

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра

На тему: УДОСКНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ
ПІДПРИЄМСТВОМ

Виконав: студент 4 курсу,
групи ЕН-41

Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент організацій»

_____ Дмитро ФЕДОРКО
(підпис)

Керівник наукової роботи: д.е.н.,
професор, професор кафедри
економіки та менеджменту

_____ Лариса ТЄШЕВА
(підпис)

Рецензент: д.е.н., професор
завідувач кафедри підприємництва,
торгівлі і логістики НТУ «ХПІ»

_____ Марина МАЩЕНКО
(підпис)

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент організацій»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО
(підпис) (ініціали, прізвище)

« ____ » _____ 2024 року

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

_____ Федорка Дмитра Івановича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Удосконалення системи управління виробничим підприємством»

керівник роботи Тешева Лариса Василівна, доктор економічних наук, професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від _____ року № _____

2. Строк подання студентом роботи « ____ » _____ 2024 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: Розкрити сутність та структуру категорії «виробниче підприємство». Обґрунтувати алгоритм оцінки економічного потенціалу підприємства, як основи визначення ефективності діючої системи управління. Надати загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Провести аналіз стану економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основного об'єкта управління виробничим підприємством. Визначити основні напрямки удосконалення системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом, уточнення сутності, структури та значення категорії «виробниче підприємство», а також опис методики оцінки економічного потенціалу виробничого підприємства
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Дослідження економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», визначення напрямів удосконалення системи управління підприємством.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Обґрунтування висновків.
5	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи, оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання на рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «__»_____ 2023 р.

Здобувач вищої освіти

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Дмитро ФЕДОРКО

Керівник кваліфікаційної роботи

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Лариса ТЄШЕВА

Гарант освітньої програми

(підпис)

(ім'я та прізвище)

Світлана БАБИЧ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ	7
1.1 Економічна природа та структура виробничого підприємства	7
1.2. Економічний потенціал виробничого підприємства та особливості його оцінки	18
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»	27
2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	27
2.2 Аналіз економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод», як основного об'єкта управління виробничим підприємством	34
2.3 Удосконалення системи управління виробничим підприємством ПрАТ «Тернопільський молокозавод»	43
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	51
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ	54
ДОДАТКИ.....	61

ВСТУП

У сучасних економіко-політичних умовах функціонування вітчизняних підприємств виробничої сфери, й зумовленими ними перешкодами та викликами, питання ефективного управління виробничими підприємствами набуває особливої актуальності. Виробничі підприємства виступають ключовими елементами економічної системи, забезпечуючи не лише виготовлення продукції, але й створення робочих місць, розвиток інноваційних технологій та забезпечення стійкого економічного зростання держави та суспільства загалом. Однак, для забезпечення конкурентоспроможності та безкризового розвитку підприємства, необхідно постійно вдосконалювати його систему управління, адаптуючи її до поточних ринкових умов господарювання та технологічних змін.

Стан системи управління виробничим підприємством безпосередньо впливає на ефективність бізнес-процесів, продуктивність персоналу, значення фінансових результатів діяльності та визначає здатність суб'єкта господарювання використовувати можливості та протистояти викликам, що формує зовнішнє середовище.

Поточний стан системи управління виробничого підприємства визначає також рівень його економічного потенціалу. Таким чином, оцінити ефективність діючої системи управління можна оцінивши та проаналізувавши значення економічного потенціалу підприємства у динаміці. Оцінка економічного потенціалу дозволяє виявити проблемні аспекти у діяльності підприємства, а також відобразити можливості та точки зростання, використання яких дозволить модернізувати систему управління діючого підприємства виробничої сфери.

Особливо важливим питання удосконалення систем управління є для великих виробничих підприємств, як наприклад, ПрАТ «Тернопільський молокозавод». Адже зі збільшення компанії неминуче зменшується її гнучкість, що ускладнює процеси успішної адаптації до мінливих умов макро, та насамперед мікро середовищ.

Відтак актуальність даної теми кваліфікаційної роботи полягає у критичній важливості процесів удосконалення системи управління на діючих виробничих підприємствах для забезпечення їх стійкого та конкурентоспроможного розвитку.

Метою дослідження є розгляд та систематизація теоретичних засад та практичних аспектів функціонування та оцінки системи управління виробничим підприємством з подальшим визначенням напрямів удосконалення діючої системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У відповідності до мети, у роботі поставлено та вирішено такі завдання:

- 1) Розкрити сутність та структуру категорії «виробниче підприємство»;
- 2) Обґрунтувати алгоритм оцінки економічного потенціалу підприємства, як основи визначення ефективності діючої системи управління;
- 3) Надати загальну характеристику господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»;
- 4) Провести аналіз стану економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основного об'єкта управління виробничим підприємством;
- 5) Визначити основні напрямки удосконалення системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Об'єктом дослідження є теоретичні та практичні аспекти економічного потенціалу, як основи визначення стану системи управління виробничим підприємством.

Предметом дослідження є механізми, процеси та підходи до удосконалення системи управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

У ході дослідження було використано такі загальнонаукові методи, як аналіз та синтез, індукція та дедукція, теоретичне узагальнення, системний аналіз, графічний та статичний аналіз.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1 Економічна природа та структура виробничого підприємства

Матеріальною основою існування людського суспільства є виробництво як діяльність людини зі зміни та пристосування предметів природи для задоволення своїх потреб. Необхідність задоволення потреб у їжі, одязі, житлі, захисті спонукала перших людей до об'єднання у відповідні групи задля здійснення виробничої діяльності. Розвиток суспільного виробництва у свою чергу видозмінював форми організації людей, у межах яких відбувався процес виробництва, починаючи від родової общини і закінчуючи підприємством.

В умовах ринкової економіки процес виробництва економічних благ відбувається головним чином через підприємницьку діяльність. Суб'єкт підприємницької діяльності, прагнучи отримати прибуток, вимушений здійснювати господарську діяльність, виробляти економічні блага, що найбільш повно задовольняють наявні споживчі потреби, а отже зможуть бути реалізованими на ринку. Відповідно до законодавства України суб'єктами підприємницької діяльності можуть виступати фізичні та юридичні особи (підприємства) [16].

За даними Державної служби статистики станом на 1 січня 2023 року в Україні налічувалось 1 733 тис. суб'єктів господарювання, із яких лише 262 тис. підприємства, що у відсотковому вираженні становить 15,1%. Однак саме юридичні особи надають робочі місця 71,7% працівників серед усіх суб'єктів господарювання. Також підприємства роблять значно більший вклад у народне господарство країни, так у довоєнні часи частка юридичних осіб в обсягу реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) становила 90,8%, а з початком повномасштабної війни даний показник збільшився, і станом на 1 січня 2023 року становив 99,2% [26; 40]

Однак, не зважаючи на архіважливу роль підприємств в економіці, у науковому дискурсі немає єдиного визначення сутності підприємства. Така ситуація пояснюється міжгалузевою природою самого поняття. Так термін підприємства використовується і в юриспруденції, і в економіці, і в науці управління. Це в свою чергу призводить до різних трактувань, деякі з яких наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Аналіз підходів до визначення сутності поняття підприємства

Джерело/автор	Визначення	Ключові слова
Ст. 62 Господарського кодексу України [16].	Ч 1. Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами. Ч 5. 4. Підприємство є юридичною особою...	Самостійний суб'єкт, задоволення суспільних та особистих потреб, господарська діяльність.
Колектив авторів Core Econ [8].	Підприємство (фірма) - економічна організація, в якій приватні власники капітальних благ наймають і направляють робочу силу для виробництва товарів та послуг для продажу на ринках з метою отримання прибутку	Організація, приватні власники, ринок, прибуток
Д. Базилевич [10, с. 17-18]	Підприємство (фірма) - будь-який суб'єкт господарювання, які виробляють економічні блага (товари-речі та товари-послуги) з метою отримання прибутку, використовуючи обмежені економічні ресурси.	Суб'єкт господарювання, виробництва економічних благ, обмежені ресурси, прибуток
М. Колосінська [30, с. 63].	Підприємство - самостійний суб'єкт господарювання, що реалізує власні інтереси шляхом виготовлення та реалізації товарів і послуг через планомірне комбінування факторів виробництва й організацію господарської діяльності. Діяльність підприємства спрямована на отримання прибутку, а об'єктивною умовою його існування є безперервний, постійно повторюваний процес виробництва.	Самостійний суб'єкт, власні інтереси, комбінування факторів виробництва, прибуток, безперервний процес виробництва

Джерело: складено автором

Таким чином, у юридичній площині підприємство обов'язково має бути юридичною особою, у той час як для економіки та управління не є принциповим чи

є суб'єкт господарювання юридичною чи фізичною особою чи взагалі домогосподарством. Економіка та управління сходяться на тому, що підприємство – це перш за все організація, що використовує наявні ресурси для здійснення господарської діяльності з метою отримання прибутку. Некомерційні організації економіка не відносить до підприємств. Однак, з метою запобігання викривлення наведеної статистики, а також задля відповідності із чинним законодавством України під поняттям «підприємство» у контексті даної роботи буде розумітись організація, що набула статусу юридичної особи, володіє певним майном, та здійснює господарську діяльність із метою отримання прибутку.

Підприємницька діяльність традиційно поділяється на три види: виробничу, комерційну (вона ж торгівельна) та фінансову. Такий поділ тісно пов'язаний із формами використання капіталу і значною мірою ними обумовлений. Такою точки зору притримуються, наприклад, Л. Л. Ковальська, І. В. Крив'язюка, Г. І Карпюк та М. І Колосінська [29, с. 25-26; 25, с. 9-11; 30 с. 69-70].

Однак за такого розподілу виробництво матеріальних та духовних благ поєднується в одному понятті – виробничого підприємництва. Але за такого групування виникає проблема, адже діяльність із виробництва продукції та послуг (особливо нематеріальних) різна і за своєю організацією і за характером споживання виробленого економічного блага. Очевидно, що між підприємством, що виготовляє матеріальні товари, наприклад продукти харчування, і між юридичною особою, що надає, скажімо освітні послуги, є велика різниця, що прослідковується і в операційній діяльності і в управлінні такими підприємствами і у взаємодії зі споживачем.

Однак не всі автори сходяться на зазначеному поділі. Так І. В. Гой виокремлює підприємництво у сфері послуг в окремий вид підприємницької діяльності, якому притаманні свої власні особливості. Гой І. В. у виробничому підприємстві вбачає діяльність з виробництва продукції і надання послуг матеріального характеру. Тобто автор не відносить до виробничого підприємництва діяльність суб'єктів господарювання, що задіяні у третинному секторі економіки.

Такий поділ дозволяє чітко відокремити поняття виробничого та сервісного підприємств [15, с. 49-50].

Відтак виробниче підприємство – це організація зі статусом юридичної особи, основна економічна діяльність якої пов’язана із використанням наявних ресурсів задля виробництва продукції чи надання послуг матеріального характеру з метою одержання прибутку.

Як організація, будь яке виробниче підприємство є відкритою системою, тобто такою системою, що перебуває у постійній взаємодії із зовнішнім середовищем. Виробниче підприємство є учасником економічного життя на якого впливає цілий ряд факторів прямого і опосередкованого впливу. І звідси задля здійснення своєї діяльності воно залучає із зовнішнього середовища всі види ресурсів, перетворює їх, і випускає на ринок готовий товар.

Однак не зважаючи на безкінечну варіативність факторів впливу зовнішнього середовища, основою успішної діяльності виробничого підприємства є саме його внутрішнє середовище: технологія, цілі, персонал та структура. Провідна роль у цій четвірці належить саме структурі як фактору, що поєднує інші елементи у єдину систему, забезпечує їх взаємодію найбільш оптимальним чином.

Структура виробничого підприємства формується його виробничою, управлінською структурами та загальною структурами. Виробнича структура підприємства - це сукупність, кількісний склад і взаємозв’язки його виробничих підрозділів, які прямо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі [29, с. 117].

Підрозділи у свою чергу складається із менших організаційно-технічних утворень – виробництв, цехів або відділень. Виробництва, цехи та відділення є результатом групування ділянок на основі їх технологічної єдності. Найменшою організаційною одиницею, свого роду цеглинкою, у виробничій структурі є робоче місце. Сукупність робочих місць у свою чергу складає ділянку [29, с. 118-120].

Склад та місце виробничої структури в загальній структурі виробничого підприємства наведено на рис. 1.1.

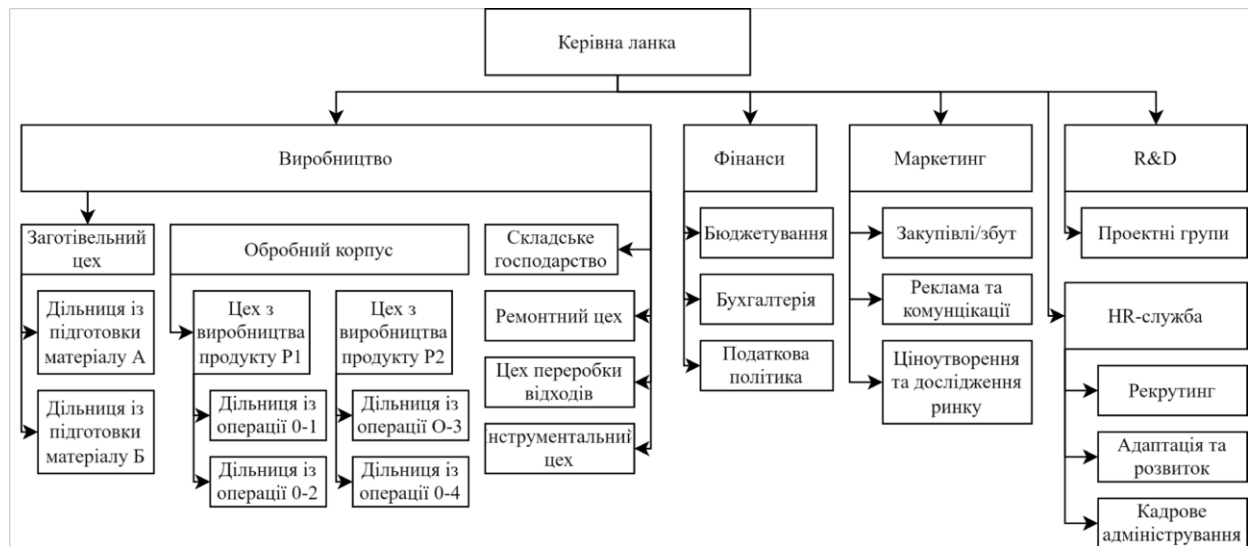


Рисунок 1.1 – Графічне представлення виробничої структури у межах загальної структури виробничого підприємства

Джерело: створено автором

Слід зазначити, що виробнича структура, в залежності від підрозділу, що лежить в її основі, поділяється на чотири основних види: цехову, безцехову, корпусну та комбінатську. Найпростішим типом є безцехова виробнича структура, в основу якою покладена дільниця. Даний тип використовується невеликими підприємствами матеріального виробництва із невисокою технологічною складністю продукції, що виробляється. В основі цехової виробничої структури відповідно стоїть цех. Корпусна структура являє собою ніщо інше, як поєднання цехів на технологічній чи предметній основі. Виробнича структура комбінатського типу притаманна підприємством з високою технологічною складністю виробів. За такої структури результат праці одного підрозділу є предметом праці наступного, а виробництво готового продукту являє собою планомірний процес переміщення сировини [29, с. 117-118].

