

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет менеджменту і маркетингу
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:
Завідувач кафедри, д.е.н., проф.
_____ Наталія БОНДАРЧУК
«_____» _____ 2025 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему: УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ
ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Ступінь вищої освіти: Бакалавр

Здобувачка

Світлана ЖУРА

Науковий керівник,
старша викладачка,

Ірина БАЙДАК

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет: Менеджменту і маркетингу

Кафедра: Менеджменту, публічного управління та адміністрування

Освітньо-професійна програма: Менеджмент

Спеціальність: 073 Менеджмент

Ступінь вищої освіти: Бакалавр

ЗАТВЕРДЖУЮ

**Зав. кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
д.держ.н., професор**

_____ **Наталія БОНДАРЧУК**
«_____» _____ 2024 р.

ЗАВДАННЯ

на підготовку кваліфікаційної роботи

ЖУРІ СВІТЛАНІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема роботи: «Удосконалення системи менеджменту виробничим потенціалом підприємства»

Науковий керівник: Байдак Ірина Іванівна, старша викладачка

затверджені наказом по ДДАЕУ від _____ р. № _____

2. Термін подання здобувачем роботи: _____ р.

3. Вихідні дані до роботи: звітність ТОВ «Гранд Спайс», плани діяльності, загальні регламентуючі документи, договори.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити)

1. Вивчення теоретичних аспектів виробничого потенціалу та управління ним на підприємстві.

2. Дослідження сучасного стану організаційно-економічної та управлінської роботи на ТОВ «Гранд Спайс».

3. Розробка напрямів удосконалення системи менеджменту виробничим потенціалом ТОВ «Гранд Спайс».

Висновки і пропозиції

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

1. Організаційна структура ТОВ «Гранд Спайс». 2. Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства. 3. Матриця BCG. 4. Графік точки беззбитковості. 5. Сфера моніторингу підсистеми планування та контролю. 6. Модель № 1 операційної системи «Постачання–виробництво»; 7. Модель «Транспортування–сервіс».

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
2.2.			
3.2.			

7. Дата видачі завдання

17.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір і затвердження теми кваліфікаційної роботи, та об'єкта дослідження	Вересень 2024 року	
2.	Складання і затвердження розгорнутого плану та завдання на виконання кваліфікаційної роботи	Вересень 2024 року	
3.	Опрацювання літературних джерел інформації з теоретичних основ розроблювання системи менеджменту в умовах змін. Завершення першого теоретичного розділу.	Жовтень - грудень 2024 року	
4.	Дослідження організації діяльності та стану системи менеджменту на підприємстві. Робота над другим дослідницько-аналітичним розділом.	Січень - лютий 2025 року	
5.	Проектування управлінських рішень на підприємстві. Завершення третього проектно-рекомендаційного розділу роботи.	Березень - квітень 2025 року	
6.	Розробка висновків та пропозицій	Травень 2025 року	
7.	Оформлення тексту кваліфікаційної роботи та збір супровідних документів	Травень 2025 року	
8.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	
9.	Перевірка тексту для встановлення рівня оригінальності роботи та відсутності академічного плагіату та фальсифікації	Червень 2025 року	
10.	Представлення роботи на засіданні кафедри	Червень 2025 року	
11.	Захист кваліфікаційної роботи	Червень 2025 року	

Здобувачка вищої освіти

_____ Світлана ЖУРА
(підпис)

Керівник роботи

_____ Ірина БАЙДАК
(підпис)

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ПОНЯТТЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ	6
1.1. Сутність, значення та оцінка виробничого потенціалу	6
1.2. Особливості управління виробничим потенціалом	16
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА	26
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства	26
2.2. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом	34
2.3. Моніторинг ефективності виробничої діяльності підприємства	37
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГРАНД СПАЙС»...	48
3.1. Напрями удосконалення ефективності управління виробничим потенціалом	48
3.2. Заходи направлені на розвиток виробничого потенціалу ТОВ «Гранд Спайс»	60
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	66
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ...	68
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Актуальність теми. Виробничий потенціал підприємства є невід'ємною частиною діяльності підприємства, яка являє собою сукупність ресурсів наявних на підприємстві.

