$$\text{в 2020 р.: Обпр} = 15/80 * 100\% = 18,8;$$

$$\text{в 2024 р.: Обвиб} = 32/129 * 100\% = 24,8.$$

Отже, у 2020 році спостерігається висока плинність кадрів та швидкі темпи заміни працівників, що негативно позначається на загальній ефективності підприємства. Протягом останніх 5 років коефіцієнти прийому та вибуття працівників зменшилися, при цьому станом на 2024 рік коефіцієнт вибуття перевищує коефіцієнт прийому, що є негативним сигналом для підприємства. Ключовим показником ефективності використання трудового потенціалу є коефіцієнт його використання, який визначається як відношення фактичного фонду робочого часу до табельного фонду робочого часу, помножене на 100%.

В 2020 р.

$$\text{Kmn} = 154967/161565 * 100 = 95,9\%$$

В 2024 р.

$$\text{Kmn} = 137358/133332 * 100 = 103,0\%$$

Згідно з отриманими результатами, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду коефіцієнт використання трудового потенціалу зріс із 95,9% до 103,0%. Це свідчить про покращення ефективності використання трудового потенціалу, що сталося завдяки зменшенню втрат робочого часу. Однак, досі залишається проблема неповного завантаження виробничих потужностей.

Необхідно зазначити, що кількісна оцінка дає лише поверхнєве уявлення про трудовий потенціал підприємства, адже трудовий потенціал включає не лише професіоналізм і кваліфікацію, а й працездатність, здатність до колективної роботи, досвід і інші важливі якості, що забезпечують функціонування підприємства як єдиного організму.

Таким чином, на ПП «ПАФ «Винниківська» існує низка проблем, що стосуються трудового потенціалу. Головною причиною цього є недосконале управління: підприємство не має чіткої системи правил, які гарантують стабільне виконання завдань, а керівники не забезпечують необхідну відстань між собою і підлеглими, що не дозволяє застосовувати об'єктивний підхід в управлінні.

Отже, проблеми, пов'язані з персоналом, зумовлені недостатньою ефективністю управління.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що основним завданням управління персоналом є системний і планомірно організований вплив через взаємопов'язані організаційно-економічні та соціальні заходи на процес формування, розподілу та перерозподілу робочої сили на підприємстві, а також створення умов для ефективного використання трудових якостей працівників з метою забезпечення стабільного функціонування підприємства та всебічного розвитку його робітників.

Ефективність управління персоналом є одним із ключових факторів економічного успіху підприємства в умовах ринкової економіки. Управління персоналом повинно створювати сприятливе середовище для реалізації трудового потенціалу, розвитку особистих здібностей працівників, а також для забезпечення задоволення від виконаної роботи і визнання досягнень.

Керівники господарства повинні приділяти увагу стимулюванню персоналу. Хоча підприємства, що знаходяться в сільській місцевості, стикаються з фінансовими труднощами у вирішенні цього питання, важливо розуміти, що навіть проста подяка може призвести до покращення результатів роботи.

Крім того, необхідно заздалегідь передбачити в бюджеті кошти на програми навчання працівників підприємства. Керівники повинні пам'ятати про важливість «делегування повноважень», оскільки цей підхід підвищує універсальність знань працівників і дозволяє їм відчувати свою важливість і користь для діяльності ПП «ПАФ «Винниківська».

2.4 Оцінка та аналіз виробничого потенціалу підприємства

Метою цього підрозділу є: встановлення вартості виробничого потенціалу та його складових; аналіз структури виробничого потенціалу; оцінка рівня використання цього потенціалу. Оцінка загального виробничого потенціалу включає в себе комплексну оцінку всіх його складових, що дозволяє представити результат у вигляді суми оцінок кожного елемента потенціалу. Таким чином, формула матиме такий вигляд:

$$\text{ВП}_{\text{сук}} = \text{ЗР} + \text{ТР} + \text{МТР} + \text{НА}, \quad (2.4)$$

де ЗР – грошова оцінка земельних ресурсів;

ТР – грошова оцінка трудових ресурсів;

МТР – грошова оцінка матеріально-технічних ресурсів;

НА – грошова оцінка нематеріальних активів.

В свою чергу, грошова оцінка кожного з елементів виробничого потенціалу розраховується наступним чином:

$$1) \text{ЗР} = \text{Ц1 га} \times S \text{ с.-г. угідь}, \quad (2.5)$$

де Ц1 га – вартість 1 гектара землі по Львівському району, грн;

S с.-г. угідь – площа сільськогосподарських угідь підприємства за рік, га.

$$2) \text{ТР} = \text{ФОП} \times 6,67, \quad (2.6)$$

де, ФОП – фонд оплати праці штатних працівників за рік, тис. грн;

6,67 – нормативний термін окупності основних засобів (за підходом

Лукінова І., Онищенко А., Пасхавера Б.).

$$3) \text{МТР} = \text{ОВФ} + \text{ОЗ}, \quad (2.7)$$

де ОВФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн;

ОЗ – середньорічна вартість оборотних засобів, тис. грн.

4) НА – р.080 із форми № 5 Примітки до річної фінансової звітності (тис. грн).

Для визначення вартості кожного з чотирьох компонентів виробничого потенціалу на ПАФ «Винниківська» в межах досліджуваного періоду, буде створено додаткову таблицю.

У таблиці 2.12 подано узагальнені дані, необхідні для розрахунку вартості елементів виробничого потенціалу та його загальної вартості.

Таблиця 2.12

Вихідна інформація для розрахунку вартості потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська»*

показники	роки					Абсолют-не відхилення, +/-	Відхилення 2024 р. у % до 2020 р..
	2020	2021	2022	2023	2024		
S с.-г. угідь, тис. грн	8574	9250	11857	11857	11387	2813,1	132,81
Вартість 1 га землі по Львівському району, грн	9280	9280	9280	9280	11590	2310	124,89
Фонд оплати праці, тис. грн	2868,9	4680	4353,1	6134	9952,2	7083,3	346,90
Вартість основних виробничих фондів	19214	32474	42767	46406	110857	91643	576,97
Вартість оборотних засобів, тис. грн	32600	61680	92701	95597	115865	83264	355,41
Середньорічна вартість нематеріальних активів, тис. грн	8,5	70	70	70	50,6	42,1	595,29

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Протягом досліджуваного періоду спостерігається позитивна динаміка в усіх складових виробничого потенціалу, що сприяє розвитку підприємства. Зокрема, площа сільськогосподарських угідь та їхня вартість за останні 5 років зросли на 32,81% та 24,89% відповідно; фонд оплати праці збільшився майже в 3,5 рази; вартість основних виробничих фондів збільшилася більш ніж у 5,6 рази, а оборотних засобів – у 3,5 рази. Найбільший приріст спостерігається серед нематеріальних активів, вартість яких зросла з 8,5 до 50,6 тис. грн, що становить приріст майже в 6 разів.

Аналіз наведених даних показав, що сукупний виробничий потенціал у 2024 році порівняно з 2020 роком зріс на 274604,63 тис. грн, що більше ніж у 2,8 рази. Окремі складові потенціалу змінилися наступним чином:

– Грошова оцінка земельних ресурсів на 2024 рік становить 131976 тис. грн, що на 52410 тис. грн (або 65,87%) більше, ніж у 2020 році;

– Грошова оцінка трудових ресурсів у звітному періоді зросла на 47246 тис. грн порівняно з базисним роком (19136 тис. грн), що свідчить про збільшення майже в 3,5 рази;

– Грошова оцінка матеріально-технічних ресурсів також демонструє зростання: за 5 років вона підвищилась з 51814 тис. грн (у 2020 р.) до 226721 тис. грн (у 2024 р.), що становить приріст у 4,38 рази;

– Грошова оцінка нематеріальних активів має найменше значення серед інших складових виробничого потенціалу, однак їхній приріст є найбільшим: у 2024 році вона склала 51 тис. грн, що на 42,1 тис. грн більше за показник 2020 року, хоча це на 19 тис. грн (або 27,14%) менше, ніж у 2021-2023 роках.