Підрозділи, що лежать в основі виробничої структури виконують різні види робіт. Функцією одних є виробництво продукції, інших – обслуговувати діяльність перших. Класифікацію виробничих підрозділів на виробничому підприємстві наведено на рис.1.2.



Рисунок 1.2 – Класифікація виробничих підрозділів у межах виробничої структури підприємства.

Джерело: створено автором за [33, с. 102; 29, с. 119].

Основні підрозділи займаються як безпосереднім виробництвом продукції так і заготівельним та складським господарством.

Допоміжні підрозділи забезпечують роботу основних підрозділів інструментарієм, проведенням ремонтних робіт, транспортуванням предметів праці та готової продукції, енергопостачанням. Отже функцією допоміжних підрозділів є створення та підтримання умов для безперервного процесу виробничої діяльності.

Роль побічних підрозділів полягає в утилізації відходів основного виробництва. Побічні підрозділи можуть створювати продукцію, як для внутрішнього споживання, так і для реалізації її на ринку. Прикладом першого випадку може бути регенерація мастил для їх повторного використання на машинобудівному підприємстві. Ілюстрацією другого випадку є виробництво кормів для тваринництва на підприємствах харчової промисловості.

Підсобні підрозділи займаються підготовкою предметів праці для основних підрозділів, а також забезпечують їх тарою та пакуванням.

В залежності від внутрішнього влаштування та спеціалізації основних виробничих підрозділів виробнича структура поділяється на три види: предметну, технологічну та змішану [31, с. 42].

За предметної виробничої структури у межах кожного виробничого підрозділу здійснюється безліч різноманітних, у технологічному відношенні, процесів та операцій, а результатом роботи такого підрозділу є готовий продукт. Прикладом такої структури може слугувати молокопереробне підприємство, на

якому функціонують такі підрозділи: підрозділ із виробництва масла, підрозділ із виробництва сиру, підрозділ із виробництва кисломолочних продуктів, тощо.

Технологічна виробнича структура передбачає, що кожен виробничий підрозділ спеціалізується на виконанні обмеженого кола операцій, а результатом роботи такого підрозділу є завершена частка виробничого процесу, але не готовий продукт. Ілюстрацією даного типу структури може бути меблеве підприємство, на якому діють такі підрозділи: підготовки та нарізки матеріалів; облицювання та декорування; збирання виробу.

Для предметно-технологічного способу організації виробничої структури характерне поєднання у межах одного підприємства виробничих підрозділів, що влаштовані за предметною спеціалізацією та підрозділів, що влаштовані на основі технологічної єдності виробничого процесу.

Кожен із перелічених способів організації виробничої структури має свої особливості, переваги та недоліки. Деякі із таких переваг, недоліків та особливостей наведено у таблиці 1.2

Таблиця 1.2 – Особливості, переваги та недоліки різних форм організації виробничої структури підприємства

Тип	Особливості	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Предметна	Використовується при обмеженій номенклатурі продукції та великих обсягах випуску	Скорочення часових та матеріальних витрат на переміщення предметів праці та переналаштування обладнання	Необхідність мати більшу кількість устаткування, адже у кожному підрозділі має бути все необхідне для виробництва
		Спрощення контролю за якістю готового продукту	Високі затрати при розширенні номенклатури та освоєнні нових видів продукції
Технологічна	Використовується за одиничного та дрібносерійного виробництв широкою номенклатурою	Більш повне використання наявного устаткування	Збільшення витрат на переміщення предметів праці між підрозділами
		Зростання продуктивності праці робітників	Збільшення тривалості виробничого циклу внаслідок необхідності переналаштування устаткування

Продовження таблиці 1.2

1	2	3	4
		Гнучкість при розширені номенклатури	Неможливість розташування обладнання за ходом технологічного процесу
Змішана	Використовується підприємствами середньосерійного та масового виробництва	Сприяє більш ефективному використанню засобів виробництва та робочої сили	Складність організації та більш високі витрати та управління даною структурою
		Забезпечення більш високої якості продукції	

Джерело: створено автором за джерелом [31, с. 42-43; 29, с. 120].

Отже, жоден спосіб організації виробничої структури не є панацеєю, адже має свої переваги та недоліки і є доцільним лише за конкретних умов господарювання. На вибір виду організації виробничої структури за підрозділом, що лежить в основі, та за способом спеціалізації виробничих підрозділів впливає безліч факторів. Лише врахування та ранжування ролі кожного із факторів дозволяє побудувати ефективну виробничу структуру.

До найбільш вагомих факторів, що впливають на процес побудови виробничої структури належать:

- Галузева приналежність підприємства;
- Технологічна складність продукції, що виробляється;
- Тип виробництва на підприємстві (одиничне, серійне, масове);
- Широта номенклатури та асортименту продукції;
- Розташування підприємства;
- Ступінь розвиненості коопераційних зв'язків з іншими суб'єктами господарювання [31, с. 44; 29, с. 120].

Використання переваг поділу праці та спеціалізації, досягнутих у результаті проектування виробничої структури, неможливе без: а) координація зусиль різних виробничих підрозділів; б) налагодження стійкого процесу взаємодії виробництва з іншими функціональними сферами діяльності підприємства. Успішність встановлення таких зв'язків між окремими елементами напряму залежить від

ефективності управління, що в свою чергу забезпечується побудованою організаційною структурою управління.

Організаційна структура управління формується, перш за все, у відповідності до побудованої виробничої структури. Відтак формування ОСУ є другим кроком у розбудові структури підприємства. Саме ОСУ встановлює зв'язки між різними підрозділами, перетворює підприємство на цілісну систему.

Отже, організаційна структура управління - це форма організації на підприємстві системи управління, що відображає розподіл завдань, повноважень та відповідальності за рівнями та за функціональними сферами [11, с. 261; 18, с. 53].

Організаційна структура управління узгоджує діяльність різних функціональних напрямів шляхом побудови відповідного багаторівневого апарату управління, за допомогою якого доносяться та деталізуються управлінські рішення, а також забезпечується зворотній зв'язок.

Однак за кількістю рівнів управління, за характером централізації владних повноважень як і за характером взаємозв'язків організаційні структури управління різняться. Класифікація ОСУ відповідно до зазначених ознак наведено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Класифікація організаційних структур управління

Класифікаційна ознака	Різновид
За кількістю рівнів управління	Високі
	Пласкі
За ступенем централізації	Централізовані
	Децентралізовані
За міжелементних взаємозв'язків	Лінійні
	Лінійно-штабні
	Лінійно-функціональні
	Функціональні
	Матричні
	Дивізіональні
	Мережеві

Джерело: створено автором за джерелом: [18, с. 54; 33, с. 99-101]

До «високих» або ж вертикальних організаційних структур управління належать структури, що мають щонайменше три рівні управління. Відповідно до «пласких» структур відносять такі структури, що складаються усього з двох

управлінських рівнів. Слід зазначити, що «пласка» структура дозволяє підвищити швидкість передачі інформації, знизити управлінські затрати. Однак разом із цим «пласка» ОСУ збільшує навантаження на керівників, адже неминуче зростає і норма керованості. Висота організаційної структури управління напряму залежить від розмірів підприємства та складності технології виробництва.

Відрізнити централізовану структуру управління від децентралізованої можна через аналіз кількості, і що головніше, важливості прийняття управлінських рішень, що делегуються на нижчі рівні управління. Ступінь централізації та децентралізації залежить з одного боку від динамічності зовнішнього середовища, а з іншого від складності та варіативності виробничих процесів всередині підприємства. Отож, до централізації тяжіють великі виробничі підприємства із масовим типом виробництва. Середні та малі виробничі підприємства серійного виробництва навпаки тяжіють до децентралізації. Адже по-перше, ступінь динамізму зовнішнього середовища у таких суб'єктів значно вищий, по-друге, на підприємстві відбуваються постійні зміни в операційному процесі, що пов'язані з типом виробництва [29, с. 122-123].

За лінійної організаційної структури управління кожен виконавець має лише одного керівника, який реалізує весь набір загальних та спеціальних функцій управління у межах свого підрозділу. Нерідко лінійні керівники задіяні і в операційній діяльності. Так бригадир дільниці чи зміни не тільки здійснює управлінський вплив, але і приймає участь у безпосередньому процесі виробництва. Даний вид ОСУ використовується невеликими підприємствами із нескладним виробництвом за відсутності розвиненої коопераційної взаємодії. Крім того лінійна структура притаманна для низового рівня управління на середніх та великих підприємствах.

Лінійно-штабна організаційна структура відрізняється від лінійної наявністю, відповідно, штабу, що перебирає на себе частину функцій менеджера, надає йому підтримки при зборі та аналізі інформації, а також розроблені рішень. Таким чином забезпечується розвантаження лінійних керівників.

Для функціональної структури управління характерним є поділ організації на складові елементи, кожен із яких володіє чіткими завданнями та повноваженнями та реалізує відповідну функцію, наприклад, планування, виробництво, фінанси.

Лінійно-функціональна структура управління поєднує принципи, відповідно, лінійної та функціональної структур. Від функціональної структури взято поділ підприємства на функціональні служби, від лінійної безпосередній вплив лінійного керівника на виконавців. Функціональні служби за такої структури готують рішення для лінійного керівника, який в свою чергу здійснює адміністративний вплив на підлеглих. Таке поєднання робить можливим застосування даної структури управління на середніх за розміром виробничих підприємствах, що займаються серійним виробництвом.

Матрична організаційна структура управління передбачає одночасне існування на підприємстві функціональних служб та проектних груп. Так із числа функціональних служб відбираються співробітники, що найбільш повно відповідають вимогам конкретного проекту. Хоч така структура і забезпечує гнучкість, однак вона порушує принцип єдинопочатку в управлінні. Адже кожен виконавець протягом тривалості проекту має два керівника. Даний тип ОСУ може використовуватись підприємствами, що задіяні в інноваційному виробництві, а також окремими підрозділами великих підприємств.

Дивізійна організаційна структура управління використовується великими виробничими підприємствами. Дана структура передбачає поділ підприємства на окремі дивізіони за споживчою, географічною чи продуктовою ознакою із збереженням за вищим керівництвом права контролю за реалізацією загальної корпоративної стратегії, інноваційної та інвестиційної діяльності.

Мережева організаційна структура ґрунтується на передачі підприємством ряду своїх функцій іншим суб'єктам господарювання, та координацію їх діяльності на основі довготривалих добровільних партнерських взаємовідносин.

1.2. Економічний потенціал виробничого підприємства та особливості його оцінки

Діяльність виробничого підприємства нерозривно пов'язана із задоволенням споживчих потреб. Задля задоволення потреб споживачів підприємство здійснює випуск товарів та надає послуги з метою досягнення кінцевої мети – одержання прибутку. Досягнення мети діяльності підприємства неможливе без залучення необхідних ресурсів. Так, щонайменше, воно має залучити засоби виробництва та робочу силу такої кількості та якості, що відповідатимуть його поточній потребі та стратегічним цілям. Залучаючи ресурси необхідні для здійснення господарської діяльності, суб'єкт господарювання формує власний економічний потенціал.

У науковій літературі до даного часу не сформувалось загальноприйнятого погляду на сутність явища «економічний потенціал підприємства». Існує велика кількість трактувань даного терміну, що відрізняються своїм підходом. Деякі із найбільш поширених визначень наведені у табл. 1.4

Таблиця 1.4 – Підходи до визначення категорії «економічний потенціал підприємства»

Автор	Визначення	Ключові слова
1	2	3
Н. В. Маєшкова-Кравченко [35, с. 114]	Сукупність необхідних для функціонування та розвитку різних видів ресурсів	Сукупність ресурсів
З. Б. Литвин [16, с. 15]	Інтегральна величина, що характеризує можливості системи ресурсів і компетенцій підприємства формувати результати діяльності для досягнення поставленої мети з врахуванням потреб зацікавлених осіб.	Можливості, система ресурсів,
Т. Гулик, О. Чупахін [17, с. 91]	Комплексне відображення наявних та майбутніх можливостей підприємства, що можуть бути максимально використані в господарській діяльності.	Наявні та майбутні можливості
А. І. Орехова [43, с. 310]	Найбільш ефективне використання сукупних можливостей, ресурсів та резервів підприємства для досягнення максимально досяжного стану економічної системи.	Можливості, ресурси та резерви

Продовження таблиці 2.1

1	2	3
О. Богма, І. Ганечко [12, с. 61]	Сукупність наявних у підприємства ресурсів, які доповнюються можливостями суб'єкта господарювання щодо їх залучення та ефективного використання з метою отримання відповідного результату, задоволення економічних інтересів й створення умов для подальшого розвитку.	Ресурси доповнені можливостями

Джерело: створено автором

Отже, можна сказати, що на поточний момент існує три групи поглядів щодо сутності категорії «економічний потенціал підприємства». Відтак дослідники першої групи ототожнюють потенціал підприємства із сукупністю наявних ресурсів. Друга група трактує зміст даного терміну як комплекс відповідних можливостей суб'єкта господарювання. Треті ж вказують, що це цілісна система до якої належать як ресурси, так і можливості. Саме такий підхід є найбільш цілісним і дає зрозуміти, що наявність лише ресурсів, без відповідних можливостей ще не дає змоги досягти стратегічних цілей та мети діяльності.

На основі проаналізованих підходів надамо синтезоване визначення даної категорії. Економічний потенціал підприємства – це система наявних та потенційних ресурсів і можливостей підприємства, використання яких дозволяє досягти стратегічних цілей діяльності суб'єкта господарювання.

Прикладний характер категорії економічного потенціалу підприємства полягає у можливості комплексної оцінки ефективності діючої системи управління та всієї господарської діяльності суб'єкта господарювання із подальшим виявленням потенційних точок зростання, тобто більш повного використання наявних ресурсів та виявлення прихованих можливостей. Основою такої оцінки є вибір відповідної методики, що дозволяє з одного боку детально дослідити кожную функціональну складову діяльності виробничого підприємства, а з іншого дає змогу привести результати оцінки до єдиної вимірності та поєднати їх у синтезованому показникові.

Однак серед наукового співтовариства і до тепер не сформувалось консенсусу щодо єдиної методики та алгоритму оцінки економічного потенціалу підприємства.

Одні автори наводять занадто загальний опис такої методики, висвітлюючи її сутність та значення залишають поза увагою конкретний алгоритм дій. Інші вдаються до розроблення детального алгоритму оцінки кожної складової, однак не зводять результати оцінки до єдиного показника. Як результат економічний потенціал представляється не як єдина система, а як звичайна сукупність показників.