Важливість виробничого потенціалу криється у тому, що для підприємства це потенційна можливість підвищення прибутку та конкурентоспроможності шляхом збільшення виробництва товару (за рахунок зменшення витрат на найменш прибутковий товар), що користується попитом споживача, який також відповідає вимогам до товару, за якої будуть задовольнятися основні вимоги до продукції споживачів.

Актуальність даної кваліфікаційної роботи пов'язана з тим, що є потреба в найбільш раціональному використанні сукупності ресурсів підприємства, що потребує систематичного удосконалення. Зважаючи на це, існує необхідність в аналізі рівня виробничого потенціалу та пошуку шляхів для його удосконалення з метою підвищення прибутку підприємства.

Об'єкт дослідження: процеси управління виробничим потенціалом підприємства.

Предмет дослідження: теоретичні та практичні аспекти удосконалення системи менеджменту виробничим потенціалом підприємства.

Мета кваліфікаційної роботи: оцінка можливостей удосконалення системи менеджменту виробничим потенціалом підприємства .

Виходячи з поставленої мети, поставлені наступні **завдання:**

- дослідити теоретичні основи та економічного змісту виробничого потенціалу;
- проаналізувати результати діяльності підприємства;
- дослідити рівень управління виробничим потенціалом за показниками результативності управління діяльності підприємства;
- визначити шляхи покращення управління виробничим потенціалом

підприємства.

У роботі **методологічною основою досліджень** виступають такі методи: економіко-математичний, статистичний, загальнонауковий та ін.

Інформаційна база дослідження: публікації в наукових виданнях, законодавчі документи, нормативна база, звітність ТОВ «Гранд Спайс».

Апробація. Результати досліджень кваліфікаційної роботи апробовані в тезах доповіді на Всеукраїнській науково-практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (8-9.11.2024)

Матеріали дослідження надані на впровадження в діяльність підприємства.

Практичне значення одержаних результатів кваліфікаційної роботи зосереджене на розробці проектних розрахунків по удосконаленню системи менеджменту виробничим потенціалом ТОВ «Гранд Спайс». Застосування отриманих результатів дослідження дозволить підвищити прибутковість підприємства .

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі: вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел з 94 найменувань. Обсяг кваліфікаційної роботи становить 67 сторінок тексту, включає 25 таблиць, 21 рисунок, 9 додатків.

РОЗДІЛ 1.

ПОНЯТТЯ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

1.1. Сутність, значення та оцінка виробничого потенціалу

При ринковому господарюванні, яке неможливо представити без попиту та пропозиції, нестабільності зовнішнього середовища, цін та змін в конкурентному статусі, одним з найважливіших завдань є оцінка та формування перспективних і поточних можливостей організації, а саме – її потенціалу.

Існує багато різноманітних трактувань дослідників визначення виробничого потенціалу – трактування що найповніше характеризують сутність виробничого потенціалу вказано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування виробничого потенціалу [86]

Т.Т. Ханг, Нгуєн	потенційні можливості підприємства, тобто сукупність технічних, трудових і матеріально-енергетичних ресурсів, що використовуються з метою випуску конкурентоспроможної продукції.
Л.А.Квятковська	здатність суб'єкта господарювання до використання як наявних, так і резервних ресурсів, необхідних для виробництва продукції в максимальних обсягах і з конкурентними властивостями, в умовах НТП та прогресивності механізму управління.
Т.О. Бабан	сукупність виробничих ресурсів з урахуванням їх обсягу, структури, технічного рівня та якості.
Є.В. Лапін	кількісний і якісний склад матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечує отримання максимальної економічної вигоди при найбільш повному їх використанні за часом і продуктивністю.
Б.Є. Бачевський	властивість носія (виробництва) забезпечити виготовлення продукції певної номенклатури, що відповідає вимогам ринку за вихідними характеристиками, якістю, асортиментом по максимуму з орієнтацією на загальну місткість ринку цієї продукції.