Тенденція зростання грошової оцінки кожного елемента виробничого потенціалу відображена на рис. 2.5.

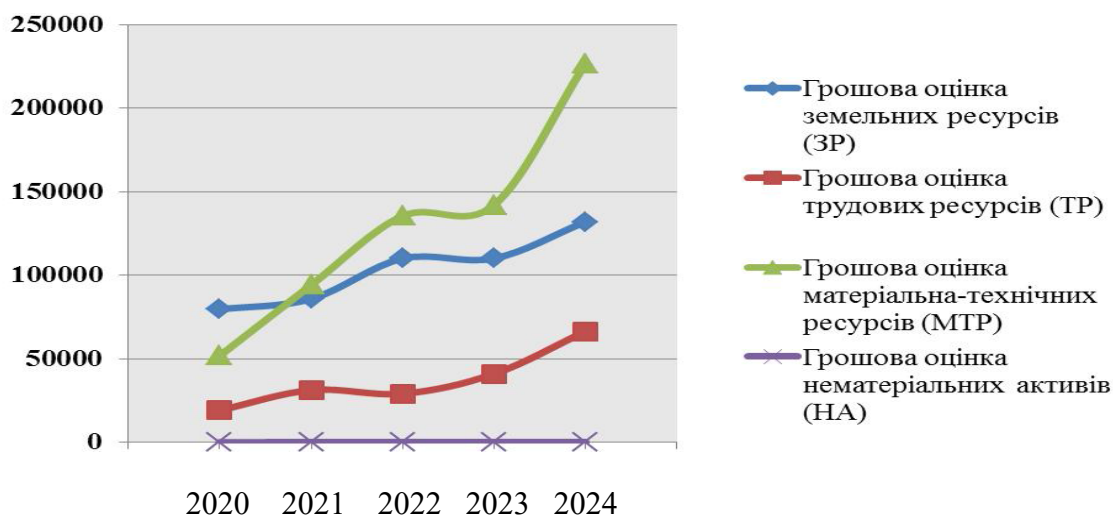


Рис. 2.5. Динаміка грошової оцінки елементів виробничого потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська» у 2020-2024 рр.*

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Однак варто зазначити, що структура сукупного виробничого потенціалу зазнала певних змін. Зокрема, спостерігається зниження частки грошової оцінки земельних ресурсів у загальній структурі виробничого потенціалу з

52,86% у 2020 році до 31,04% у 2024 році. Водночас, спостерігається зростання частки грошової оцінки матеріально-технічних ресурсів у складі виробничого потенціалу з 34,42% у 2020 році до 53,33% у 2024 році. Незначне збільшення питомої ваги спостерігається у грошовій оцінці трудових ресурсів (підвищення на 2,9%), тоді як частка грошової оцінки нематеріальних активів залишилась майже без змін. Структура сукупного виробничого потенціалу ПАФ «Винниківська» по роках показана на рис. 2.6.

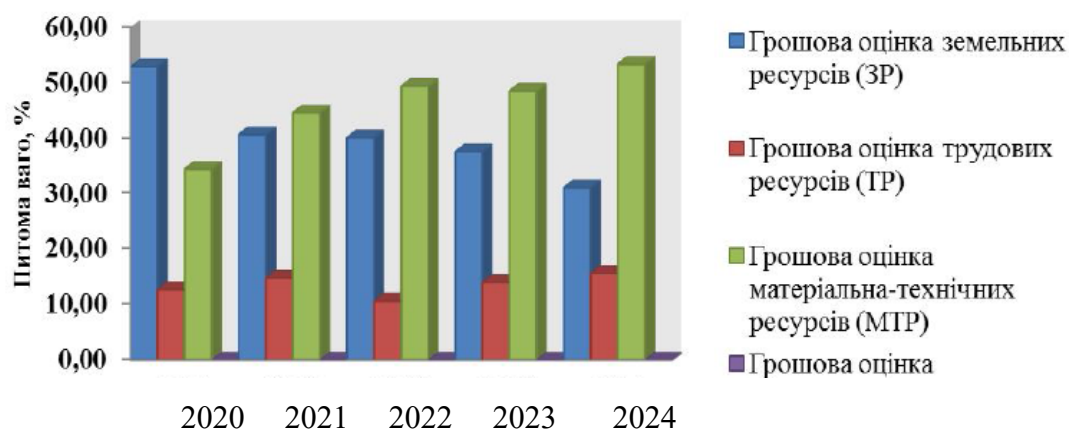


Рис. 2.6. Структура сукупного виробничого потенціалу підприємства в динаміці протягом 2020-2024 рр.*

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Таким чином, враховуючи збільшення загального виробничого потенціалу протягом усього аналізованого періоду (зображено на графіку – рис. 2.7), можна зробити висновок про наявність позитивної динаміки на підприємстві.

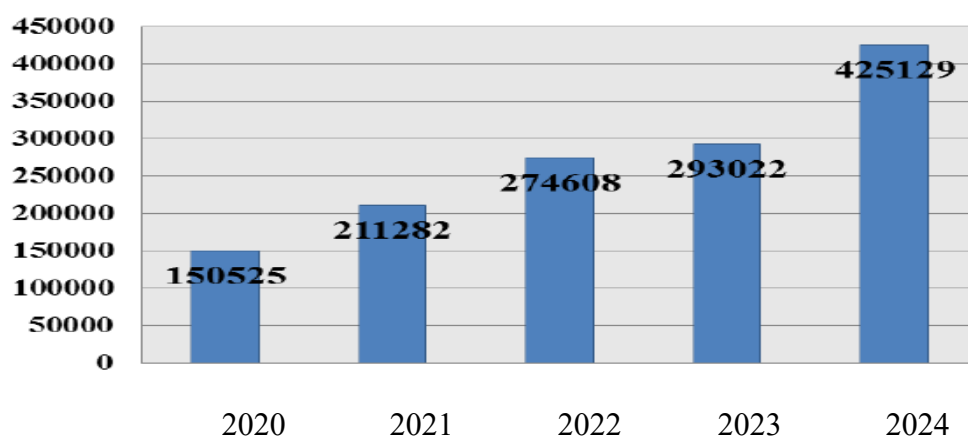


Рис. 2.7. Динаміка сукупного виробничого потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська» у 2020-2024 роках*

*Джерело: складено на основі звітності підприємства

Отже, розширення обсягів виробничого потенціалу вказує на зростання економічної незалежності підприємства, що, у свою чергу, допомагає зміцнити його позиції на ринку та серед конкурентів. Оскільки загальний виробничий потенціал безпосередньо залежить від узагальнених якісних та кількісних характеристик обсягів і ступеня використання всіх його складових, то їх постійне зростання позитивно позначається на розвитку підприємства в цілому, зокрема на покращенні основних економічних результатів його діяльності.

Висновок до II розділу

Проаналізувавши основні показники діяльності підприємства, можна зробити висновок, що воно є прибутковим завдяки зростанню обсягів виробництва, підвищенню собівартості, продуктивності праці та інших чинників, що мають вплив на фінансовий результат підприємства.

На наш погляд, рівень ефективності виробничого потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська» формується за допомогою критеріїв ефективності його компонентів, які оцінюються через систему показників їх використання.

Дослідивши окремо елементи виробничого потенціалу, а також їх сукупність, можна відзначити позитивну динаміку в обох випадках. Зростання елементів виробничого потенціалу свідчить про поліпшення умов виробничого процесу, що безперечно впливає на підвищення якості кінцевої продукції, а, отже, на збільшення прибутку від її реалізації.