На дану проблему у своїй роботі «Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства» вказують С. П. Кобець та О. М. Ващенко, пропонуючи власне бачення процесу оцінки економічного потенціалу на основі методичного підходу. Автори пропонують проводити комплексну оцінку даної категорії за цілісним алгоритмом, що складається із шести етапів. Схематичний вигляд процесу оцінки за методичним підходом наведено на рис. 1.3 [27, с. 80-81].

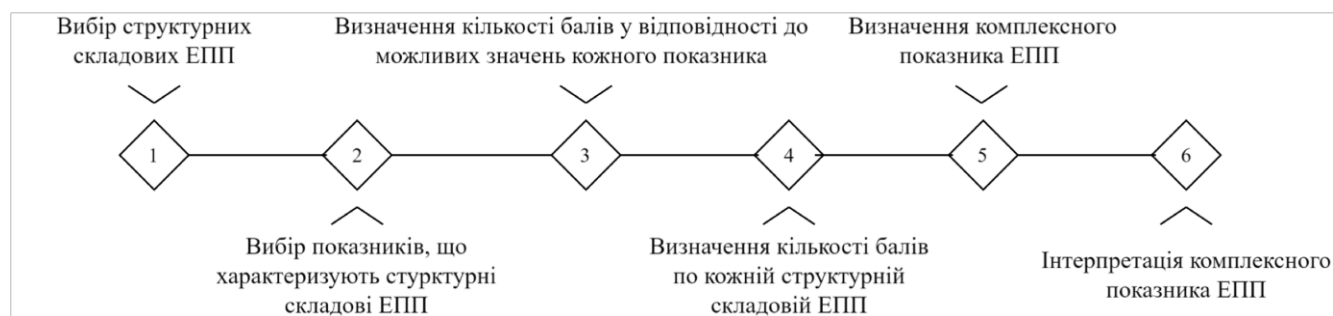


Рисунок 1.3 – Алгоритм оцінки економічного потенціалу підприємства на основі методичного підходу

Джерело: створено автором за джерелом [27, с. 83].

На першому етапі суб'єкт оцінки має визначити структурні складові економічного потенціалу. Для найбільш повної оцінки ЕПП виробничого підприємства доцільно визначати його структурні складові на основі основних підсистем такого суб'єкта господарювання. Графічний вигляд структури економічного потенціалу підприємства наведено на рис. 1.4

Таким чином економічний потенціал виробничого підприємства формується такими складовими: виробничий, трудовий, фінансовий, маркетинговий та інвестиційний. Чільне місце у загальному потенціалі виробничого підприємства

належить виробничому потенціалу, як основі забезпечення його життєздатності та конкурентоспроможності.

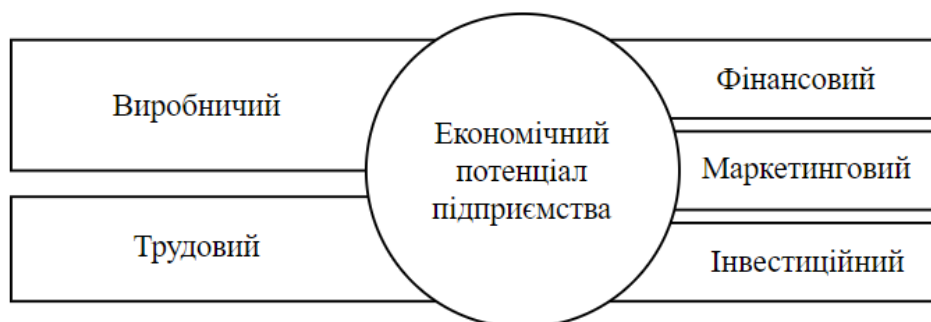


Рисунок 1.4 – Структура економічного потенціалу підприємства

Джерело: створено автором

Однак у науковій літературі виробничий потенціал нерідко прирівнюють до економічного потенціалу підприємства. Так Т. І. Олійник та А. О. Косенко розглядаючи структуру виробничого потенціалу включають до нього техніко-технологічну, матеріально-сировинну, фінансову, інформаційну та трудову складові [42, с. 4;].

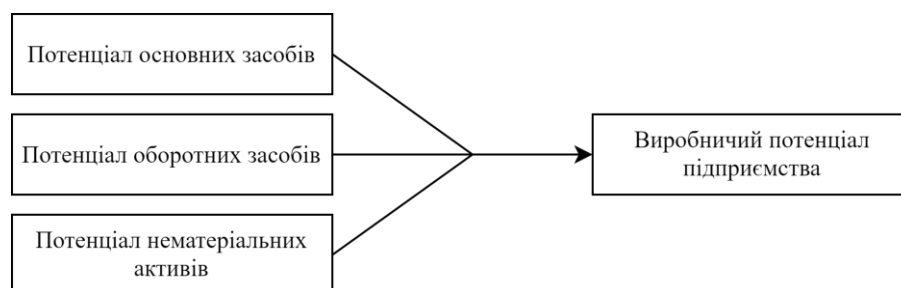
Безсумнівно, що в процесі виробництва поєднуються різні види ресурсів: засоби виробництва, робоча сила, інформація, однак це ще не говорить, що дані елементи є складовими виробничого потенціалу, а лише висвітлює їх взаємозв'язок у межах єдиної системи економічного потенціалу.

Виробничий потенціал підприємства – це складова економічного потенціалу підприємства, що відображає його спроможність, використовуючи наявні засоби виробництва, виготовляти продукцію або надавати матеріальні послуги такої кількості та якості, що дозволить досягти стратегічних цілей та кінцевої мети діяльності [43, с. 310].

Відповідно до визначення можна сказати, що ядром виробничого потенціалу є засоби виробництва, структура, кількісне співвідношення та ефективність використання яких визначає рівень виробничого потенціалу підприємства

Засоби виробництва на виробничому підприємстві традиційно представлені основними засобами, оборотними засобами та нематеріальними активами. Отже оцінка рівня виробничого потенціалу підприємства повинна включати в себе показники, що дозволять оцінити ефективність всіх вищезазначених груп ресурсів.

Рисунок 1.5 – Структура виробничого потенціалу підприємства



Джерело: створено автором

Основні засоби формують необхідні умови виробництва, забезпечуючи підприємство спорудами, устаткуванням, землею. При оцінці ефективності використання основних засобів доцільно звернути увагу на ступінь зносу та придатності ОЗ, величину оновлення, показники фондovіддачі та рентабельності. Пропонований перелік показників для оцінки основних засобів наведено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Показники оцінки основних засобів при визначенні рівня виробничого потенціалу

Показник	Розрахунок	Значення
1	2	3
Коефіцієнт зносу ОЗ	$K_{zn} = \frac{C_{zn}}{OZ_{перв}}$ Де C_{zn} – сума зносу ОЗ; $OZ_{перв}$ – первісна вартість ОЗ.	Характеризує ступінь зносу ОЗ. Відображає яку частину ОЗ вже було перенесено на готову продукцію.
Коефіцієнт оновлення ОЗ	$K_{он} = \frac{OZ_{введ}}{OZ_{кін}}$ Де $OZ_{введ}$ – вартість введених ОЗ за звітний період; $OZ_{кін}$ – вартість ОЗ на кінець періоду.	Відображає частку нових ОЗ у загальній структурі ОЗ підприємства
Коефіцієнт придатності ОЗ	$K_{пр} = \frac{OZ_{зал}}{OZ_{перв}}$ Де $OZ_{зал}$ – залишкова вартість ОЗ; $OZ_{перв}$ – первісна вартість ОЗ.	Відображає частину ОЗ, що придатна для подальшої участі у виробничому процесі.

Продовження таблиці 1.5

1	2	3
Фондовіддача	$\Phi_v = \frac{\text{ЧД}}{\text{ОЗ}_{\text{сер}}}$ Де ЧД – сума чистого доходу (виручка); ОЗ_{сер} – середньорічна вартість ОЗ..	Характеризує ефективність використання ОЗ. Відображає суму виробленої продукції та/або наданих послуг на одну гривню ОЗ.
Рентабельність основних засобів	$R_{\text{оз}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{ОЗ}_{\text{сер}}} \times 100\%$ Де ЧП – чистий прибуток за звітний період; ОЗ_{сер} – середньорічна вартість ОЗ..	Характеризує ефективність використання ОЗ. Відображає суму згенерованого чистого прибутку, що припадає на одну гривню ОЗ.

Джерело: створено автором за джерелом [27, с. 84; 28]

Оборотні засоби забезпечують безперервність процесу виробництва та реалізації продукції, покриваючи поточні витрати підприємства. Перелік показників оцінка даної складової виробничого потенціалу та їх трактувань наведено у табл. 1.6.

Таблиця 1.6 – Показники оцінки оборотних коштів при визначенні рівня виробничого потенціалу

Показник	Розрахунок	Значення
Коефіцієнт оборотності оборотних засобів	$K_{\text{об}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{Об.З}_{\text{сер}}}$ Де ЧД – сума чистого доходу (виручка); Об.З_{сер} – середньорічна вартість оборотних засобів.	Характеризує кількість оборотів оборотних засобів за звітний період. Збільшення показника у динаміці свідчить про те, що підприємству необхідно менше оборотних ресурсів для підтримання поточного рівня ділової активності.
Коефіцієнт оборотності запасів	$K_{\text{об.зп}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{З}_{\text{сер}}}$ Де ЧД – сума чистого доходу (виручка); З_{сер} – середньорічна вартість запасів.	Характеризує ефективність управління запасами на підприємстві. Демонструє кількість оборотів запасів за рік.
Рентабельність оборотних засобів	$R_{\text{об.з}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{Об.З}_{\text{сер}}} \times 100\%$ Де ЧП – чистий прибуток за звітний період; Об.З_{сер} – середньорічна вартість оборотних коштів	Характеризує ефективність використання оборотних засобів для генерування чистого прибутку.

Джерело: створено автором за джерелом [27, с. 84; 28]

Нематеріальні активи сприяють більш ефективному використанню наявних основних та оборотних засобів, дозволяють одержувати додаткову економічну вигоду у вигляді додаткових грошових надходжень чи зменшення витрат. При оцінці нематеріальних активів важливо врахувати ступінь їх придатності, визначити рівень виробничої віддачі та оцінити показник рентабельності. Характеристика даних показників наведена у табл. 1.7

Таблиця 1.7 - Показники оцінки нематеріальних активів при визначенні рівня виробничого потенціалу

Показник	Розрахунок	Значення
Коефіцієнт придатності НА	$K_{\text{пр}} = \frac{НА_{\text{зал}}}{НА_{\text{перв}}}$ Де $НА_{\text{зал}}$ – залишкова вартість НА; $НА_{\text{перв}}$ – первісна вартість НА.	Показує можливість подальшого використання НА в процесі господарської діяльності.
Показник виробничої віддачі нематеріальних активів	$K_{\text{ввНА}} = \frac{ЧД}{НА_{\text{сер}}}$ Де ЧД – сума чистого доходу (виручка); $НА_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість НА..	Характеризує ефективність використання НА в процесі виробництва продукції. Демонструє суму виробленої продукції та/або наданих послуг на одну гривню НА.
Рентабельність необоротних активів	$R_{\text{на}} = \frac{ЧП}{НА_{\text{сер}}} \times 100\%$ Де ЧП – чистий прибуток за звітний період; $НА_{\text{сер}}$ – середньорічна вартість нематеріальних активів	Характеризує обсяг чистого прибутку, що припадає на одну гривню НА.

Джерело: створено автором за джерелом [27, с. 83; 28]

Трудовий потенціал підприємства – максимальна спроможність трудових ресурсів бути задіяними у виробничому процесі, відповідно до їх професійно-кваліфікаційних та психо-фізіологічних ознак [13, с. 41].

Оцінка рівня трудового потенціалу передбачає визначення показника фондоозброєності, що відображає забезпеченість промислово-виробничого персоналу основними фондами. Також в ході оцінки рівня даного потенціалу необхідно визначити показники руху персоналу, зокрема: прийому, вибуття, плинності та оновлення. Крім того, необхідно врахувати той вплив, який роблять працівники підприємства у генерування прибутку. Показником, що дозволяє

оцінити такий вклад є показник зарплатовіддачі, що демонструє скільки продукції та послуг надано на 1 гривню фонду заробітної плати. [27, с. 83; 29, с. 198-199].

Фінансовий потенціал підприємства – впорядкована сукупність фінансових ресурсів, що формує поточні та перспективні можливості суб'єкта господарювання забезпечувати власний економічний розвиток [34, с. 219].

Провести оцінку фінансового потенціалу підприємства можна за допомогою таких показників: абсолютної та поточної ліквідності; автономії; фінансового левериджу; рентабельності активів [27, с. 82-83].

Маркетинговий потенціал підприємства – можливості суб'єкта господарювання забезпечити стійкий та зростаючий процес залучення потенційних споживачів на основі наявних у нього ресурсів [43, с. 311].

Задля визначення маркетингового потенціалу підприємства доцільно використати метод розрахунки та побудови матриці зростання або частки ринку. Інструментами, що дозволяють провести такий розрахунок є матриця BCG та матриця McKinsey. Дані матриці дозволяють з одного боку зрозуміти поточне положення підприємства на ринку, а з іншого знайти потенційні точки зростання.

Інвестиційний потенціал підприємства – це здатність підприємства генерувати додаткові потоки капіталу та підвищувати цінність об'єкта інвестування шляхом мобілізації наявного комплексу внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів та можливостей [19, с. 89].

Провести оцінку рівня інвестиційного потенціалу підприємства пропонується за допомогою показників: 1) рентабельності власного капіталу; 2) коефіцієнта концентрації власного капіталу; 3) коефіцієнта концентрації позикового капіталу; 4) коефіцієнта маневреності власного капіталу [27, с. 82].

На наступному, третьому етапі оцінки економічного потенціалу, відповідно до методологічного підходу, треба розробити бальну шкалу, що дозволить встановити відповідність між одержаним значенням кожного показника і відповідною кількістю балів. Як правило за основу береться 3-ох, або 5-ти бальна шкала. Однак у процесі розробки слід зважати, що для можливих значень кожного показника буде встановлюватись власний, відповідний бальний еквівалент.

Бальний еквівалент залежить від характеру самого показника, від наявності нормативних значень та від галузі у якій суб'єкт господарювання здійснює свою ділову активність.

Четвертий етап оцінки передбачає визначення потенціалу структурних елементів економічного потенціалу підприємства. Така оцінка проводиться шляхом знаходження середньоарифметичних значень результатів бальної оцінки попереднього етапу.

На п'ятому етапі відбувається визначення комплексного показника економічного потенціалу виробничого підприємства. Розрахунок такого показника відбувається шляхом згортки балів за всім структурними складовими за формулою 1.1 [27, с. 86-87].

$$K_{\text{ЕП}} = \sqrt[n]{K_i \times K_{i+1} \times \dots \times K_n}, \quad (1.1)$$

Де $K_{\text{ЕП}}$ – комплексний показник економічного потенціалу підприємства;

K_i – комплексний показник відповідних структурних складових ЕПП;

n – кількість складових

Завершується оцінка економічного потенціалу виробничого підприємства інтерпретацією одержаного показника та наданням ряду рекомендацій щодо можливих механізмів його поліпшення.

РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ НА ПРИКЛАДІ ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ МОЛОКОЗАВОД»

2.1 Загальна характеристика господарської діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Підприємство ПрАТ «Тернопільський молокозавод» було зареєстровано в 23 жовтня 2000 року за юридичною адресою Україна, 46010, Тернопільська обл., місто Тернопіль, ВУЛИЦЯ ЛОЗОВЕЦЬКА, будинок 28, код ЄДРПОУ 30356917.

Основний вид діяльності підприємства відповідно державного класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД) – 10.51 Перероблення молока, виробництво масла та сиру. Крім основного підприємство має ще шість зареєстрованих видів економічної діяльності, зокрема - 46.33 Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами [50, с. 15].

За своєю формою власності Тернопільський молокозавод є приватним акціонерним товариством. Початковий статутний капітал такого суб'єкта господарської діяльності формується шляхом продажу акцій. На сьогодні розмір статутного капіталу становить 15 800 000 грн.

На підприємстві спроектовано функціональну організаційну структуру управління. Дана структура управління являє собою трирівневу ієрархію: вищий рівень управління (наглядова рада, правління); середній рівень управління (керівники самостійних структурних одиниць); первинний рівень управління (керівники первинної ланки). Графічний вигляд організаційної структури управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено на рис. 2.1.

Діяльність Наглядової ради контролюється Загальними зборами акціонерів. Загальні збори акціонерів ПрАТ приймають ключові рішення щодо діяльності товариства. На зборах вирішуються питання створення та діяльності наглядової ради, затвердження фінансової звітності, розподілу прибутку тощо.



Рисунок 2.1 – Графічний вигляд організаційної структури управління ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором за джерелом [24, с. 1-2]

Наглядова рада, в свою чергу, здійснює контроль та нагляд за діяльністю органу правління товариства.

На чолі органу правління стоїть Голова правління, якому підпорядковуються усі структурні одиниці, зокрема топ-менеджмент, зокрема численні заступники за різними видами діяльності, а також директори з експорту, з розвитку та з економічної безпеки.

До складу Тернопільського молокозаводу входять 18 філій, що розташовані у Західній та меншій мірі Центральній Україні. Як зазначається в офіційних документах суб'єкта господарювання організаційна структура філій побудована на географічному принципі, що передбачає відповідальність регіонального менеджера за ведення справ на місці, у той час як вище керівництво залишає за собою функції планування та контролю [24, с. 2; 23, с. 2].

Слід зазначити, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приймає участь у діяльності інших юридичних осіб, а саме ТОВ «Масло-Союз», на підставі володіння часткою статутного капіталу у 30%, та ТОВ «Мілкія», що розташоване на території Польщі, адже володіє часткою статутного капіталу в розмірі 100%. Тобто ТОВ «Масло-Союз» є асоційованим підприємством, а ТОВ «Мілкія» дочірнім [50, с. 29].

Протягом 2023 року середня чисельність працівників на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становила 1184 особи, що на 61 особу менше за показники попереднього року. Загалом можна зазначити, що для підприємства протягом останніх п'яти років характерна ситуація стійкого зниження чисельності персоналу. Динаміка скорочення чисельності персоналу у поєднанні із динамікою зміни розмірів фонду заробітної плати та виручки від реалізації ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлена на рис. 2.2.

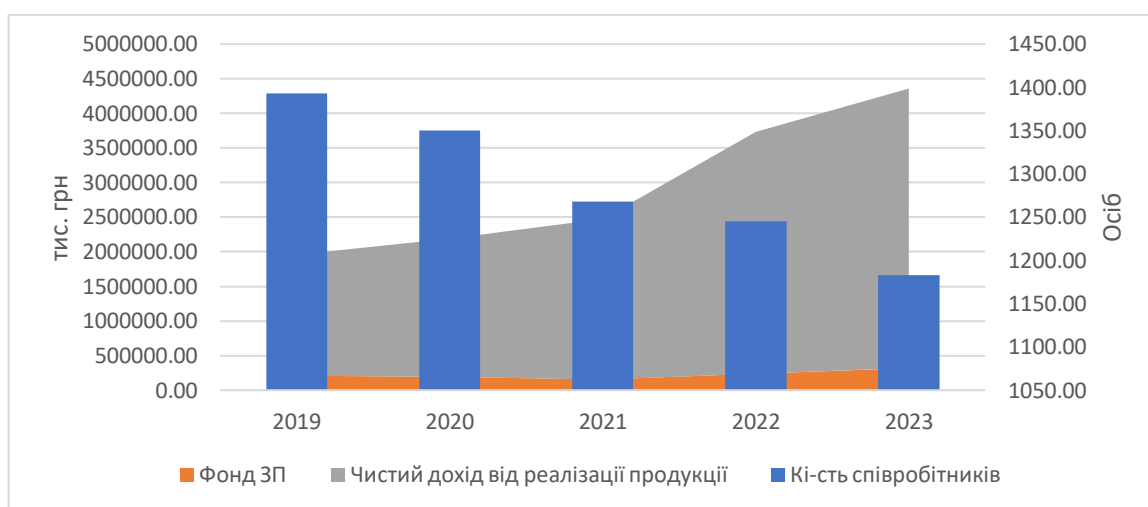


Рисунок 2.2 – Динаміка зміни чисельності персоналу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023 років.

Джерело: створено автором за джерелом [47, с. 17, 46-47; 49, с. 13-14, 19; 50, с. 11-12, 17].

Слід зазначити, що висвітлена ситуація не є ознакою кризи на підприємстві, а навпаки відображає процеси зростання продуктивності праці, фондоозброєності, а також автоматизації виробництва. Щодо останнього то в крайній опублікованій Річній інформації емітента цінних паперів зазначається, що товариство проводить розширення основних засобів, закуповує нове та модернізує наявне обладнання, здійснює капітальне будівництво нового цеху.

Гендерна структура персоналу станом на 1 січня 2024 року мала наступний вигляд: чоловіки – 61,5%; жінки – 38,5%. Відсоток чоловіків на керівних посадах – 77,3%, у той час як жінок лише – 22,7%. Не зважаючи на доволі значний перекис у

гендерній структурі персоналу, Товариство декларує принцип надання рівних можливостей при працевлаштуванні [24, с. 7].

На підприємстві побудовано багатоетапну систему навчання та розвитку персоналу. Графічний вигляд системи навчання персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» продемонстровано на рис. 2.3

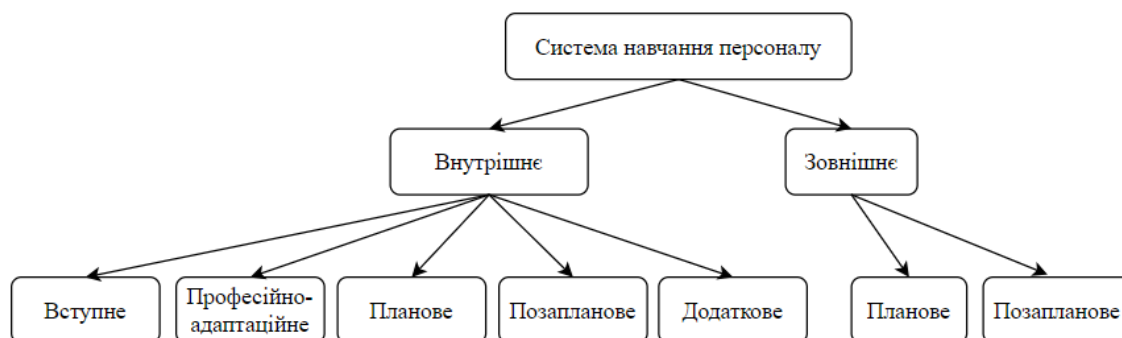


Рисунок 2.3 – Схематичне відображення системи навчання та розвитку персоналу на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором за джерелом [24, с. 9-11]

Система навчання персоналу товариства складається із двох ключових блоків: внутрішнього та зовнішнього. Внутрішнє навчання реалізується у п'яти форматах: вступне, професійно-адаптаційне, планове, позапланове та додаткове. Вступне навчання проводиться для новоприйнятих працівників і займає 1-2 робочих дні. Для працівників філій вступне навчання здійснюється у форматі е-інструктажу. Професійно-адаптаційне навчання проводиться для новоприйнятих та переведених працівників безпосередньо на робочому місці. Планове навчання проводиться згідно із затвердженим планом навчання із подальшою перевіркою знань. Позапланове навчання має місце у виключних ситуаціях, що не передбачені затвердженим планом. Додаткове навчання носить на меті ознайомлення працівників із певною інформацією і не передбачає подальшого контролю. Зовнішнє навчання відбувається за участі аутсорсингових організацій та окремих спеціалістів, проводиться у формі планового та позапланового навчання.

Як було зазначено вище основним видом діяльності підприємства є перероблення молока та виробництво молочної продукції: молока, кефіру, сметани, йогурту, масла та кисломолочного сиру. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» входить у десятку найбільших виробників молочної продукції в Україні. Продукція компанії представлена в усіх регіонах України (за винятком окупованих територій) та експортується до країн Європи, Азії, Африки та Америки. Споживачеві компанія відома під назвою своєї торгової марки – «Молокія» (рис. 2.4) [24, с. 3; 23, с. 3].



Рисунок 2.4 – Зображення ТМ «Молокія»

Джерело: [38]

Під торговою маркою «Молокія» нині реалізується доволі широкий асортиментний ряд продукції, що включає молоко, кефір, сметану, йогурт, масло, сир кисломолочний та казеїн. Щороку компанія робить доповнення до свого асортименту через стратегію його поглиблення, додаючи нові різновиди, смаки та пакування продукції. Станом на травень 2024 року асортимент продукції ТМ «Молокія» налічує 72 товарні позиції [38].

Станом на 2023 рік на балансі товариства перебувало активів на суму 1 568 016 тис. грн, що на 23,7% більше за показник 2022 року, та на 83,1% більше за показник 2019 року. Таке стрімке зростання зумовлене збільшенням об'єму основних засобів, запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Збільшення загальної вартості активів підприємства забезпечувалось за рахунок зростання власного капіталу та переважно короткострокових зобов'язань. Зміна структури балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023 років відображена на рис. 2.5

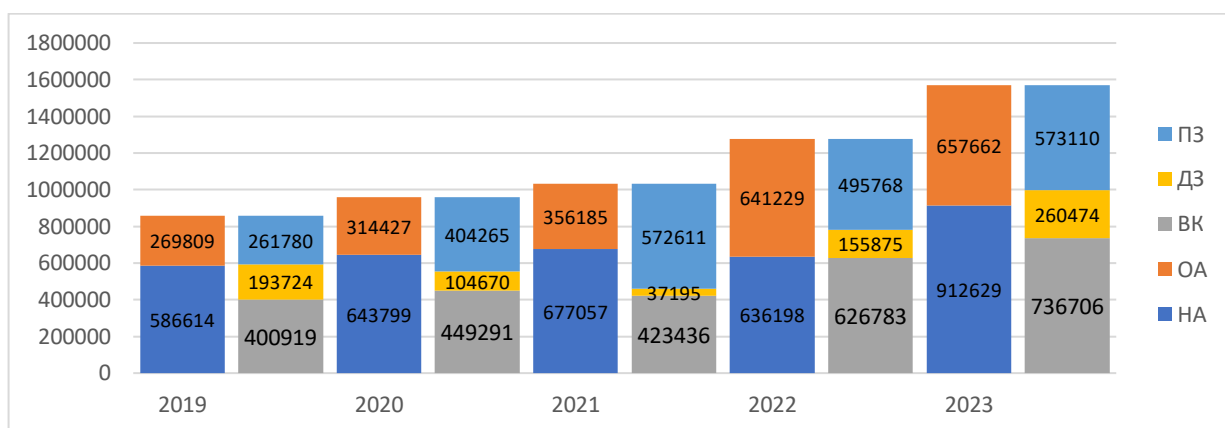


Рисунок 2.5 – Динаміка змін структури балансу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки

Джерело: створено автором за джерелом [47, с. 4; 49, с. 13-14; 50, с. 11-12]

Використовуючи наявні активи ПрАТ «Тернопільський молокозавод» у 2023 виготовив та реалізував продукції (робіт/послуг) на суму 4 038 979 тис. грн, що за вирахуванням усіх витрат, забезпечило чистий прибуток у розмірі 113 192 тис. грн. Майже 80% доходу підприємства згенеровано від продажу продуктів харчування та напоїв, тобто готової продукції. Однак внесок різних товарних лінійок у формування доходу не однаковий. Так лише дві продуктових лінійки (казеїн та кефір) забезпечили аж 48,4 % доходу. Більш детальна інформація щодо ролі різних продуктових лінійок у формуванні доходу Товариства наведено на рис. 2.5.

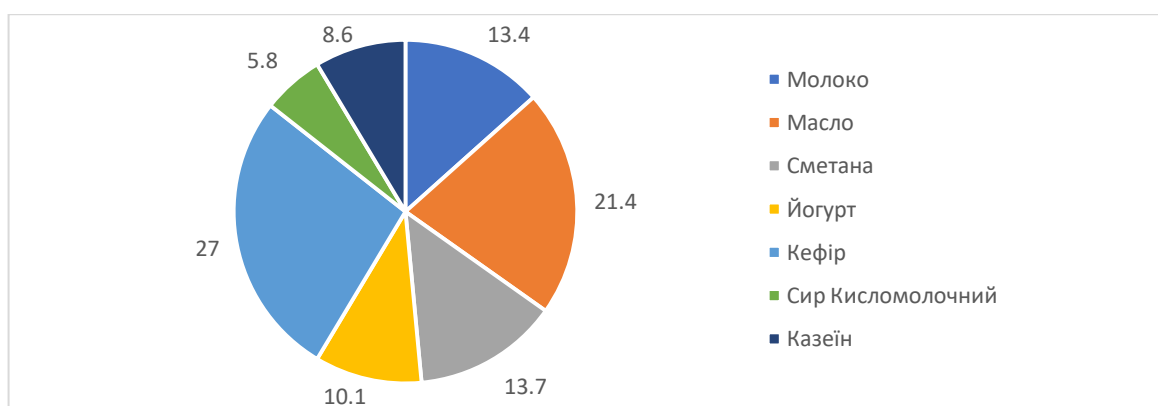


Рисунок 2.5 – Роль продуктових лінійок у забезпеченні доходу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором за джерелом [44, с. 16]

Вироблену продукцію підприємство реалізує як через власну дистрибутивну мережу, так і через національні торгові мережі, такі як ТОВ «АТБ», ТОВ «Фоззі-Фуд» та ТОВ «Новус Україна» та інші.