Потенціал містить у собі просторові та часові характеристики й одночасно зосереджує увагу на трьох типах зв'язків і відносин [11]. А саме: відображає усі властивості, які було накопичено системою під час її становлення та властивості, що визначають можливість її функціонування та подальшого розвитку. Відповідно до цього, поняття «потенціал» фактично набуває значення «ресурс»; визначає рівень практичного застосування й використання наявних можливостей, що забезпечує розподіл реалізованих та нереалізованих можливостей – цією функцією поняття «потенціал» частково має подібність з поняттям «резерв»; орієнтується на розвиток та майбутню перспективу, через те, що він об'єднує стійкий та непостійний стан – потенціал складається з елементів майбутнього розвитку організації в межах пріоритетів роботи на ринку.

Рівень потенціалу розкриває стан системи у визначений час, що обумовлено тісною взаємодією всіх трьох станів й відрізняє його від таких близьких понять, як «ресурс» і «резерв» [52].

Відповідно до результатів аналізу економічної літератури, існує багато трактувань економічної суті поняття потенціалу підприємства та різні класифікаційні ознаки відповідно до його поділу. О. Гетьман та В. Шаповал виділяють наступні складові потенціалу підприємства [8]:

- 1) технічна складова;
- 2) технологічна складова;
- 3) інжинірингова складова;
- 4) ресурсна складова;
- 5) менеджмент.

Детальніше класифікацію видів потенціалу можна описати відповідно до класифікації О. Федоніна, О. Олексюк й І. Рєпіна розглянуто в табл. 1.2 [38].

Таблиця 1.2

Класифікація видів потенціалу

№ п/п	Ознака класифікації	Вид потенціалу
1	Рівень абстрагованості	природний; економічний; потенціал людства; соціокультурний; психофізіологічний
2	Рівень агрегованості	потенціал світового господарства та національної економіки; територіальний; регіональний; галузевий; підприємств; добровільних об'єднань; структурних підрозділів; окремих робочих місць; виробничих ділянок
3	Галузева ознака	транспортно-комунікаційний; науковий; промисловий; будівельний; сільськогосподарський; сфери обслуговування
4	Елементний склад	потенціал основних виробничих фондів; оборотних засобів; земельний; інформаційний; технологічний; кадровий
5	Коло врахованих можливостей	зовнішній або ринковий; внутрішньосистемний
6	Функціональна сфера утворення	виробничий; маркетинговий; фінансовий; науково-технічний; інфраструктурний
7	Спрямованість діяльності підприємства	продаж продукції на внутрішньому/зовнішньому ринку .
8	Міра реалізації потенціалу	досягнутий або фактичний; перспективний

Серед усіх видів потенціалу, можна виокремити саме виробничий, оскільки найбільш за все від нього залежить визначення виробничих можливостей підприємства. Серед його переваг також можна виокремити такі: виробничому потенціалу легше надати кількісну та якісну оцінку порівняно з іншими видами потенціалу; при реалізації стратегії та місії підприємства виробничий потенціал слугує первинною ланкою, на яку здійснюється вплив.

Під виробничим потенціалом підприємства розуміють ресурси у повному обсязі, які було створено з метою здійснення підприємницької діяльності, а також здатність компанії щодо застосування цих ресурсів під час виробництва.

Виробничий потенціал підприємства визначає можливість у наданні послуг й випуску продукції та може бути тільки передумовою, а не мірою корисного ефекту. Відповідно до цього, виробничий потенціал можна ще охарактеризувати таким чином: виробничий потенціал підприємства – це рівень його можливостей виготовляти продукцію певного асортименту, номенклатури та якості в необхідному обсязі на ринку.