Ми виділили чотири основні елементи виробничого потенціалу: земельні ресурси, трудовий потенціал, матеріально-технічні ресурси та нематеріальні активи. Для кожного з цих елементів були розроблені та представлені методи їх поліпшення з урахуванням існуючих умов господарювання.

Підсумовуючи викладене, можна сказати, що підприємство ПП «ПАФ «Винниківська» має високий потенціал і значні виробничі потужності. Однак, як показало проведене дослідження, ці ресурси не використовуються в повній мірі, що призводить до негативного результату чистого прибутку.

Для забезпечення подальшої прибуткової діяльності керівництву необхідно вжити заходів щодо більш ефективного використання основних виробничих фондів, робочих ресурсів, зниження собівартості та збільшення рентабельності виробництва і продукції.

Звісно, без належної підтримки з боку держави та регулювання галузі буде складно досягти найвищих результатів. Однак, за допомогою внутрішнього управління і реалізації відповідних заходів з боку керівництва, можна досягти покращення економічних та виробничих показників підприємства ПП «ПАФ «Винниківська».

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПП «ПАФ «ВИННИКІВСЬКА»

3.1 Методи та засоби покращення управління трудовим потенціалом підприємства

Аналіз управлінських аспектів виробничого потенціалу підприємства, яке ми досліджуємо, підтвердив необхідність розробки нових методик та інструментів для його поліпшення та вдосконалення.

Під час дослідження були виокремлені основні компоненти виробничого потенціалу: трудовий потенціал, земельний потенціал, матеріально-технічні ресурси та нематеріальні активи.

Трудовий потенціал підприємства включає в себе такі елементи, як професіоналізм та загальна кваліфікація всіх працівників, досягнення у розвитку персоналу та ефективна організація праці.

Для підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників компанії нами було розроблено цілу низку взаємопов'язаних заходів, представлених на рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Основні напрями підвищення економічної ефективності управління трудовим потенціалом на досліджуваному підприємстві*

*Джерело: розробка автора

Ось перероблений варіант:

У цьому контексті варто зауважити, що максимальний результат може бути досягнутий лише за умови застосування комплексного підходу, який забезпечує формування стратегічного ефекту. Впровадження запропонованого

комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання трудового потенціалу, не лише дозволяє здійснювати аналіз та контроль управлінських процесів, а й дає змогу вчасно виявляти слабкі ланки та розробляти заходи для їх усунення. Це також забезпечує можливість прогнозувати зміни показників трудового потенціалу працівників та оцінювати їхній вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Організаційний механізм реалізації комплексних заходів передбачається здійснювати через постійний моніторинг трудового потенціалу, що, на нашу думку, найбільше відповідає принципам комплексності та безперервного контролю, а також таким характеристикам системи управління персоналом, як відкритість та динамічність.

Для підвищення професійного та особистісного комфорту працівників підприємства необхідно, щоб існуюча система мотивації працювала ефективно. Система мотивації та винагороди відіграє важливу роль у стимулюванні поведінки працівників і підвищенні їхнього професійного та особистісного комфорту.

Ми пропонуємо доповнити поточну систему мотивації та винагороди для підприємства такими видами преміювання: – премія за професійні досягнення для керівників та фахівців (30 % від посадового окладу); – премія за високі результати роботи для робітників (максимальний розмір якої становить 30 % від тарифної ставки робітника), а також збільшення премій за нічні зміни до 30 % та за якість виконаних робіт на полі до 20 %. При нарахуванні премії для керівників і робітників підприємства враховуватимуться такі критерії, як: якість продукції, продуктивність праці та ініціативність.

Другим важливим заходом є підвищення професійно-кваліфікаційного рівня працівників підприємства. Найважливішим аспектом підвищення цього рівня є навчання персоналу. Тому для удосконалення системи розвитку та навчання на підприємстві пропонується створення внутрішнього тренінг-центру. Завдяки такому центру працівники зможуть удосконалювати свої

знання, підвищувати ефективність роботи та здобувати нові навички для кар'єрного зростання.

Основними функціями тренінг-центру ПП «ПАФ «Винниківська» мають бути:

- удосконалення професійних знань і навичок працівників підприємства;
- реалізація програм підвищення кваліфікації, перепідготовки та стажування фахівців і обслуговуючого персоналу;
- підвищення трудової мотивації працівників товариства;
- покращення комунікації та взаємодії між працівниками підприємства.

Також пропонується проводити тематичні тренінги за різними напрямками для персоналу, який в них потребує (див. рис. 3.2).

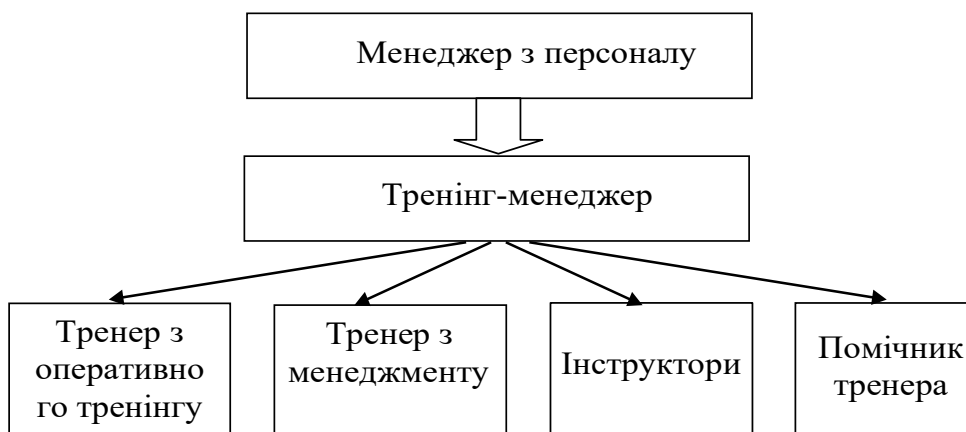


Рис. 3.2. Тренінг-менеджери ПП «ПАФ «Винниківська»*

*Джерело: розробка автора

Кожен керівник виконуватиме свої обов'язки: – менеджер з персоналу – контролюватиме всіх тренерів тренінг-підрозділу; – тренінг-менеджер – відповідатиме за організацію всіх аспектів проведення тренінгів; – тренер з оперативного тренінгу – здійснюватиме координацію організації різних типів тренінгів для всього колективу; – тренер з менеджменту – розроблятиме та готуватиме матеріали для тренінгів і навчальних занять; – інструктори – проводитимуть різноманітні інструктажі; – помічник тренера – слідкуватиме за наявністю всього необхідного реквізиту для навчання.

Загалом, впровадження тренінгів дозволить підвищити ефективність працівників і сприятиме збільшенню доходів підприємства. Далі наведено переваги та недоліки тренінг-центру:

Переваги: – короткий час навчання (1-4 дні); – покращення практичних навичок командної роботи; – активна участь усіх співробітників у навчальному процесі; – збільшення мотивації персоналу; – обмін досвідом як з тренером, так і з іншими учасниками тренінгу.

Недоліки: – обмежений ефект від тренінгів (2-3 місяці); – необхідність повторного навчання для підтримки практичних навичок працівників; – недостатньо системних знань; – високі витрати на утримання тренерів.

Таким чином, впровадження запропонованого тренінг-центру потребує значних фінансових і тимчасових ресурсів. Для зменшення витрат рекомендується використовувати спеціалізовану онлайн платформу «Yaware Courses» для навчання персоналу, яка надасть можливості для:

1. Розробки навчального контенту – завдяки ресурсам платформи можна завантажувати аудіо- та відеоматеріали, створювати тести і надавати документи та презентації користувачам.
2. Організації дистанційного навчання – платформа забезпечує зручне планування завдань і тестових програм для ефективного навчання.
3. Двостороннього зв'язку – для полегшення процесу навчання створюються тематичні форуми, індивідуальні та групові чати.
4. Формування бази знань – платформа дозволяє створювати розширену базу знань з різними форматами матеріалів.
5. Оцінки ефективності навчання – тестування в різних форматах дозволяє оцінювати рівень засвоєння матеріалу за допомогою методики 360 градусів.
6. Аналітики навчального процесу – індивідуальний підбір курсів на основі аналітики.