Важливе значення у процесі формування доходу підприємства відіграє зовнішньоекономічна діяльність. товариство підвищило частки продукції, що експортується із 11,5% у 2020 році, до 26% у 2022 та 18% у 2023 роках (рис. 2.6).

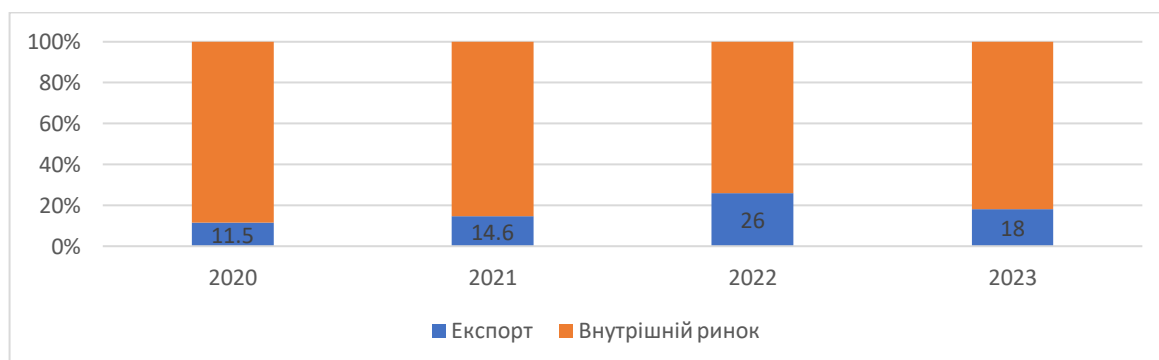


Рисунок 2.6 – Частка експортованої продукції ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2020-2023 роки

Джерело: створено автором за джерелом [47, с. 39; 49, с. 38; 50, с. 37]

Помітний спад в частці експортованої продукції протягом 2023 року можна пояснити політично обумовленими проблемами, що призвели до ускладнень із ввезенням продукції на територію країн ЄС. Для спрощення процесу експорту ПрАТ «Тернопільський молокозавод» створило дочірнє підприємство на території Польщі.

Задля генерації додаткових джерел доходу товариство вкладає наявні вільні оборотні кошти у фінансові інструменти. Зокрема у 2022 році підприємство придбало випущені державою «Військові облігації» на суму 2 995 тис. грн. Середня дохідність за якими становить 14%. Загальний інвестиційний дохід за 2023 рік склав 586 тис. грн [50, с. 30].

ПрАТ «Тернопільський молокозавод» приділяє велику увагу маркетинговій діяльності в цілому, і зокрема такій важливій її складовій, як комунікація зі споживачем. Підприємство використовує різноманітні канали взаємодії зі

споживачем. Так ТМ «Молокія» представлена у таких соціальних мережах, як Instagram (22,4 тис. підписників), Facebook (13 тис. підписників), YouTube (2,1 тис. підписників). Крім соціальних мереж компанія має власний сайт із усією необхідною для контрагентів інформацією. Останніми роками «Молокія» використовує зовнішню та телевізійну рекламу для популяризації своєї продукції. Також компанія є ініціатором численних виставок та ярмарок [38, 36, 37].

2.2 Аналіз економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основного об'єкта управління виробничим підприємством

Визначання рівня економічного потенціалу підприємства та аналіз його змін дає можливість суб'єкту управління налагодити більш якісну взаємодію організації із зовнішнім середовищем, а також вибудувати більш ефективні внутрішньо господарські процеси, а отже як результат, підвищити ефективність управлінського процесу і успішність підприємства в цілому.

Вважаємо за доцільне розпочати процес оцінки рівня економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» із обчислення його виробничої складової, як основи економічного потенціалу підприємства виробничої сфери. Обрані показники та результати їх розрахунків за період 2019-2023 років наведено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Розрахунок показників оцінки рівня виробничої складової ЕПП ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023

Показник	Роки					Середнє
	2019	2020	2021	2022	2023	
1	2	3	4	5	6	7
$K_{\text{знос. ОЗ}}$	0,19	0,26	0,33	0,41	0,47	0,33
$K_{\text{онов. ОЗ}}$	0,13	0,22	0,29	0,89	-	0,38
$\Phi_{\text{в}}$	3,53	4,00	4,87	8,03	9,55	6,00

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
$R_{OЗ}$	-6,82	9,74	-4,76	39,63	26,26	12,81
$K_{об. з}$	6,50	6,82	6,94	7,41	6,80	6,89
$K_{об. зп}$	19,45	17,97	17,59	19,85	19,28	18,83
$R_{об. з}$	-12,53	16,56	-6,92	38,20	19,07	10,88
$K_{пр. НА}$	0,63	0,39	0,22	0,14	0,08	0,29
$BВ_{НА}$	685,46	945,58	777,31	805,93	1688,54	980,56
$R_{НА}$	-1321,98	2296,87	-1781,80	23221,73	23124,00	9107,76

Джерело: створено автором за джерелом [Додаток В]

За аналізований період відбулося збільшення ступеня зносу ОЗ, однак не зважаючи на це, даний показник все ще залишається у межах норми. Для того, щоб мінімізувати дану негативну тенденцію керівництво підприємства збільшило обсяги нововведених основних фондів. Також за аналізований період відбулось зростання показника фондівдачі та рентабельності основних засобів, що говорить про зростання ефективності їх використання, як для виробництва продукції, так і для генерації чистого прибутку.

Показники оборотності оборотних засобів та запасів залишались без істотних змін протягом усього аналізованого періоду. Рентабельність оборотних засобів характеризувалась стрімкими коливання, що обумовлено непостійним характером величини чистого прибутку.

Придатність нематеріальних активів скоротилась на 87% у 2023 у порівнянні зі значенням 2019 року, що обумовлено зростанням їх зносу і повільними темпами їх оновлення.

Розрахунок вищенаведених показників дає можливість визначити рівень виробничої складової економічного потенціалу підприємства. Для визначення даної складової, як власне і наступних складових, необхідно привести одержані значення до єдиної вимірності. Відповідно до методологічного підходу використаємо бальну оцінку (додаток Б). Після чого для безпосереднього визначення рівня виробничої складової використаємо формулу 2.1.

$$K_i = \frac{K_1 + K_2 + \dots + K_n}{n} \quad (2.1)$$

Де K_i – комплексний показник відповідних структурних складових ЕПП;

K_n – показник, що використовується для оцінки рівня відповідної складової;

n – кількість показників.

Результати калькуляції рівня виробничої складової ЕПП за період 2019-2023 років відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Динаміка зміни рівня виробничої компоненти ЕПП ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки.

	Роки					Середнє	Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023		Абсолютне	Відносне, %
Рівень ВК	2,40	3,20	2,40	4,00	3,60	3,12	1,20	50,0

Джерело: створено автором

За період 2019-2023 років рівень виробничої складової економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зріс на 50% і становив 3,6 бали, що вказує на підвищення ефективності виробничих процесів та розширення виробничих потужностей підприємства. Середнє ж значення за аналізований період відповідало рівню 3,12 бали, що в свою чергу вказує на певні коливання показника протягом аналізованого періоду.

Трудова складова економічного потенціалу виробничого підприємства займає друге місце за важливістю, адже саме трудові ресурси приводять до руху виробничі фонди. Для визначення рівня трудової складової використаємо показники фондоозброєності та зарплатовіддачі (табл. 2.3).

Показник фондоозброєності за вказаний період характеризувався незначними коливаннями, але залишився майже без змін у порівнянні кінця та початку періода. В середньому на одного працівника виробничого персоналу припадає 362,34 тис. вартості основних фондів.

Таблиця 2.3 – Розрахунок показників оцінки рівня трудової складової ЕПП ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023

Показник	Роки					Середнє
	2019	2020	2021	2022	2023	
Фондоозброєність	356,01	368,71	376,79	352,80	357,40	362,34
Зарплатовіддача	8,52	9,98	11,91	14,00	11,17	11,12

Джерело: створено автором за джерелом [Додаток В]

Зарплатовіддача зросла із 8,52 грн у 2019 році до 11,17 грн у 2023 році, що є результатом зростання обсягів виробництва із одночасним зростанням продуктивності праці.

Результати визначення рівня трудової складової економічного потенціалу, відповідно до розрахованих показників, наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Динаміка зміни рівня трудової компоненти ЕПП ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки

	Роки					Середнє	Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023		Абсолютне	Відносне, %
Рівень ТК	3,00	3,00	3,50	3,50	3,50	3,30	0,50	16,00

Джерело: створено автором

Трудова складова економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за досліджуваний період 2019-2023 років демонструвала стійку тенденцію до зростання без різких коливань. Порівнюючи кінцевий (2023 рік) та початковий (2019 рік) роки періоду, спостерігалось приріст рівня трудової складової на 16%. Середньоарифметичне значення даного показника за весь період склало 3,3 бали. Поступове зростання трудової компоненти вказує на збалансованість підходів керівництва у роботі з людськими ресурсами.

Фінансова складова економічного потенціалу дозволяє комплексно оцінити здатність підприємства генерувати грошові потоки, забезпечувати платоспроможність та фінансову стійкість, створювати резерви для подальшого

розвитку. Розрахунки показників, що дозволяють оцінити вказані фінансові можливості компанії зведено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Розрахунок показників оцінки рівня фінансової складової ЕПП ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023

Показник	Роки					Середнє
	2019	2020	2021	2022	2023	
Загальна ліквідність	0,59	0,62	0,58	0,92	0,71	0,69
Абсолютна ліквідність	0,03	0,03	0,02	0,09	0,05	0,04
Фінансова автономія	0,47	0,47	0,41	0,49	0,47	0,46
Фінансовий леверидж	1,14	1,13	1,44	1,04	1,12	1,17
R_A	-4,0	5,0	-2,0	14,0	7,0	4,0

Джерело: створено автором за джерелом [Додаток В]

Показники загальної та абсолютної ліквідності, навіть попри значне зростання продовжують перебувати нижче нормативних значень, що створює додаткові фінансові ризики для діяльності підприємства. Показники фінансової автономії перебувають у межах норми. Розрахунок показників фінансового левериджу свідчить, що в середньому на 1 грн власних коштів припадає 1.17 грн. позикових, коштів, що знову ж таки вище нормативних значень. Рентабельність активів ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за аналізований період характеризувалась не поступовим зростанням, а її середнє значення становило 4%.

Визначення рівня та динаміки змін фінансової компоненти економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Динаміка зміни рівня фінансової компоненти ЕПП ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки

	Роки					Середнє	Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023		Абсолютне	Відносне, %
Рівень ФК	1,80	2,60	1,80	2,20	1,80	2,04	0,00	0,00

Джерело: створено автором

Протягом вказаного періоду не відбулося приросту рівня фінансової компоненти економічного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод". Кінцеве значення даного показника у 2023 році становить 1,8 бала, що є ідентичним вихідному рівню 2019 року. Середнє значення фінансової складової за увесь досліджуваний період склало 2,04 бали.

Відсутність позитивної динаміки зростання рівня фінансової складової є індикатором присутності деструктивних чинників у фінансово-господарській діяльності суб'єкта господарювання. Що в свою чергу може чинити обмежувальний вплив на подальший розвиток суб'єкта господарювання, звужуючи можливості для капіталовкладень у модернізацію виробничих фондів, диверсифікацію товарного портфеля, втілення інноваційних рішень, тощо.

Продовжуючи аналіз складових економічного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод", важливо звернути увагу на інвестиційну компоненту, яка є визначальним фактором для забезпечення сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій перспективі. Інвестиційний потенціал відображає здатність суб'єкта господарювання залучати та ефективно використовувати інвестиційні ресурси для модернізації виробничих фондів, впровадження інновацій, розширення асортименту продукції та виходу на нові ринки збуту. Калькуляція показників оцінки рівня та динаміки інвестиційної складової наведена у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Розрахунок показників оцінки рівня інвестиційної складової ЕПП ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за період 2019-2023

Показник	Роки					Середнє
	2019	2020	2021	2022	2023	
R _{ВК}	-8,00	11,00	-5,00	29,00	15,00	8,00
% ВК	46,81	46,89	40,98	49,07	47,09	46,17
K _{покp.}	1,03	0,78	0,62	1,19	1,04	0,93
K _{реінвест.}	-	1,00	-	1,00	1,00	1,00

Джерело: створено автором за джерелом [Додаток В]

Рентабельність власного капіталу у 2023 році становила 15%, що на 23% більше аналогічного показника 2019 року. Середнє значення рентабельності власного капіталу становило 8%. Значення відсотка власного капіталу залишилось без істотних змін. Коефіцієнт покриття характеризувався різкими коливанням, але наприкінці періоду вирівнявся зі значенням початку періоду. Коефіцієнт реінвестування протягом всього хронологічного проміжку дорівнював 1, що свідчить про реінвестування всього об'єму одержаного чистого прибутку у діяльність підприємства.

Розрахунок рівня та динаміки змін інвестиційної компоненти економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Динаміка зміни рівня інвестиційної компоненти ЕПП ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки.

	Роки					Середнє	Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023		Абсолютне	Відносне, %
Рівень ІК	2,30	2,75	2,75	3,75	3,25	2,96	0,95	41,00

Джерело: створено автором

Впродовж досліджуваного періоду спостерігалася позитивна тенденція приросту рівня інвестиційної компоненти економічного потенціалу ПрАТ "Тернопільський молокозавод". Станом на 2023 рік значення даного показника сягнуло відмітки 3,25 бали, що на 41% перевищує значення показника 2019 року. Середнє значення інвестиційної складової за увесь аналізований період склало 2,96 бали.

Маркетингова складова економічного потенціалу підприємства відображає спроможність підприємства ефективно позиціонувати свою продукцію на ринку, залучати та утримувати цільових споживачів, адаптуватися до мінливих запитів споживачів, формувати лояльність до бренду. Задля оцінки маркетингової складової нами буде використано матрицю Бостонської консалтингової групи (матриця BCG).

Матриця БКГ дозволяє оцінити положення підприємства на ринку відносно його основних конкурентів, беручи до уваги темпи зростання ринку та відносну частку ринку кожної компанії.

Задля розрахунку та побудови матриці БКГ візьмемо ті компанії, які керівництво ПрАТ «Тернопільський молокозавод» декларує в офіційних документах, як ключових конкурентів: ТДВ «Яготинський маслозавод» та ТОВ «МК «Галичина». Співставлення матриць БКГ для ТМ «Молокія» за 2019 та 2023 роки наведено на рис. 2.7.