Відбір найважливіших ресурсів є значною проблемою, доказом чого є велика кількість різноманітних поглядів на склад виробничого потенціалу.

О. Гетьман та В. Шаповал у складі виробничого потенціалу виділяли ресурсну складову, як найважливішу [8]. Вона включає в себе розгалужену структуру залучених у виробничий процес взаємозалежних ресурсів: трудових, капітальних, матеріально-сировинних, інтелектуальних. Доцільне сполучення і використання сукупності цих ресурсів, слугує основою для запровадження сприятливих передумов з метою реалізації виробничих завдань і планів через реальну виробничу програму відповідно до сфери діяльності компанії з подальшою перспективою охоплення вагомої частки ринкового сегменту компанією. Отже, основою для формування виробничого потенціалу підприємства, що характеризує його виробничі можливості є його виробнича програма з виготовлення певної продукції або надання послуг.

Як зауважує І. Стец, виробничий потенціал підприємства включає в себе наступні характеристики: динамічність, що має тісний зв'язок зі змінами його величини в часі; складність структури й системність [34].

Виробничий потенціал відповідно до своєї будови вважається складною системою та має риси, притаманні будь-якій іншій системі. Складність структури є результатом різноманітності та складності виробничих зв'язків. На рис. 1.1. зображено структуру виробничого потенціалу компанії.

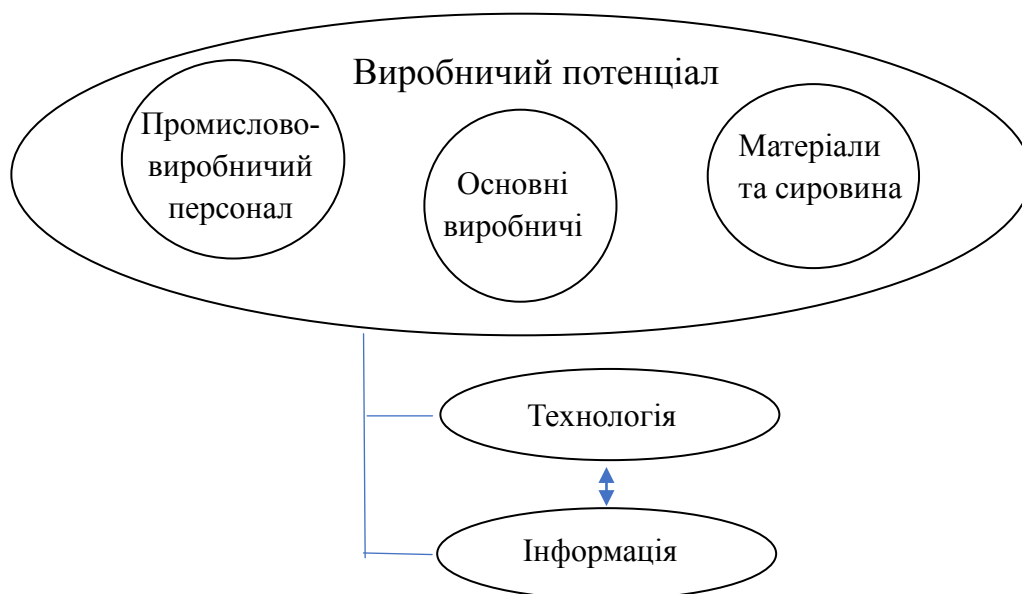


Рис. 1.1. Структура виробничого потенціалу підприємства [84]

Виробничу спроможність підприємства характеризує кількість залучених до виробничої діяльності знарядь праці, їх техніко-економічні показники відтворення через капітальний ремонт та модернізацію. Характеристики знарядь праці відповідають характеристикам виробленої продукції. Вони повинні цілком відповідати системним вимогам виробничого потенціалу підприємства та є його елементом.

Виробничі ресурси поділяють на такі групи [88]:

- за складом (трудові, матеріальні, природні, фінансові);
- за походженням (первинні та вторинні);
- за структурою (предмети, продукти та засоби праці);
- за сферою використання (сфера виробництва та обігу).