Використання онлайн платформи «Yaware Courses» дозволить навчатись десяткам співробітників за короткий час, забезпечуючи повний контроль за

процесом у реальному часі. Вона також знизить витрати, оскільки всі тренінги будуть доступні онлайн, що дозволить значно зекономити кошти на повторних тренінгах. Платформа є зручною у використанні, що робить її ідеальним інструментом для оптимізації навчання. Витрати на впровадження платформи «Yaware Courses» зазначено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на реалізацію онлайн платформи «Yaware Courses»*

Пропозиції	Відповідальний	Сума витрат, грн
Впровадження онлайн платформи «Yaware Courses»	відділ ІТ	60000
Підтримка технічної справності	відділ ІТ	3000
Розробка програми та наповнення відповідними матеріалами	Відділ роботи з персоналом	40000
Оцінювання ефективності від використання онлайн платформи «Yaware Courses»	Відділ роботи з персоналом	2000
Всього		105 000

*Джерело: розробка автора

Таким чином, у 2023 році витрати на впровадження онлайн платформи «Yaware Courses» складатимуть 105000 грн. Організацією роботи, пов'язаної з розробленою платформою, будуть займатися відповідні підрозділи, що функціонують на базі ПП «ПАФ «Винниківська». Очікуваний економічний ефект від реалізації онлайн платформи «Yaware Courses» оцінюється на рівні 155000 грн. Це стане можливим завдяки скороченню витрат (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Фактори економії витрат*

№ п/п	Фактори економії витрат	Сума, грн.
1	Зменшення витрат на управління та вдосконалення роботи фахівців	60000
2	Економія на оренді та операційних витратах, пов'язаних з організацією виїзних тренінгів	65000
3	Багаторазове використання матеріалів консалтингових фірм для ефективної роботи персоналу	20000
4	Зменшення витрат коштів на проведення тренінгів	10000
Разом		155 000

*Джерело: розробка автора

Річний економічний ефект (ЕЕ_р) від впровадження онлайн платформи «Yaware Courses» можна розрахувати за наступною формулою:

$$ЕЕ_r = E_p - Z_k, \quad (3.1)$$

де E_p – річна економія від впровадження онлайн платформи «Yaware Courses» за рахунок скорочення та економії умовно-постійних витрата, грн.;

Z_k – одноразові капітальні затрати.

$$E_p = 155000 - 105000 = 50000 \text{ грн.}$$

Теперішня вартість грошових потоків за 3 роки:

$$TB = CF_1 / (1+E)^1 + CF_1 / (1+E)^1 + \dots + CF_{1n} / (1+E)^n \quad (3.2)$$

де CF_n – чисті грошові потоки у період t ;

E – ставка дисконту (15 %), яка складається з трьох частин:

- відсоткова ставка на позикові кошти;
- відсоткова ставка, яка враховує ризик проекту;
- очікуваний рівень інфляції.

$$TB = 50000 / (1 + 0,15) + 50000 / (1 + 0,15)^2 + 50000 / (1 + 0,15)^3 = 114618 \text{ грн.}$$

Чиста теперішня вартість проекту (ЧТВ):

$$ЧТВ = TB - ПІ \quad (3.3)$$

де TB – теперішня вартість грошових потоків за 3 роки, грн;

$ПІ$ – початкові інвестиції в проєкт, грн.

$$ЧТВ = 114618 - 105000 = 9618 \text{ грн}$$

Якщо $ЧТВ > 0$, це означатиме, що норма прибутковості проекту перевищує мінімально необхідну ставку прибутковості інвестицій (дисконтну ставку). З наведеного раніше розрахунку видно, що запропонована нами норма прибутковості проекту є вищою за необхідну ставку прибутковості інвестицій. Це підтверджує доцільність реалізації проекту з впровадження онлайн платформи «Yaware Courses» на обраному підприємстві.

Індекс рентабельності (прибутковості) проекту розраховується за такою формулою:

$$PI = TB / ПІ \quad (3.4)$$

$$PI = 114618 / 105000 = 1,1$$

Термін окупності (T), який розраховується як відношення початкових інвестицій до щорічних грошових потоків:

$$T = 105000 / 50000 = 2,1 \text{ роки}$$

Отже, проведені розрахунки показують, що впровадження онлайн платформи «Yaware Courses» є доцільним.

3.2 Заходи, спрямовані на покращення використання земельного потенціалу підприємства

Ключовим компонентом виробничого потенціалу аналізованого підприємства є земельні ресурси. Земля є основою існування людства, основним джерелом національного багатства та природною базою для суспільного виробництва. Ефективність використання земельних ресурсів безпосередньо впливає на обсяги та якість виробленої сільськогосподарської продукції. Для досягнення високих показників врожайності, що в свою чергу сприятиме зростанню економічної ефективності підприємства, необхідно вжити заходів щодо оптимізації використання сільськогосподарських угідь.

Задля покращення ефективності використання сільськогосподарських земель, важливо обрати інтенсивний шлях розвитку аграрних підприємств, що включає в себе збільшення обсягів виробництва через впровадження нових технологій, кваліфіковану робочу силу, вдосконалене обладнання та інноваційні методи управління господарством. Проте, це вимагає значних додаткових інвестицій у розвиток аграрного сектору.

З метою підвищення ефективності використання земельних ресурсів на підприємстві, запропоновано впровадити раціональну систему землеробства або систему точного землеробства, що описано на рис. 3.3.