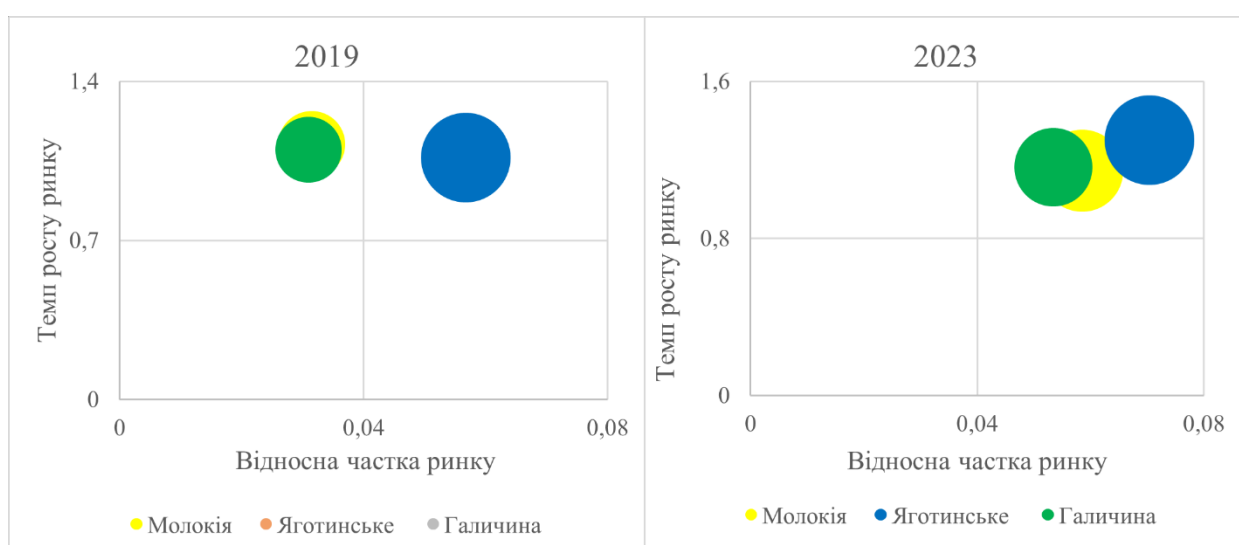


Рисунок 2.7 – Порівняння матриць БКГ для ТМ «Молокія» за 2019 та 2023 роки

Джерело: створено автором за джерелом [Додаток В]

У 2019 році торгова марка "Молокія" знаходилася у квадранті "Знаки питання", що характеризується відносно невеликою часткою ринку у поєднанні із високими темпами зростання галузевого ринку. Це свідчило про те, що продукція підприємства володіє певним потенціалом для зростання, проте для його реалізації вимагалися значні інвестиційні вкладення та комплексні маркетингові зусилля для нарощування ринкової частки.

Натомість у 2023 році торгова марка "Молокія" перемістилася до квадранту "Зірки". Продукція «Молокії» змогла досягти високої відносної частки на

перспективному зростаючому ринку. Це вказує на те що торгова марка є лідером ринку, має сприятливі перспективи для подальшого зростання завдяки високому рівню конкурентоспроможності продукції. Крім того таке зростання є свідченням ефективності реалізованої маркетингової стратегії та здатності підприємства капіталізувати наявний потенціал.

Розраховані та проаналізовані компоненти економічного потенціалу дозволяють перейти до безпосереднього визначення його рівня. Задля визначення рівня комплексного показника рівня економічного потенціалу підприємства використаємо формулу 1.1 Результати калькуляції рівня ЕПП наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 - Динаміка зміни рівня економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2019-2023 роки

	Роки					Середнє	Відхилення 2023/2019	
	2019	2020	2021	2022	2023		Абсолютне	Відносне, %
ВК	2,4	3,2	2,4	4,0	3,6	3,12	1,2	50,0
ТК	3,0	3,0	3,5	3,5	3,5	3,3	0,5	16,0
ФК	1,8	2,6	1,8	2,2	1,8	2,04	0,0	0,0
ІК	2,3	2,75	2,75	3,75	3,25	2,96	0,95	41
МК	3,0	3,5	4,0	5,0	5,0	4,1	2,0	67
ЕПП	2,5	3,0	2,8	3,7	3,3	3,06	0,8	32

Джерело: створено автором

У 2019 році значення інтегрального показника економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» становило 2,5 бали, що є відображенням тогочасних проблем, перш за все, у фінансовій складовій, а також меншій мірі інвестиційній та виробничій компонентах. У 2020 відбулось зростання показника до 3-ох балів. Однак вже у 2021 значення комплексного показника знизилось до рівня 2,8 бали, внаслідок існуючих проблем пов'язаних із фінансовою компонентою. Найбільше значення показника було зафіксоване у 2022 році на

позначці 3,7 бали. Значення економічного потенціалу протягом 2023 року склало 3,3 бали.

Зростання показника у 2023 році у порівнянні зі значенням 2019 року склало 32%. Середнє значення інтегрального показника за 2019-2023 роки склало 3,06 бали, що демонструє загальну позитивну тенденцію до нарощування економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

2.3 Удосконалення системи управління виробничим підприємством ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Проведений аналіз рівня економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» дає змогу сформуванню цілісного уявлення про поточний стан та динаміку розвитку господарюючого суб'єкта. Здійснивши огляд кожної компоненти, а також інтегрального показника економічного потенціалу в цілому, вдалось виявити як позитивні тенденції нарощування рівня потенціалу, так і окремі проблемні аспекти, що потребують прийняття відповідних управлінських рішень із розробки конкретної програми заходів. Перелік виявлених проблемних аспектів відображено на рис. 2.8.

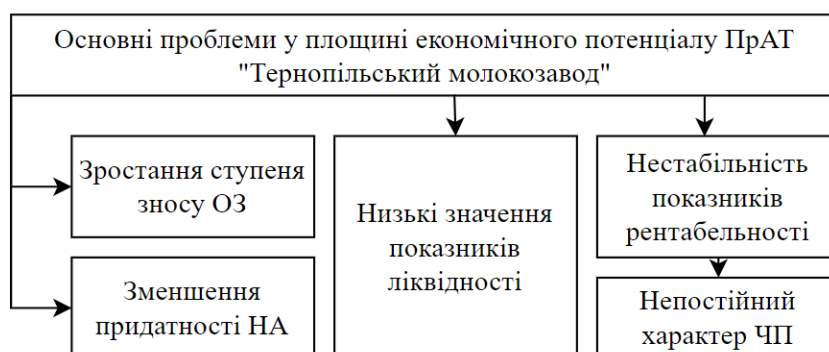


Рисунок 2.8 – Основні проблеми у площині економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором

В ході аналізу виробничої компоненти було виявлено декілька негативних тенденцій, а саме зростання ступеня зносу основних засобів та зниження рівня придатності нематеріальних активів. Відповідно до першої проблеми керівництво підприємства вже прийняло заходи та розпочало масштабне оновлення основних фондів у 2022 році. Вкрай важливим є продовження даної практики на постійній основі. Для цього необхідно сформувати стратегічну програму із оновлення виробничого обладнання та інфраструктури, що також включатиме відповідні бюджетні плани.

Зменшення придатності нематеріальних активів пов'язано зі зростанням обсягів вибуття нематеріальних активів із одночасним сповільненням темпів їх оновлення. Найбільш бажаним варіантом рішення існуючої проблемної ситуації є збільшення обсягів нововведених нематеріальних активів за рахунок активізації процесів створення та придбання нових об'єктів інтелектуальної власності, зокрема патентів, ноу-хау, програмного забезпечення, тощо.

Джерелом забезпечення процесу виробництва є фінансові ресурси. Відтак існує прямий взаємозв'язок між фінансовою та виробничими сферами, адже проблеми фінансові можуть створювати, або ускладнювати існуючі проблеми виробничої компоненти. Саме тому для виробничого підприємства є вкрай важливим підтримувати на достатньому рівні фінансові показники своєї діяльності, щоб не допустити зупинки виробництва чи ситуації звуженого відтворення. Як продемонстрував проведений аналіз для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» притаманні занижкі значення показників загальної та абсолютної ліквідності.

Для розв'язання проблем пов'язаних із загальною ліквідністю необхідно здійснити реструктуризацію джерел фінансування суб'єкта господарювання. Необхідно зменшити частку короткострокових зобов'язань у структурі балансу за рахунок збільшення часток довгострокових зобов'язань та власного капіталу. Пропонується підняти частку ВК до рівня принаймні у 50% за рахунок реінвестування всього обсягу одержаного прибутку, а також збільшення розміру статутного капіталу. З метою збільшення показника абсолютної ліквідності та

зменшення пов'язаних ризиків рекомендовано збільшити частку грошових коштів та їх еквівалентів у складі оборотних коштів до такого рівня, що забезпечить значення відповідного коефіцієнта на рівні 0,15-0,2.

Втім реалізація таких заходів на постійній основі протягом тривалого періоду можлива за умови стабільного генерування чистого прибутку підприємством. Забезпечення стійного характеру прибуткового чистого фінансового результату дозволить також підвищити показники рентабельності, що в свою чергу призведе до зростання рівня складових компонентів та комплексного показника економічного потенціалу, а отже сприятиме конкурентоспроможності ПрАТ «Тернопільський молокозавод».

Досягнення зазначеного результату вимагає підвищення ефективності господарських процесів, зменшення собівартості готової продукції, збільшення норми прибутковості та оптимізації бізнес-процесів. Це в свою чергу формує необхідність в удосконаленні існуючої системи управління підприємством шляхом імплементації інноваційних технологій у господарські процеси компанії. Одним із найбільш перспективних напрямів модернізації систем управління на сьогодні є впровадження технології Промислового інтернету речей.

Технологія промислового інтернету речей (Industrial Internet of things) - це мережа взаємопов'язаних об'єктів, які оснащені «розумними датчиками» та програмним забезпеченням для збору та обміну даними [4].

Промисловий інтернет речей змінює звичну концепцію обміну інформацією «людина-людина» та «людина-машина», тобто ті ситуації, де показники обладнання чи проведені розрахунки передаються від одного комуніканта іншому, або вносяться до електронного носія інформації вручну. Такий підхід має щонайменше два недоліки: дорожнеча (часова та матеріальна) та ненадійність (ймовірність помилок, спотворення інформації). Натомість дана технологія пропонує вид комунікації «машина-машина», дані зібрані із встановлених датчиків автоматично переносяться до хмарного сховища, а потім так само автоматично підтягуються до користувацького додатку, де відображаються вже не як нагромадження даних, а як

зручна візуально представлена інформація у вигляді таблиць, графіків та розрахованих показників.

Використання технологій промислового інтернету речей виробними підприємствами зростає з кожним роком. Галузь виробництва молочних продуктів також не лишається осторонь. Досвід зарубіжних молокопереробних підприємств свідчить про доцільність модернізації системи управління у даному напрямі [9].

Так американська компанія із виробництва йогуртів Chobani запровадила технології промислового інтернету речей на своїх трьох заводах у штаті Нью Йорк. Компанія використала ПІР для модернізації виробничих ліній, управління якістю, удосконалення планування ресурсів підприємства, управління активами та капітальними витратами. За словами віце-президента з глобального проектування та управління проектами компанії, Г'ю Родді, використання зазначених технологій дозволило спростити процес комунікації між різними ланками управління та функціональними сферами, а також дозволило підвищити продуктивність співробітників та зменшити час простою обладнання [1].

Новозеландський молокопереробний кооператив Fonterra Cooperative Group, що має значний портфель брендів, починаючи від молочної суміші для немовлят, до лінійки протеїнів, коктейлів та кави, впровадив рішення ПІР для вирішення таких проблем, як обмежена виробнича потужність та незаплановані простої обладнання. Інтегруючи апаратне та програмне забезпечення Rockwell Automation, обмін даними через хмарне сховище Microsoft та платформу розробки додатків PTC, Fonterra підвищила показник загальної ефективності обладнання (Overall Equipment Effectiveness, OEE) на 20%. Як зазначило керівництво компанії, досягнутий результат повністю прибрав потребу у подальшому капітальному будівництві, що дало змогу заощадити значні фінансові ресурси. Крім вдалось заощадити час, який оператори обладнання витрачали на збір та обробку даних [2].

Однак більш показовими є випадки застосування ПІР у інших галузях виробництва. Наприклад, компанія Harley Davidson зіштовхнувшись із проблемою низькою швидкості кастомізації готових моделей мотоциклів, впровадила дані

технології і домоглась скорочення виробничого циклу із 21 дня до 6 годин. Це в свою чергу призвело до зростання вартості акцій компанії більш ніж у 7 разів [4].

Зведена інформація щодо мети застосування технологій ППР та одержаних результатів наведена у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Приклади та результати застосування технологій промислового інтернету речей на виробничих підприємствах

Компанія	Мета використання	Досягнутий результат
Chobani	- Оптимізація бізнес-процесів; - Модернізувати наявні виробничі фонди; - Удосконалити процес управління ресурсами.	- Спрощено процес комунікації ланок управління та сфер діяльності; - Зменшився час роботи обладнання; - Підвищилась продуктивність співробітників.
Forterra	- Підвищити виробничу потужність; - Зменшити час простою обладнання.	- Збільшення показника загальної ефективності обладнання на 20%; - Збережено фінансові ресурси, адже зникла потреба у додатковому капітальному будівництві.
Harley Davidson	- Підвищити пропускну здатність лінії із кастомізації готових моделей.	- Скорочення виробничого циклу з 21 дня до 6 год; - Зростання вартості компанії у понад 7 разів.

Джерело: створено автором

Наведені приклади демонструють доцільність, практичну корисність та ефективність впровадження технологій промислового інтернету речей в ході модернізації системи управління діючого виробничого підприємства.

Однак, зважаючи на дорожнечу первинних інвестицій у технології ППР, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується розпочати удосконалення системи управління починаючи з виробничої компоненти. Мається на увазі створення MVP-проєкту для модернізації ферментаційної та пастеризаційної ділянок виробництва, адже саме ці ділянки мають критичне значення для виробництва всіх видів продукції. Процес модернізації має здійснюватися шляхом впровадження мережі датчиків, що будуть автоматично збирати інформацію зі всіх молокопереробних установок у єдину систему даних.

Застосування запропонованих заходів дозволить скоротити чисельність операторів таких установок, а отже і кількість лінійних керівників (за умови збереження норми керованості). Як наслідок передбачається скоротити витрати на оплату праці та адміністративні витрати.

Оснащення обладнання відповідними датчиками та збір даних дозволять теож використати технології машинного навчання для оптимізації процесів планового огляду обладнання. В результаті виникає можливість скоротити час простою устаткування.

Але створення MVP має бути лише першим кроком, що дозволить випробувати технологію на практиці, після успішної реалізації якого необхідно перекласти отриманий досвід і на інші функціональні види діяльності. Дорожня мапа із впровадження технологій промислового інтернету речей на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» зображена на рис. 2.9.