Класифікація виробничих ресурсів наведена в табл. 1.3.

Сукупність елементів виробничого потенціалу працює на одну загальну мету, яка стоїть перед компанією. Сукупні елементи підприємства є пов'язаними між собою та потребують взаємодії один з одним. Вимогою до виробничого потенціалу є повна відповідність тим вимогам, що стосуються виробничих систем.

Таблиця 1.3

Класифікація виробничих ресурсів [56]

Вид	Складові
Технічні ресурси	виробничі потужності та їхні особливості, устаткування, матеріали.
Технологічні ресурси	технології, наявність конкурентоспроможних ідей, наукові розробки.
Кадрові ресурси	кваліфікаційний та демографічний склад працівників, їх прагнення до саморозвитку та розвитку компетенцій, інтелектуальний капітал.
Просторові ресурси	характеристика виробничих приміщень та території підприємства, розміщення об'єктів нерухомості, комунікацій, можливості розширення.
Інформаційні ресурси	обсяг та якість інформації щодо внутрішнього та зовнішнього середовища, каналів розширення інформації, можливості збільшення її кількості та підвищення рівня вірогідності отриманих даних.
Ресурси організаційної структури системи керування	гнучкість та характер керуючої системи, швидкість проходження керуючих впливів.
Фінансові ресурси	наявність власного та позикового капіталу у достатній кількості, стан активів, ліквідність, наявність кредитних ліній.

Оцінка виробничого потенціалу, а саме встановлення його обсягу в теоретичному та практичному аспектах є одним з найважливіших факторів, тому що інформованість щодо величини виробничого потенціалу підприємства та окремих його складових – необхідна умова для здійснення ефективного управління цим потенціалом.

Зважаючи на це, систему економічних оцінок виробничого потенціалу можна розподілити на групи вказані на рис.1.2.

Згідно аналізу економічної літератури можна виокремити два підходи щодо оцінки потенціалу підприємства: ресурсний та результативний.

Ресурсний підхід ґрунтується на кількісному визначенні кожного елементу потенціалу у порівнянні одиниць виміру, їх поєднанні та оцінюванню їхнього застосування.