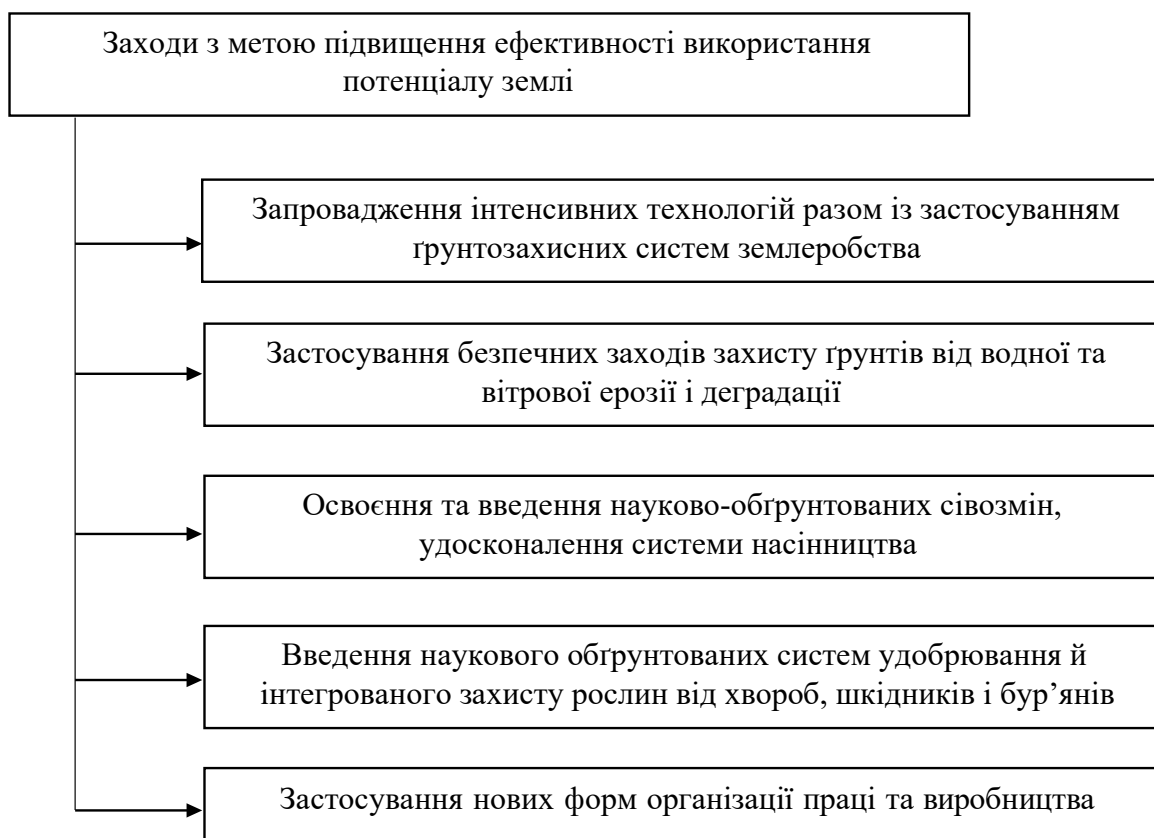


Рис. 3.3. Основні заходи з метою підвищення ефективності використання земельних ресурсів*

*Джерело: розробка автора

Технології точного землеробства відкривають можливості для поліпшення стану полів у таких аспектах:

- агрономічний: з урахуванням реальних потреб рослин у засобах захисту та вдосконалення агровиробничих процесів;
- технічний: ефективне використання часу на рівні товариства;
- екологічний: зменшення негативного впливу сільськогосподарського виробництва на навколишнє середовище;
- економічний: підвищення продуктивності та зниження витрат сприяє збільшенню ефективності підприємства.

Технології точного землеробства здобувають популярність, тому їх можна вважати одним з найбільш перспективних напрямків розвитку сільського господарства. Рекомендуємо впровадження цих технологій у досліджуваному товаристві через реалізацію інноваційного проекту «Планшет Агронома».

Важливо зазначити, що для ПП «ПАФ «Винниківська» одним із ключових аспектів є зменшення часу між виконанням операцій, внесенням даних у базу та ухваленням рішень. Завдяки реалізації запропонованого проєкту цей час можна скоротити з 4-5 днів до 4 годин. З допомогою отриманої онлайн-інформації агрономи підприємства зможуть здійснювати відмітки безпосередньо на планшеті для кожного поля, додавати коментарі, фотографії полів, прогнозувати врожайність та вводити інші дані.

Цей проєкт дозволить забезпечити швидкий збір, обробку та передачу інформації про хід польових робіт, аналіз картографічних, архівних та довідкових матеріалів, а також контроль за використанням трудових і матеріальних ресурсів. Раніше були створені карти мінерального складу ґрунтів, що дозволяє вносити насіння в точних місцях під час посіву. Для контролю за витратами палива та оцінки ефективності посіву й збору врожаю буде застосовано GPS-моніторинг. Проєкт охоплюватиме збір даних з 1200 полів.

У рамках проєкту «Планшет Агронома» агрономи та обліковці отримають доступ до такої інформації:

- збір фактичних даних про виконані роботи в реальному часі;
- облік товарно-матеріальних цінностей при навантаженні зі складу на машину та витрати ТМЦ при їх розподілі серед агрономів безпосередньо на полях;
- збір і аналіз агрономічних даних про стан посівів з можливістю візуалізації на географічній карті в центральній базі даних;
- використання GPS для контролю переміщення агрономів та обліковців по полях;
- визначення координат полів (за допомогою GPS) для створення карт і оцінки обсягів роботи тракторів;
- застосування єдиних класифікаторів, створених у центральній базі 1С, з індивідуальним передаванням елементів довідників для кожного агронома чи обліковця;
- зручні засоби для швидкого заповнення довідників та зменшення ймовірності

помилки, зокрема для таких довідників, як агрегати, трактори, причіпні пристрої, механізатори, номенклатура.

Таким чином, для наповнення «планшета агронома» будуть створені наступні розділи: довідники, документи планування, звіти з підсистем планування та обліку факту. Для підготовки та реалізації проекту буде сформована команда з шести фахівців: керівник проекту, системний архітектор, бізнес-аналітик, адміністратор баз даних, тестувальник, бухгалтер.

У таблиці 3.3 буде представлено учасників проекту та визначено їх роль.

Таблиця 3.3

Команда проекту «Планшет Агронома»*

Назва учасника	Вплив на виконання проекту
Керівник проекту	відповідальний за досягнення цілей проекту та призначений для реалізації проекту «Планшет Агронома»
Системний архітектор	відповідальний за якісну розробку та своєчасне виконання інформаційних систем бази даних
Бізнес-аналітик	відповідає за збирання та розповсюдження інформації про проект
Адміністратор баз даних	має певну компетенцію в галузі систем управління базами даних, що дозволяє йому якісно виконати їх проектування, реалізацію та налагодження
Тестувальник	спеціаліст, який займається тестуванням чи перевіркою додатків, програм, компонентів чи систем на наявність помилок та збоїв
Бухгалтер	відповідальний за управління фінансовими потоками проекту

*Джерело: розробка автора

Проект має тривалість 12 місяців і буде реалізовано протягом 2024 року. Витрати, пов'язані з виконанням проектних робіт, наведені в таблиці 3.4. Таким чином, загальна сума витрат на впровадження проекту в 2024 році становитиме 350000 грн. Прогнозований економічний ефект від реалізації онлайн-платформи оцінюється на рівні 160000 грн.

Таблиця 3.4

Витрати для реалізації проекту «Планшет Агронома»*

Пропозиції	Відділ, який відповідає	Сума витрат, грн.
Витрати на оплату праці працівникам	Бухгалтерія	70 000
Витрати на закупівлю планшетів	Відділ постачання	200 000
Витрати на службові відрядження працівникам	Відділ роботи з персоналом	30 000

Придбання відповідної техніки для проектних та експериментальних робіт	Відділ постачання	30 000
Підтримка технічної справності	Відділ ІТ-технології	20 000
Всього		350 000

*Джерело: розробка автора

Основні показники, якими характеризується ефективність даного проекту в цілому:

1. Теперішня вартість грошових потоків за 3 роки:

$$TB = 160000 (1 + 0,15) + 160000 (1 + 0,15)^2 + 160000 (1 + 0,15)^3 = 366778 \text{ грн}$$

2. Чиста теперішня вартість проекту (ЧТВ):

$$ЧТВ = 361924 - 350000 = 11924 \text{ грн.}$$

Оскільки $ЧТВ > 0$, то запропонований проект доцільно реалізовувати в діяльність досліджуваного підприємства.

3. Індекс рентабельності (прибутковості) проектного заходу (PI):

$$PI = 366778 / 350000 = 1,1$$

4. Термін окупності (Т) проекту:

$$T = 350000 / 160000 = 2,2 \text{ роки}$$

Отже, впровадження запропонованих заходів без сумніву позитивно вплине на ефективність використання земельного потенціалу підприємства, а також реалізація проекту дозволить підприємству підвищити рівень прибутку та досягти більшого успіху.

3.3 Шляхи забезпечення ефективної експлуатації основних засобів

Для забезпечення ефективного використання наявних основних засобів на підприємстві ПП «ПАФ «Винниківська» необхідно впровадити низку заходів, спрямованих на зменшення внутрішньо-змінних простоїв сільськогосподарської техніки. Це сприятиме значному підвищенню рівня продуктивності праці, а також покращенню показників фондівдачі основних засобів. Одним з таких кроків є доцільність введення посади диспетчера на підприємстві. Як показує практика, введення цієї посади дозволить суттєво скоротити час, що витрачається управлінським персоналом на оперативне

управління. Основні обов'язки диспетчера включатимуть: централізований збір та обробку оперативної інформації, а також контроль і регулювання її обігу.