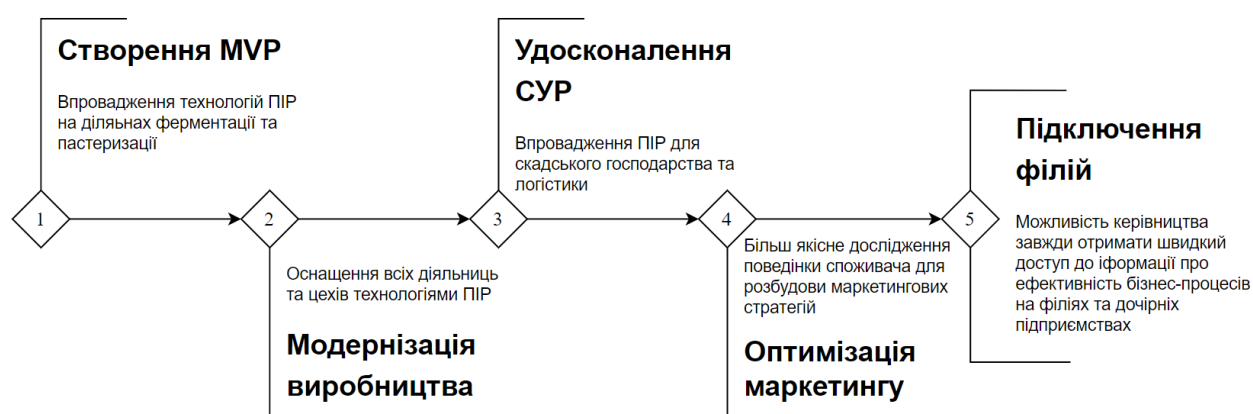


Рисунок 2.9 – Дорожня мапа впровадження технологій ПІР на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Джерело: створено автором

Впровадження запропонованого MVP-проекту передбачає поетапне проходження п'яти рівневого процесу, що розпочинається апаратною модернізацією наявного обладнання і завершується підключенням єдиного

користувачького додатку та впровадження заходів безпеки. Графічний вигляд зазначеного процесу представлено на рис. 2.10.

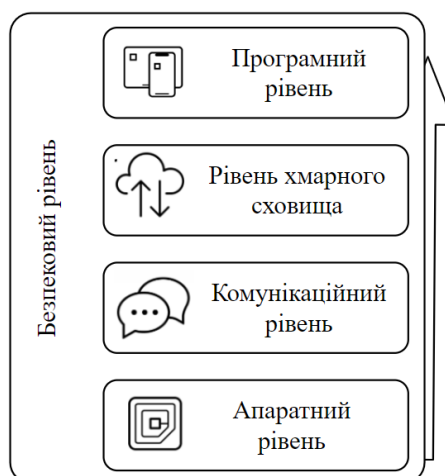


Рисунок 2.10 – Алгоритм впровадження технологій промислового інтернету речей на діючому виробничому підприємстві

Джерело: створено автором за джерелом [5, с. 8; 7]

На першому етапі необхідно обладнати наявне устаткування датчиками бажаного функціоналу. Після успішної модернізації обладнання необхідно пов'язати всі датчики у єдину мережу, сформувати локальний Інтернет речей. На цьому етапі тип та технологію підключення, а також компанію, що надає послуги такого характеру. На третьому етапі робиться вибір хмарного сховища, відповідно до бажаного об'єму та швидкості роботи. Четвертий етап один із найбільш часоємних, адже необхідно знайти компанію, що розробить персональний додаток для підприємства, який потім можна буде пов'язати із наявними на підприємствах BI, ERP та MES системами. І умовним п'ятим етапом є контроль за фактором безпечності та надійності мережі. Умовним даний етап є тому, що частково має місце протягом чотирьох попередніх етапів.

Вартість реалізації розглянутого MVP-проекту відповідно до наведеного алгоритму реалізації пораховано за кожною складовою та відображено у табл. 2.11.

Таблиця 2.10 – Розрахунок вартості реалізації MVP-проєкту із впровадження технологій ППР на ПрАТ «Тернопільський молокозавод»

Рівень	Стаття витрат	К-сть	Ціна, грн	Сума, грн
Апаратний	Датчик	1 000	3 000	3 000 000
	Програмно-логістичні контролер (ПЛК)	5	150 000	750 000
	ППР-шлюз	20	40 000	800 000
Комунікаційний	Поєднання датчиків, ПЛК та шлюзів у єдину мережу за протоколом LoRaWAN	1125	150	168 750
Хмарний	Хмарне сховище Amazon WEB services	1125	10	11 250
Програмний	Розроблення ПЗ (люд/год)	1500	1000	1 500 000
РАЗОМ				6 230 000

Джерело: створено автором за джерелом [6 ;7; 3]

В ході визначення мінімального набору необхідних компонентів для реалізації зазначеного проєкту було використано дані із довідника із впровадження рішень ППР від IBM. Середнє значення ціни комплектуючих визначалось за допомогою сервіса E-katalog.

Таким чином середня вартість першого етапу із впровадження технологій промислового інтернету речей на ПрАТ «Тернопільський молокозавод» складає 6 230 тис. грн. Зважаючи на середнє значення чистого фінансового результату діяльності підприємства за період 2019-2023 років в розмірі 57 253 тис. грн, можна зробити висновок про фінансову спроможність суб'єкта господарювання реалізувати запропонований проєкт без необхідності залучення додаткових коштів від третіх осіб.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

За результатами проведеного дослідження шляхів удосконалення системи управління виробничим підприємством було виявлено:

1. Виробниче підприємство – це організація зі статусом юридичної особи, основна економічна діяльність якої пов’язана із використанням наявних ресурсів задля виробництва продукції чи надання послуг матеріального характеру з метою одержання прибутку. Структура виробничого підприємства формується його виробничою, управлінською структурами та загальною структурами.

2. Економічний потенціал підприємства – це система наявних та потенційних ресурсів і можливостей підприємства, використання яких дозволяє досягти стратегічних цілей діяльності суб’єкта господарювання. Алгоритм оцінки рівня економічного потенціалу підприємства складається з шести етапів: 1) вибір структурних складових економічного потенціалу; 2) вибір показників, що характеризують стан структурних складових; 3) розроблення бальної шкали для оцінки одержаних значень показників 4) визначення кількості балів за кожною структурною компонентою; 5) визначення комплексного показника економічного потенціалу; 6) інтерпретація комплексного показника. У межах структури економічного потенціалу було виділено: виробничу, трудову, фінансову, інвестиційну та маркетингову компоненти.

3. ПрАТ «Тернопільський молокозавод» - це одне з провідних підприємств вітчизняної молокопереробної галузі, що спеціалізується на виробництві питного молока, масла, сметани, сиру, йогурту, кефіру та казеїну. Продукція підприємства реалізується під торговою маркою «Молокія» і представлена по всій території України. На даний момент під ТМ «Молокія» реалізується асортимент продукції у 72 товарні одиниці. Підприємство також здійснює зовнішньоекономічну діяльність, експортуючи товари до країн Азії, Європи, Америки та Африки. За період 2019-2023 років частка експорту в загальному обсязі реалізованої продукції продемонструвала тенденцію до зростання.

4. Аналіз динаміки стану економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» як основного об'єкта управління виробничим підприємством було здійснено шляхом почергової оцінки кожної компоненти. За аналізований період рівень виробничої компоненти зріс на 50% і склав 3,6/5 балів. Трудова компонента зросла на 16% з поточним рівнем 3,5/5 бала. Фінансова компонента не зазнала змін, залишившись на початковому рівні 1,8/5 бала. Рівень інвестиційної компоненти зрів на 41% та становить 3,25/5 бала. Маркетинговий потенціал зріс на 67%, досягнувши рівня 5/5 балів.

Проведений аналіз відобразив наявний тренд, щодо збільшення рівня економічного потенціалу із 2.5/5 бала у 2019 році до 3,3/5 бала у 2023. Таким чином зростання рівня комплексного показника за аналізований період склало 32%. Проте, незважаючи на позитивні зрушення, для підприємства все ще є характерним ряд проблемних аспектів таких, як: зростання зносу основних засобів, зменшення придатності нематеріальних активів, низькі значення показників ліквідності, нестабільність показників рентабельності.

5. Виявлені в ході аналізу економічного потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» проблеми відображають незадовільний поточний стан системи управління підприємством та вимагають розроблення стратегічної програми заходів щодо їх усунення. Така програма має включати наступні заходи: 1) нарощування темпів оновлення основних засобів та нематеріальних активів; 2) реструктуризацію джерел формування активів, збільшення часток довгострокових зобов'язань та власного капіталу; 3) збільшення частки грошових коштів та їх еквівалентів у складі оборотних активів.

Але основний вектор зусиль керівництва компанії має бути направлений на удосконалення системи управління шляхом імплементації нових інноваційних рішень, технологій промислового інтернету речей для досягнення більш стійкого результату та недопущення подібних проблем у майбутньому. Досвід застосування технологій даного покоління у процесі модернізації систем управління на таких підприємствах, як Chobani, Fonterra та врешті-решт Harley-Davidson демонструють їх ефективність та доцільність.

Зважаючи на дорожнечу технологій промислового інтернету речей, для ПрАТ «Тернопільський молокозавод» пропонується здійснювати процес їх впровадження поступово, протягом п'яти етапів: 1) реалізація MVP -проекту із модернізації двох виробничих дільниць; 2) модернізація всього виробництва; 3) удосконалення системи управління ресурсами; 4) оптимізація маркетингу, та 5) підключення до єдиної мережі філій. Вартість реалізації першого етапу становить 6 230 тис. грн, що при середньому значенні чистого прибутку 57 203 тис. грн. робить можливим його реалізацію за власний кошт.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ

1. Chobani gains efficiency and agility with automation. ProFood World. URL: <https://www.profoodworld.com/leaders-new/vertical-markets/dairy/whitepaper/13279425/chobani-gains-efficiency-and-agility-with-automation> (date of access: 01.05.2024).
2. Fonterra co-operative group improves processes. Rockwell Automation. URL: <https://www.rockwellautomation.com/en-us/company/news/case-studies/fronterra-digital-transformation.html> (date of access: 05.05.2024).
3. Garber A., Romero J. Choosing the best hardware for your next IoT project. IBM. URL: <https://developer.ibm.com/articles/iot-lp101-best-hardware-devices-iot-project/> (date of access: 04.05.2024).
4. Industrial internet of things, iiot. ITenterprise. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/promyshlennyj-internet-veschej> (date of access: 04.05.2024).
5. Internet of things for food sector: status quo and projected potential. Food reviews international. 2019. Vol. 35. P. 3–17. URL: <https://doi.org/10.1080/87559129.2019.1657442> (date of access: 01.05.2024).
6. Lapa R. Calculating the cost of iot solutions: estimates from expanice soft. Expanice. URL: <https://expanice.com/article/cost-of-iot> (date of access: 04.05.2024).
7. Muts I. The cost of iot: ready-to-use vs. custom iot solutions. Euristiq. URL: <https://euristiq.com/cost-of-iot/> (date of access: 03.05.2024).
8. The economy 2.0 Microeconomics : підручник. Оксфорд : CORE Economics Education, 2023. URL: <https://core-econ.org/the-economy/microeconomics/0-3-contents.html> (дата звернення: 03.01.2024).
9. Use of internet of things in enterprises. Eurostat Staticstics Explained. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_Internet_of_Things_in_enterprises (date of access: 02.05.2024).

10. Базилевич Д. В. Мікроекономіка : підручник. Київ : Знання, 2008. 149 с.
URL:https://fpk.in.ua/images/biblioteka/2fmb_finansy/bazylevych_mikroekonomika_2008.pdf (дата звернення: 04.01.2024).
11. Бірюченко С. Ю., Бужимська К. О., Бурачек І. В. Менеджмент : підручник. Житомир : Держ. ун-т "Житом. політехніка", 2021. 854 с. URL: <https://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/8068/1/Менеджмент.pdf> (дата звернення: 14.01.2024).
12. Богма О. Ганечко І. Економічний потенціал підприємства: зміст ключові характеристики. Вісник КНТЕУ. 2022. Т. 141, № 1. С. 59–68. URL: <https://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/41/22> (дата звернення: 03.02.2024).
13. Володажська Т. О. Сутнісно-змістова характеристика поняття "трудовий потенціал підприємства". Економіка транспортного комплексу. 2021. № 38. С. 32–44. URL: <http://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/249607/246978> (дата звернення: 02.03.2024).
14. Воронкова Т. Є., Вовкодав А. Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. Економічний простір. 2020. № 160. С. 51–54. URL: <http://srd.pgasa.dp.ua:8080/bitstream/123456789/5275/1/Voronkova.pdf> (дата звернення: 01.03.2024).
15. Гой І. В. Підприємництво : навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2013. 367 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/1_1609_62835190.pdf (дата звернення: 12.01.2024).
16. Господарський кодекс України : Кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 02.01.2024).
17. Гулик Т., Чупахін О. Сутність потенціалу підприємства. Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Дніпро, 6 листоп. 2020 р. Дніпро, 2018. С. 89–94. URL: <https://bit.ly/3USKERc>.

18. Дорошенко М. П., Вороніна В. Л. Організаційна структура управління: сутність та класифікація. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2019. Т. 30, № 5. С. 52–56. URL: https://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/30_69_5/30_69_5_1/12.pdf (дата звернення: 13.01.2024).
19. Дудчик О. Ю., Костенко Т. А., Стоколюк Т. В. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємств машинобудівної галузі України. Науковий вісник ужгородського національного університету. 2019. № 25. С. 89–92. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/21.pdf (дата звернення: 04.03.2024).
20. Забарна Е. М., Козакова О. М., Задорожнюк Н. Економічна теорія: закономірності, практика та сучасність : підручник. Херсон : Олді-Плюс, 2020. 403 с. URL: http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/11873/2/Книга_Підручник_Економічна_теорія_2020.pdf (дата звернення: 06.01.2024).
21. Звіт про управління ПрАТ "Тернопільський молокозавд" за 2020 рік. 15 с. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/zvit_z_upravlinnya_2020_1.pdf (дата звернення: 04.04.2024).
22. Звіт про управління ПрАТ "Тернопільський молокозавд" за 2021 рік. 17 с. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Zvit_z_upravlinnya_2021.pdf (дата звернення: 04.04.2024).
23. Звіт про управління ПрАТ "Тернопільський молокозавд" за 2022 рік. 12 с. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Zvit_z_upravlinnya_PrAT_Ternopilskii_molokozavod_za_2022r..pdf (дата звернення: 03.04.2024).
24. Звіт про управління ПрАТ "Тернопільський молокозавд" за 2023 рік. 14 с. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Zvit_pro_upravlinnya_PrAT_TMZ_2023.pdf (дата звернення: 04.04.2024).

25. Карпюк Г. І. Основи підприємництва : навч. посіб. 2021. 104 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyemnytstva.pdf> (дата звернення: 08.01.2024).

26. Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2022). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/ksg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення: 03.01.2024).

27. Кобець С. П., Ващенко О. М. Методичний підхід до оцінки економічного потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2021. № 6. С. 80–87. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/80.pdf (дата звернення: 28.02.2024).

28. Кобилецький В. Р., Словник економіко-фінансових показників, коефіцієнтів, індикаторів / В. Р. Кобилецький // Онлайн-журнал «Financial Analysis online». – URL: <https://analizua.com/slovnik-ekonomichnikh-pokaznikiv> (дата звернення: 03.03.2024).