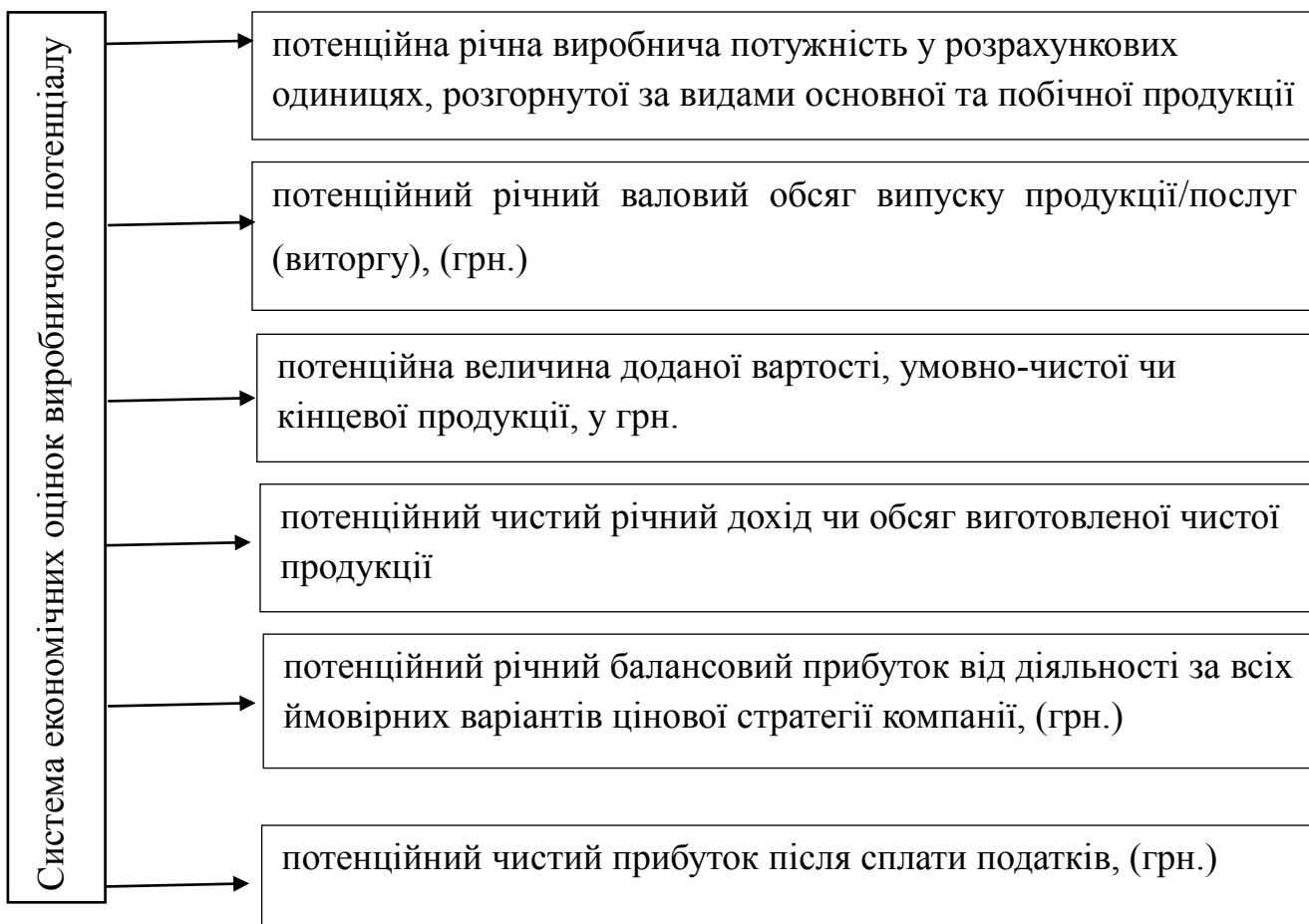


Рис. 1.2. Складові системи економічних оцінок виробничого потенціалу [86]

Послідовники результативного підходу пропонують обмежитись дослідженням фактичної результативності діяльності, приймаючи ефективність використання ресурсів незмінною і простежуючи динаміку їхнього зростання. У першому випадку в якості підсумкового показника оцінки потенціалу виступають показники ресурсовіддачі, а в другому – показники ресурсомісткості.

Варто зауважити, що дослідники-економісти акцентують увагу на тому, що потенціал економічного суб'єкта неможливо встановити шляхом оцінки певного окремого ресурсу, а лише їх комплексом.

Наприклад, Ю. Донець наголошує на встановленні величини виробничого потенціалу шляхом визначення виробничої потужності [9]. Згідно їх

досліджень, виробничий потенціал за своїм числовим значенням може бути меншим чи (теоретично) дорівнювати потужності виробничої системи.

М. Іванов, досліджуючи категорію виробничого потенціалу, наголошує на відсутності можливості та доцільності його оцінки методом визначення лише одного показника [13]. Для проведення успішного оцінювання, як зазначив цей вчений, існує потреба у цілісній системі показників, що вказують на загальну ефективність виробничого потенціалу та окремі його елементи. Водночас, потрібно враховувати той факт, що виробничий потенціал не вимірюється простою сумою елементів. Велике значення мають збалансованість та пропорційність виробничих можливостей.