Запровадження цієї посади підвищить інформаційну забезпеченість працівників підприємства, включаючи керівників та спеціалістів, що дасть змогу оперативно коригувати виробничі процеси та надавати необхідну допомогу персоналу. Завдяки реалізації цього заходу, основні засоби підприємства будуть ефективніше використовуватися, що призведе до зменшення їх простоїв і підвищення щоденної продуктивності, а також скорочення тривалості сільськогосподарських робіт на 15-20 відсотків. Крім того, удосконалення оперативного управління шляхом введення посади диспетчера позитивно позначиться на підвищенні коефіцієнта змінності використання машинно-тракторного парку.

Інтеграція посади диспетчера також покращить використання трудових ресурсів, що сприятиме підвищенню якості виконання сільськогосподарських робіт. Введення цієї посади дозволить отримати додатковий прибуток, зокрема, за рахунок скорочення часу на посів і збір зернових культур, а також значно зекономити фінансові ресурси завдяки зменшенню простоїв машинно-тракторного парку, враховуючи організаційно-технічні аспекти. Порівняльний аналіз результатів показників щодо використання машино-тракторного парку до та після впровадження посади диспетчера наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Показники використання машино-тракторного парку до та після впровадження посади диспетчера у ПП «ПАФ «Винниківська»*

Показники використання МТП	До впровадження (2023) рік	Після впровадження (2024) рік
Середньорічна чисельність тракторів, шт.	40	40
Відпрацьовано одним трактором днів	196	205
Простої із організаційних причин, машино-година	36	20
Простої із технічних причин, машино-година	230	180
Коефіцієнт використання робочого часу	0,89	0,93
Витрати на експлуатацію МТП, тис. грн.	800	740
Витрати на утримання диспетчера, тис. грн.	-	180

*Джерело: розробка автора

Результати таблиці демонструють, що після введення посади диспетчера на ПП «ПАФ «Винниківська» показники використання машино-тракторного парку значно покращились.

Слід зазначити, що диспетчер має не лише контролювати всю діяльність МТП, але й займатися управлінням автопарком та брати участь в організації складського господарства, що, в свою чергу, сприятиме підвищенню ефективності використання основних виробничих фондів підприємства.

Основні засоби підприємства не тільки становлять основу його матеріально-технічної бази, але й є фундаментом для загального розвитку та вдосконалення підприємства.

Цей процес може реалізовуватись через два підходи: – збільшення кількості основних засобів, тобто екстенсивний шлях; – підвищення ефективності їх використання, що передбачає інтенсивний шлях.

Для забезпечення ефективної експлуатації основних засобів ПП «ПАФ «Винниківська» доцільно застосувати ряд основних заходів, що відображені на рисунку 3.4.

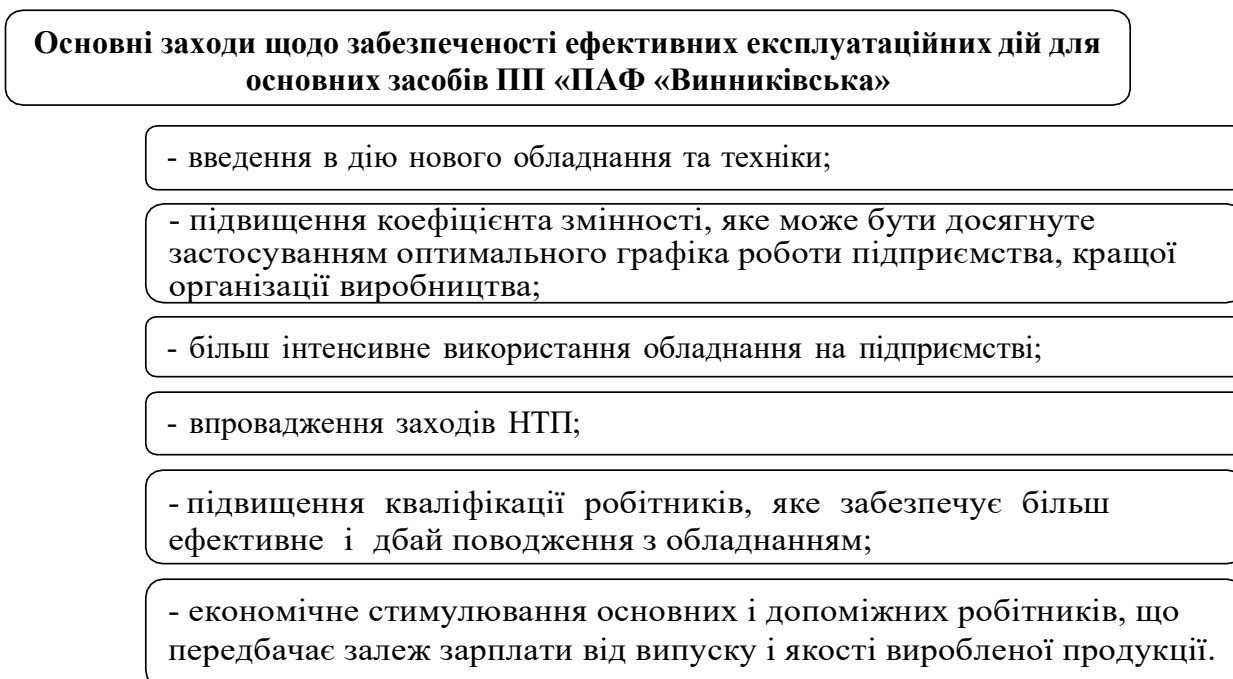


Рис. 3.4. Основні заходи щодо забезпеченості ефективних експлуатаційних дій для основних засобів ПП «ПАФ «Винниківська» *

*Джерело: розробка автора

Покращення ефективності використання основних засобів підприємств повинно привести до зниження собівартості продукції, що в свою чергу дозволить збільшити прибуток підприємства та підвищити загальну рентабельність його діяльності.

Таким чином, забезпечення ефективної експлуатації основних засобів є надзвичайно важливим на сьогоднішній день. ПП «ПАФ «Винниківська» повинне не тільки вдосконалювати основні засоби, але й збільшувати тривалість експлуатації обладнання, покращувати його склад і структуру, а також максимально підвищувати ефективність їх використання.

Висновок до III розділу

Основними проблемами, які виникають у діяльності цього підприємства, є низька ефективність використання трудових та земельних ресурсів. Значну тривогу також викликає зростання зносу основних засобів, зокрема техніки та обладнання.

З метою усунення вищезазначених недоліків та підвищення ефективності використання трудового потенціалу працівників було розроблено комплекс взаємопов'язаних заходів, серед яких: підвищення професійного та особистого комфорту працівників, поліпшення кваліфікаційного рівня персоналу, а також впровадження спеціалізованого програмного забезпечення.

Для розвитку персоналу пропонується впровадження онлайн-платформи «Yaware Courses», яка дасть можливість проводити навчання десятків співробітників за короткий час, з одночасним контролем за процесом навчання в реальному часі. Очікуваний річний економічний ефект від її використання складе 50000 грн, а строк окупності проекту — 2,1 року.

Для поліпшення використання земельного потенціалу підприємства було визначено ряд заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання наявних земельних площ. Це включає впровадження інноваційних технологій із застосуванням ґрунтозахисних систем, заходів безпечного захисту ґрунтів,

вдосконалення системи насінництва, а також введення науково обґрунтованих систем сівозмін, удобрення та захисту рослин. Крім того, передбачається застосування нових форм організації праці та виробничого процесу.

Запропоновано впровадити інноваційний проект «Планшет Агронома», що забезпечить оперативне збирання, накопичення та передачу даних про хід польових робіт, аналіз картографічного та архівного матеріалу, а також контроль за використанням трудових і матеріальних ресурсів. Очікуваний економічний ефект від цього проекту складе 158000 грн, а строк окупності — 2,2 роки.