29. Ковальовська Л. Л., Крив'язюка І. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Кондор, 2020. 697 с. URL: <https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-03/!%20підручник%20ЕП%20ПТБ.pdf> (дата звернення: 10.01.2024).

30. Колосінська М. І., Белей С. І. Економічна теорія : навч. посіб. Чернівці : Чернівець. нац. унів-т, 2021. 200 с. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/1091/Економічна%20теорія-навчальний%20посібник.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 07.01.2024).

31. Лазебник Л. Л. Економіка підприємства : підручник. Ірпінь : Ун-т ДФС України,, 2021. 426 с. URL: <https://bit.ly/49xOhjc> (дата звернення: 13.01.2024).

32. Литвин З. Б. Потенціал підприємства: економічна категорія та класифікація його видових ознак. Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія : матеріали Міжнар. наук. конф., м. Тернопіль, 23 груд. 2020 р. Тернопіль, 2020. С. 14–17. URL:

<http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41041/1/14.pdf> (дата звернення: 04.02.2024).

33. Ліпич Л. Г., Загоруйко В. Л. Економіка підприємства. Луцьк : Вежа-Друк, 2021. 765 с. URL: [https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/Економіка_електронний%20підручник%20\(1\).pdf](https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2021-12/Економіка_електронний%20підручник%20(1).pdf) (дата звернення: 13.01.2024).

34. Малій О. Г. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та підходи до оцінювання. Креативний простір України та світу : колективна монографія. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 217-223. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/9651/1/Maliy_financial_potential_of_business_monograph_article_2022.pdf (дата звернення: 03.03.2024).

35. Мешкова-Кравченко Н. В. Потенціал підприємства як основа забезпечення економічної безпеки. Вісник ХНТУ. 2020. Т. 72, № 2. С. 112–117. URL: [http://kntu.net.ua/index.php/ukr/content/download/82042/475706/file/Вісник%20№1\(72\)%20Ч.%202.pdf](http://kntu.net.ua/index.php/ukr/content/download/82042/475706/file/Вісник%20№1(72)%20Ч.%202.pdf) (дата звернення: 03.02.2024).

36. Молокія. Instagram. URL: <https://www.instagram.com/molokiya/> (дата звернення: 01.05.2024).

37. Молокія. Instagram. URL: <https://www.youtube.com/@molokiya> (дата звернення: 01.05.2024).

38. Молокія. URL: <https://molokija.com/> (дата звернення: 01.04.2024).

39. Молокія. Як виготовляється молочна продукція "Молокія"? ("Молокія" та "Ерідон"), 2023. YouTube. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=VTtygBXiaOk> (дата звернення: 28.04.2024).

40. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2022). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xlsx (дата звернення: 03.01.2024).

41. Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності (2010-2022). Державна служба статистики України. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/fin/pssg/orpsg_ek_2010_2021_ue.xls
x (дата звернення: 15.04.2024).

42. Олійник Т. І., Косенко А. О. Управління виробничим потенціалом підприємства. Ефективна економіка. 2020. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf (дата звернення: 07.02.2024).

43. Орехова А. І. Економічний потенціал підприємства: сутнісні характеристики та структуризація. Економіка та суспільство. 2018. Т. 4, № 17. С. 308–313. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/45.pdf (дата звернення: 04.02.2024).

44. Річна інформація емітента цінних паперів за 2022 рік. 2023. 135 с. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/30356917_2022_cvbsy1dyhlbd.pdf (дата звернення: 04.04.2024).

45. Товариство з додатковою відповідальністю "Яготинський маслозавод": фінансова звітність за 2020-2023. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/00446003/finances?current_year=2023 (дата звернення: 11.04.2024).

46. Товариство з обмеженою відповідальністю "Молочна компанія "Галичина": фінансова звітність за 2020-2023. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/39685014/finances?current_year=2023 (дата звернення: 12.04.2024).

47. Фінансовий звіт ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2020 р. із Звітом аудитора. 2021. 47 с. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Finzvit_2020r_PrAT_TMZ.pdf (дата звернення: 03.04.2024).

48. Фінансовий звіт ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2021 р. із Звітом аудитора. 2022. 46 с. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Finansovii_zvit_z_auditorskim_visnovkom_2021.pdf (дата звернення: 03.04.2024).

49. Фінансовий звіт ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2022 р. із Звітом аудитора. 2023. 51 с. URL: https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/Finansovii_zvit_PrAT_Ternopilskii_molokozavod_za_2022r_zi_Zvitom_auditora.pdf (дата звернення: 03.04.2024).

50. Фінансовий звіт ПрАТ "Тернопільський молокозавод" за 2023 р. із
Звітом аудитора. 2024. 51 с. URL:
https://pjsc.molokija.com/uploads/file_uploads/FS_Molokia2023_signed_3.pdf (дата
звернення: 03.04.2024).

ДОДАТКИ

Додаток А

Аналіз положення ТМ «Молокія» на ринку молочної продукції України по відношенню до найближчих конкурентів за допомогою матриць БКГ



Джерело: складено автором за джерелом: [47; 49; 50; 45; 46; 41]

Додаток Б

Бальна шкала для оцінки рівня складових елементів економічного потенціалу підприємства

Показник	Норматив	Бали				
		1	2	3	4	5
Виробничий потенціал						
К _{знос. ОЗ}	<0,5	1,0-0,8	0,8-0,6	0,6-0,4	0,4-0,2	0,2-0.01
К _{онов. ОЗ}	/	0,0-0,1	0,1-0,2	0,2-0,3	0,3-0,4	0,4-1,0
Φ _в	/	1,0-3,0	3,0-6,0	6,0-9,0	9,0-12,0	12,0-15,0
R _{ОЗ}	/	0,0-10,0	10,0-25,0	25,0-40,0	40,0-50,0	50,0-100,0
К _{об. з}	/	1,0-2,0	2,0-4,0	4,0-6,0	6,0-8,0	8,0-10,0
К _{об. зп}	4,5-8,0	1,0- 5,0	5,0-10,0	10,0-15,0	15,0-20,0	20,0-25,0
R _{об. з}	/	0,0-5,0	5,0-10,0	10,0-15,0	15,0-20,0	20,0-100,0
К _{пр. НА}	/	0,1-0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0
К _{вв. НА}	/	0,0-400,0	400,0-800,0	800,0-1200,0	1200,0-1600,0	1600,0-2000,0
R _{НА}	/	0,0-20,0	20,0-40,0	40,0-60,0	60,0-80,0	80,0-100,0
Трудовий потенціал						
Φ _о	/	1.0-100,0	100,0-200,0	200,0-300,0	300,0-400,0	400,0-500,0
З _в	/	0,0-5,0	5,0-10,0	10,0-15,0	15,0-20,0	20,0-25,0
Фінансовий потенціал						
К _{зл}	(1-2)	0,0-1,0	1,0-1,25	1,25-1,5	1,5-1,75	1.75-2
К _{ал}	(0,1-0,2)	0,0-0,1	0,1-0,125	0,125-0,15	0,15-0,175	0,175-0,2
К _а	>0.4	0,1-0,4	0,4-0,5	0,5-0,6	0,6-0,7	0,7-1
К _{фл}	<1	>6	4,0-6,0	2,0-4,0	1,0-2,0	0,0-1,0
R _А	/	0,0-5,0	5,0-10,0	10,0-15,0	15,0-20,0	20,0-30,0
Інвестиційний потенціал						
R _{ВК}	>20,0	0,0-15,0	15,0-20,0	20,0-25,0	25,0-30,0	30,0-35,0
% ВК	>40,0	0,0-40,0	40,0-45,0	45,0-50,0	50,0-55,0	55,0-100,0
К _{пок.}	(1,0-3,0)	0,0-0,5	0,5-1,0	1,0-1,5	1,5-2,0	2,0-3,0
К _{реінвест.}	/	0,0-20,0	20,0-40,0	40,0-60,0	60,0-80,0	80,0-100,0
Маркетинговий потенціал						
Матриця БКГ	/	1/4	1/4	2/4	3/4	4/4

Джерело: створено автором

Додаток В

Результати оцінки рівня складових елементів економічного потенціалу ПрАТ

«Тернопільський молокозавод»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Середнє
Виробничий потенціал						
$K_{\text{знос. ОЗ}}$	0,19	0,26	0,33	0,41	0,47	0,33
$K_{\text{онов. ОЗ}}$	0,13	0,22	0,29	0,89	-	0,38
$\Phi_{\text{в}}$	3,53	4,00	4,87	8,03	9,55	6,00
$R_{\text{ОЗ}}$	-6,82	9,74	-4,76	39,63	26,26	12,81
$K_{\text{об. з}}$	6,50	6,82	6,94	7,41	6,80	6,89
$K_{\text{об. зп}}$	19,45	17,97	17,59	19,85	19,28	18,83
$R_{\text{об. з}}$	-12,53	16,56	-6,92	38,20	19,07	10,88
$K_{\text{пр. НА}}$	0,63	0,39	0,22	0,14	0,08	0,29
$K_{\text{вв. НА}}$	685,46	945,58	777,31	805,93	1688,54	980,56
$R_{\text{НА}}$	-1321,98	2296,87	-1781,80	23221,73	23124,00	9107,76
Трудовий потенціал						
$\Phi_{\text{о}}$	356,01	368,71	376,79	352,80	357,40	362,34
$З_{\text{в}}$	8,52	9,98	11,91	14,00	11,17	11,12
Фінансовий потенціал						
$K_{\text{зл}}$	0,59	0,62	0,58	0,92	0,71	0,69
$K_{\text{ал}}$	0,03	0,03	0,02	0,09	0,05	0,04
$K_{\text{а}}$	0,47	0,47	0,41	0,49	0,47	0,46
$K_{\text{фл}}$	1,14	1,13	1,44	1,04	1,12	1,17
$R_{\text{А}}$	-3,95	5,05	-2,25	14,26	7,22	4,07
Інвестиційний потенціал						
$R_{\text{ВК}}$	-8,43	10,77	-5,48	29,07	15,33	8,25
% ВК	46,81	46,89	40,98	49,07	47,09	46,17
$K_{\text{пок.}}$	1,03	0,78	0,62	1,19	1,04	0,93
$K_{\text{реінвест.}}$	-0,59	1,00	1,11	1,00	1,00	0,70

Джерело: створено автором за джерелом [47; 48; 49; 50]

Додаток Г

Результати оцінки рівня складових елементів економічного потенціалу ТДВ

«Яготинський маслозавод»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Середнє
Виробничий потенціал						
$K_{\text{знос. ОЗ}}$	0,46	0,39	0,20	0,52	0,49	0,41
$K_{\text{онов. ОЗ}}$	0,13	0,09	0,10	0,38	0,00	0,18
$\Phi_{\text{в}}$	10,54	7,12	7,44	9,57	11,70	9,27
$R_{\text{ОЗ}}$	61,65	34,77	-14,69	72,29	110,24	52,85
$K_{\text{об. з}}$	3,30	3,19	2,86	2,72	2,92	3,00
$K_{\text{об. зп}}$	28,75	22,93	18,70	22,57	27,13	24,02
$R_{\text{об. з}}$	19,32	13,05	-5,84	21,26	26,74	14,91
$K_{\text{пр. НА}}$	0,39	0,40	0,26	0,13	0,14	0,23
$K_{\text{вв. НА}}$	616,08	638,76	807,72	1687,10	3441,21	1643,70
$R_{\text{НА}}$	3601,97	2611,60	-1647,86	13185,41	31458,52	11401,92
Трудовий потенціал						
$\Phi_{\text{о}}$	316,18	484,69	463,10	433,93	450,67	429,72
$З_{\text{в}}$	21,36	20,32	18,68	20,50	21,80	20,53
Фінансовий потенціал						
$K_{\text{зл}}$	1,15	1,07	1,09	1,19	1,40	1,18
$K_{\text{ал}}$	0,03	0,01	0,04	0,01	0,04	0,03
$K_{\text{а}}$	0,39	0,38	0,34	0,34	0,43	0,38
$K_{\text{фл}}$	1,57	1,61	1,97	1,96	1,30	1,68
$R_{\text{А}}$	13,62	8,36	-4,02	14,39	20,51	10,57
Інвестиційний потенціал						
$R_{\text{ВК}}$	34,97	21,84	-11,96	42,62	47,23	26,94
% ВК	38,93	38,26	33,62	33,76	43,44	37,60
$K_{\text{пок.}}$	1,57	1,36	1,43	1,47	1,74	1,52
$K_{\text{реінвест.}}$	0,27	0,49	1,00	0,55	0,56	0,57

Джерело: створено автором за джерелом [45]

Додаток Д

Результати оцінки рівня складових елементів економічного потенціалу ТОВ

«Молочна компанія «Галичина»

Показник	2019	2020	2021	2022	2023	Середнє
Виробничий потенціал						
$K_{\text{знос. ОЗ}}$	0,14	0,29	0,37	0,50	0,50	0,36
$K_{\text{онов. ОЗ}}$	0,67	0,39	0,89	0,45	-	0,60
$\Phi_{\text{в}}$	11,44	11,88	10,94	16,45	14,40	13,02
$R_{\text{ОЗ}}$	6,01	6,13	5,17	15,12	23,12	11,11
$K_{\text{об. з}}$	4,32	4,66	4,47	4,74	4,30	4,50
$K_{\text{об. зп}}$	19,96	17,71	13,40	12,52	10,11	14,74
$R_{\text{об. з}}$	2,27	2,26	1,89	4,62	6,05	3,42
$K_{\text{пр. НА}}$	0,85	0,75	0,47	1,00	0,50	0,71
$K_{\text{вв. НА}}$	1235,48	1389,98	1809,16	16,55	19,11	894,05
$R_{\text{НА}}$	649,07	673,06	766,25	16,14	26,90	426,28
Трудовий потенціал						
$\Phi_{\text{о}}$	112,63	117,67	146,97	130,50	172,80	136,11
$З_{\text{в}}$	22,89	24,24	22,78	25,99	22,65	23,71
Фінансовий потенціал						
$K_{\text{зл}}$	0,76	0,75	0,77	0,84	1,25	0,88
$K_{\text{ал}}$	0,13	0,15	0,06	0,16	0,20	0,14
$K_{\text{а}}$	0,04	0,05	0,06	0,34	0,41	0,18
$K_{\text{фл}}$	22,46	18,97	14,66	1,93	1,47	11,90
$R_{\text{А}}$	1,64	1,48	1,25	2,27	4,03	2,14
Інвестиційний потенціал						
$R_{\text{ВК}}$	38,54	29,62	19,52	6,67	9,94	20,86
% ВК	4,26	5,01	6,38	34,10	40,56	18,06
$K_{\text{пок.}}$	0,79	0,78	0,79	0,90	1,43	0,94
$K_{\text{реінвест.}}$	0,77	1,44	1,26	0,02	0,10	0,72

Джерело: створено автором за джерелом [46]