ВИСНОВОК

Проблематика ефективного функціонування підприємств дедалі частіше асоціюється із рівнем залучення та використання їхнього потенціалу. В умовах сьогодення одним із пріоритетних завдань є здійснення всебічної оцінки потенціалу українських підприємств.

Сучасний стан національної економіки та окремих суб'єктів господарювання супроводжується неповним завантаженням виробничих потужностей, надлишковими обсягами запасів і готової продукції, зменшенням кількості працівників, зниженням рівня їхньої кваліфікації та продуктивності праці, а також іншими негативними тенденціями, що закономірно спричиняють втрату потенціалу підприємств.

Для забезпечення результативної діяльності підприємства та підвищення його конкурентоспроможності необхідно здійснювати цілеспрямований розвиток таких ключових складових економічного потенціалу, як матеріально-технічна база, організаційно-функціональні структури, соціально-трудові ресурси тощо. Інакше кажучи, потенціал підприємства повинен постійно адаптуватися до змінного зовнішнього середовища та перебувати з ним у динамічній рівновазі.

Досягнення зазначеної мети вимагає трансформації потенціалу підприємства відповідно до етапу його розвитку. На певних стадіях діяльності виникає необхідність у заміні морально та фізично застарілих основних засобів, впровадженні новітніх технологій, зміні виробничих потужностей, підвищенні якості кадрового складу, оновленні інформаційної інфраструктури тощо – усе це спрямовано на посилення адаптаційних можливостей підприємства до умов зовнішнього середовища.

Щоб досягти максимальної економічної результативності в наявних ринкових умовах, підприємству слід розвиватися до рівня, який дозволить ефективно реалізовувати його потенціал. У зв'язку з цим актуальності набуває

аналіз чинників, які визначають рівень ефективного використання виробничих ресурсів підприємства.

На основі аналізу господарської діяльності приватного підприємства «ПАФ «Винниківська» та дослідження основних економічних показників можна сформулювати певні висновки.

Вивчення ключових показників діяльності свідчить про прибутковість підприємства, яка забезпечується зростанням обсягів виробництва, підвищенням собівартості, зростанням продуктивності праці та іншими чинниками, що мають прямий вплив на фінансовий результат.

На наш погляд, рівень ефективності використання виробничого потенціалу ПП «ПАФ «Винниківська» визначається через сукупність критеріїв ефективності його основних складових, що оцінюються за допомогою відповідної системи показників.

Так, ефективність фондової складової виробничого потенціалу аналізується за такими показниками, як фондівіддача, коефіцієнт оновлення, рівень придатності основних фондів, ступінь використання виробничих потужностей та рентабельність основних фондів. Щодо оборотних фондів, оцінка здійснюється на основі показника оборотності запасів, матеріаловіддачі та рентабельності оборотного капіталу.

Кадровий компонент оцінюється через такі показники, як рівень фондоозброєності персоналу, стабільність кадрів, ефективність використання заробітної плати, рівень підвищення кваліфікації, динаміка продуктивності праці та співвідношення темпів зростання заробітної плати і продуктивності праці.

Фінансова складова виробничого потенціалу характеризується низкою коефіцієнтів: рівень автономії, фінансовий леверидж, капіталізація прибутку, забезпечення запасів фінансовими ресурсами та загальна рентабельність активів підприємства.

Дослідження кожного елемента виробничого потенціалу окремо та їхньої сукупності дозволяє зафіксувати позитивну динаміку покращення стану, як у частковому, так і в загальному вимірі.

Таким чином, зростання окремих елементів потенціалу свідчить про позитивні зрушення в організації виробничого процесу, що, своєю чергою, позитивно впливає на якість продукції та рівень прибутковості підприємства. Отримані прибутки, у свою чергу, можуть бути спрямовані на подальший розвиток виробництва, що створює замкнутий цикл фінансових потоків. Цей цикл може або зростати, стимулюючи розвиток підприємства, або звужуватися, що здатне призвести до фінансової нестабільності чи навіть банкрутства.

Отже, скоординоване функціонування усіх елементів виробничого потенціалу забезпечує високу ефективність діяльності підприємства загалом. У зв'язку з цим, необхідно приділяти постійну увагу удосконаленню системи підтримки кожної складової потенціалу на належному рівні відповідно до вимог ринку. Але постає питання: як саме реалізувати це на практиці?

У процесі аналізу було виділено чотири основні компоненти виробничого потенціалу: земельні ресурси, трудовий капітал, матеріально-технічну базу та нематеріальні активи. Для кожного з них були підібрані відповідні шляхи вдосконалення з урахуванням поточних умов функціонування підприємства.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що підприємство ПП «ПАФ «Винниківська» має значні виробничі можливості та достатній потенціал. Проте аналіз засвідчив, що його використання є неповним, що врешті призводить до негативного фінансового результату у вигляді від'ємного чистого прибутку.

Для забезпечення подальшого розвитку та прибуткової діяльності керівництву підприємства необхідно вжити заходів щодо ефективнішого використання основних засобів, трудових ресурсів, зниження собівартості та підвищення рентабельності продукції. Звичайно, без належного державного регулювання і підтримки відповідної галузі досягнення максимальних результатів буде ускладнене. Проте, за умови впровадження внутрішніх змін та

стратегічних управлінських рішень, підприємство має реальні шанси на покращення своїх економічних і виробничих показників.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Антикризовий менеджмент підприємств агропродовольчої сфери України в умовах глобалізаційних викликів : монографія / Маркіна Ірина Анатоліївна, Овчарук Олена Михайлівна; Полтав. держ. аграр. акад. Полтава : Астроя, 2020. 228 с.
2. Аранчій В. І., Томілін О. О., Писаренко Л. О. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Полтава : РВВ ПДАУ. 2021. 300 с.
3. Арєф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. № 7 (85). С. 71-76.
4. Беззубко Б. І. Операційний менеджмент : навч.-метод. посібник. Харків : ПромАрт, 2020. 103 с.
5. Бова Т. В. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу сучасних промислових підприємств. *Економічний простір*. 2018. № 72/2. С. 66-72.
6. Бузько І. Р. Стратегічний потенціал і формування пріоритетів у розвитку підприємства : монографія. Алчевськ : вид-во ДГМІ, 2018. 216. с.
7. Буняк Н. М., Тимощук О. В. Особливості управління ресурсним потенціалом підприємства в умовах кризових явищ. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 2. С. 28–33.
8. Бурик А. Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 260 с.
9. Бутко М., Задорожна С., Іванова Н. Виробничий менеджмент : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 424 с.
10. Вовк О. М., Ковальчук Т. А. Теоретичні основи управління кадровим потенціалом підприємства. URL: http://piei.iem.nau.edu.ua/numbers_37/Koval.pdf

11. Воронков О. О. Потенціал і розвиток підприємства : конспект лекцій для студентів заочної форми навчання Еспеціальності 051 – Економіка) / Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 133 с.
12. Гончар О. І. Управління потенціалом підприємства. URL: http://dn.khnu.km.ua/dn/k_default.aspx?M=k0489&T=00&lng=1&st=0
13. Горяча О. Л. Інформаційно-аналітичне забезпечення формування та управління виробничим потенціалом підприємств. *Вісник Дніпропетровської державної фінансової академії: Економічні науки*. Дніпропетровськ, Випуск № 1 (15). 2018. С. 60-64.
14. Горяча О. Л. Структура та відтворення виробничого потенціалу підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні. Збірник наукових праць*. Київ, 2018. С. 71-75.
15. Грабовецький Б. Є. Економічний аналіз : підручник для ст-тів ВНЗ. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 256 с.
16. Дзюбинська Х. М., Шашина М. В. Оцінювання ефективності управління виробничим потенціалом підприємства за його складовими. *Економічні студії*. Львів, 2020. № 4. URL: [http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2020/4\(22\)_2020.pdf#page=29](http://www.lef.lviv.ua/files/archive/journal/2020/4(22)_2020.pdf#page=29). (дата звернення: 15.05.2025).
17. Дискіна А. А. Кадровий потенціал – важливий чинник економічного розвитку підприємства. *Інтелект XXI*. 2018. № 2. С. 67–71.
18. Дмитрієв І. А., Шевченко І. Ю. Економіка підприємства : навчальний посібник для практичних занять і самостійної роботи студентів вищих навчальних закладів. Харків : ФОП Бровін О.В., 2018. 292 с.
19. Должанський І. З. Управління потенціалом підприємства : підручник. Київ : ЦНЛ. 2018. 362 с.
20. Дяків О. П., Островерхов В. М. Управління персоналом : навчально-методичний посібник (видання друге, переробл. і доповнено). Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 288 с.

21. Економічна діагностика : підручник / І. В. Токмакова, В. О. Овчиннікова та ін. Харків : УкрДУЗТ, 2022. 284 с.
22. Ємельянов О. Ю. Потенціал економічного розвитку підприємств: інструментарій та моделі оцінювання : монографія. Львів : Львівська політехніка, 2019. 278 с.
23. Запашук Л. В. Методичні підходи до оцінки виробничого потенціалу промислового підприємства. *Вісник ЖДТУ*. 2020. № 3 (53). С. 60-63.
24. Захаренко М. М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59-65.
25. Захарчук О. В. Сучасний стан та перспективи розвитку основних виробничих засобів сільського господарства. *Економіка АПК*. 2019. № 11. С. 49-58.
26. Звіт про фінансові результати (форма №2). URL: <https://vkursi.pro /card /pp-raf-vynnykivska-25239392>
27. Зось–Кіор М. В., Ісай О. В., Співак С. І., Лесюк В. С. Організаційно-економічний механізм управління потенціалом конкурентоспроможного підприємства. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2021. Випуск 1. С. 25–34.
28. Іванов В. Б., Кохась О. М., Хмелевський С. М. Потенціал підприємства : науково-метод. посіб. Київ : Кондор, 2019. 300 с.
29. Карюк В. І. Компетентністний підхід до управління розвитком кадрового потенціалу підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. № 3 (51). С. 112–118.
30. Кнейслер О. В. Фінансовий менеджмент : підручник. Тернопіль : Вид-во „Економічна думка”, 2018. 478 с.
31. Кобрин Л. Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.

32. Коваль Н. В.. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. Біла церква : БНАУ, 2018. 373 с.
33. Ковальська Л. Л., Кривов'язюк І. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 700 с.
34. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів : "Новий Світ-2000", 2018. 324 с.
35. Ковтун О. І. Стратегія підприємства: практикум : навч. посіб. Львів : Новий Світ, 2019. 308 с.
36. Козик В. В., Гавриляк А. С., Петрушка Т. О. Організація виробництва : підручник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2020. 256 с.
37. Козловська С. Г. Сучасні механізми управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 6. С. 121–126.
38. Коротченко Д. О., Беззубко Б. І. Теоретичні засади формування системи управління потенціалом підприємства. *Збірник наукових праць Донбаської національної академії будівництва і архітектури*. 2020. № 1. С. 28–35.
39. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 352 с.
40. Курепін В. М. Управління розвитком кадрового потенціалу підприємств аграрного профілю. Миколаїв : МНАУ, 2021. С. 730-732.
41. Латишева О. В. Ресурсний потенціал підприємства: сутність, складові та особливості управління елементами забезпечення сталого розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 126—130.
42. Левченко Ю. Г., Ратушняк Ю. Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 623-626.
43. Леськова С. В. Компетентнісний підхід в управлінні кадровим потенціалом сучасного підприємства. *Трансформаційна економіка*. 2023. № 3. С. 26–31.
44. Лісовенкова І. М. Виробничий потенціал підприємства: методологічні підходи. *Економічний вісник НГУ*. 2019. № 2. С. 47-55.

45. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
46. Маркіна І. А. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Полтава : ПДАА, 2019. 230 с.
47. Мартиненко В. П., Легеза Н. В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6161>
48. Менеджмент : навч. посіб. / І. І. Соколи, О. В. Станіславик та ін.; заг. ред. С. В. Філіппової, М. А. Юдіна. Одеса : Бондаренко М.О., 2019. 652 с.
49. Метеленко Н. Г. Виробничий потенціал, як фактор забезпечення розвитку внутрішнього господарського механізму промислових підприємств. *Електронний журнал ефективна економіка*. Дніпро, 2020. № 7. С. 65-68. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=261>. (дата звернення: 12.05.2025).
50. Місевич М. А., Фана О. А., Ільюк Ю. О. Система управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2022. № 20. С. 52–58.
51. Мороз В. С., Тельнов А. С. Організація виробництва : навчальний посібник. Львів : Новий світ 2000. 2020. 256 с.
52. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8352>
53. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 17. С. 308-313.
54. Основи підприємницької діяльності : підручник / за редакцією д.е.н., проф. В. М. Марченко. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського. Вид-во «Політехніка», 2022. 515 с.
55. Особливості формування організаційного механізму управління розвитком трудового потенціалу підприємства / М. М. Новікова та ін. *Інтернаука. Серія : Економічні науки*. 2022. № 8. С. 72–77.

56. Петренко К. В., Скоробогатова Н. Є. Економіка і організація виробництва : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 177 с.
57. Погребняк А. Ю., Кліщ К. А. Інтеграція наукових підходів до оцінювання управління ефективністю використання виробничого потенціалу підприємства з метою підвищення його економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут*. 2023. № 25. С. 49–53.
58. Помаз О. М., Писаренко О. В. Процесний підхід до управління підприємством у сучасних умовах. *Економічний форум*. 2019. Вип. 2. С. 175–179.
59. Потрашкова Л. В. Потенціал соціально відповідального підприємства: концепція та моделі : моногр. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 308 с.
60. Приступа В. І. Теоретико-методичний підхід до формування механізму управління ресурсним потенціалом підприємства. *Економіка та держава*. 2021. № 1. С. 159–163.
61. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Організація виробництва : навч. посіб. Харків : Вид-во Іванченка І.С., 2018. 275 с.
62. Редкін О. В. Виробничий та операційний менеджмент : навч. посібник. Полтава : НУПП ім. Ю. Кондратюка, 2020. 552 с.
63. Романченко Н. В., Кожемякіна Т.В., Пічик К. В.. Економіка підприємства : навч. посібник. Київ : НаУКМА, 2018. 343 с.
64. Савченко М. В., Бальзан І. В. Концептуальний підхід до управління розвитком трудового потенціалу підприємства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2022. № 2. С. 123–135.
65. Смоляр Л. Г. Дослідження тенденції розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 96-99.
66. Терещук Н. С., Погасій О. Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/217.pdf> (дата звернення 15.05.2025).

67. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / Т. В. Кузнецова, Ю. В. Красовська, О. М. Подлевська. Рівне : НУВ ГП, 2018. 195 с.
68. Управління потенціалом підприємства : навч. посіб. / укладач Н. В. Коваль. Біла Церква : БНАУ, 2018. 373 с.
69. Федонін О. С. Потенціал підприємства : формування і оцінка : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури. 2019. 325 с.
70. Хаджирадєва С. К. Прийняття управлінських рішень : [навч. посібн.; електронна версія]. Київ : НАДУ, 2020. 280 с.
71. Хаустова К., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2989>
72. Шарко М. В., Мєшкова-Кравченко Н. В., Тарасюк А. В. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студ ВНЗ. Херсон : Вишемирський В. С., 2018. 217 с.
73. Юрія Е. О. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича: Рута, 2020. 347 с.