В. Герасимчук пропонує комплексне оцінювання виробничого потенціалу за наступними критеріями [7]: ступінь кваліфікації кадрів (а саме: рівень узгодженості взаємодії, готовність персоналу до нововведень, рівень кваліфікації робітників);

1) інтенсивність використання обладнання (фондооснащеність праці, ступінь завантаження обладнання, його кількість, що вводиться в експлуатацію);

2) потенціал для посилення конкурентоспроможності, який визначається шляхом оцінювання наступних показників: частка витрат на маркетинг та збут продукції, розмір витрат на наукові дослідження;

3) фінансові можливості (обсяг реалізації товару, рентабельність товару та виробництва в цілому).

Такий метод оцінювання комбінує ресурсний та результативний підходи й цілком орієнтований на встановлення рівня виробничого потенціалу компанії.

Умовою для забезпечення ефективного і прибуткового процесу відтворення виробничим потенціалом підприємства є наявність у нього здатності до самовідтворення, а саме: системи ремонтів та модернізації основних фондів компанії, збільшення у структурі промисловості кількості

комплексних підприємств, сферою діяльності яких є технічне переозброєння, а також реконструкція виробництва.

Обґрунтування управлінських рішень щодо потенціалу може належати до тактичних, стратегічних чи суперстратегічних рішень. Різновид управлінського рішення має великий вплив на зміст діагностичних досліджень.

Тактичні рішення проводяться з оцінюванням використання наявного потенціалу.

Обґрунтування стратегічних рішень є результатом змін у потенціалі та у процесах відтворення ресурсів. Основою діагностичних досліджень більшою мірою виступає результативний підхід до оцінки потенціалу. Оцінка гнучкості виробничої системи підприємства займає особливе місце у комплексі різноманітних підходів.

Гнучкість – це здатність до ефективної та швидкої зміни об'єктів виробництва [52]. Так як вирішальний вплив на діяльність підприємства має саме зовнішнє середовище – необхідність у досягненні гнучкості виникає у підприємства саме під його впливом. Відносно низький рівень гнучкості виробничої системи підприємства виникає внаслідок стабільності ринку та його незмінних стратегічних цілей.

За кількісної оцінки рівня гнучкості з'являється потреба в обчисленні темпів зростання мінливості (різноманітності) об'єктів виробництва і затрат, що залежать від змін у виробничій системі за один проміжок часу. Узагальнюючий показник гнучкості обчислюється співвідношенням індексу різноманітності до індексу витрат.

Найпростіший метод полягає у визначенні ступеня різноманітності через коефіцієнт асоціації, що характеризує частку збіжних елементів виробництва в їх загальній кількості. За високого значення коефіцієнту асоціації ступінь різноманітності набуває низького значення та навпаки.

Кількісна оцінка затрат через зміни у виробничій системі, включає в себе витрати на формування додаткових ресурсів: трудових, технічних та інших, та витрати на підтримання належних умов під час їх використання [52].

За умови, що загальний показник гнучкості перевищує одиницю, виробнича система підприємства є гнучкою [52].

Також, можна виокремити кінематичний підхід до комплексної оцінки потенціалу підприємства як бази його економічного розвитку. Згідно з кінематичним підходом, за умови тривалого розвитку у високих та стійких темпах підприємство набуває своєрідної інерції зростання. Сама інерція зростання і може слугувати джерелом подальшого руху, при умові збереження рівня потенціалу. Різновид економічної динаміки визначається методом порівняння темпів зростання кінцевих показників підприємства та показників ефективності. При умові того, що це співвідношення менше або дорівнює одиниці підприємство «проїдає» свій потенціал – така тенденція оцінюється відповідно [52].

Таким чином, виробничий потенціал для підприємства в якості показника ресурсного потенціалу відіграє провідну інформативну роль. Відношення величини потенціалу до кінцевих результатів функціонування надає керівництву повну уяву про обсяг використання виробничих ресурсів та резервів підвищення ефективності виробництва. Обсяг виробничого потенціалу та його структура знайдуть своє застосування у плануванні, стимулюванні та прогнозуванні матеріального виробництва.

Отже, умови продиктовані зовнішнім середовищем організації що постійно змінюються, потребують адаптації сукупності систем підприємства та їх реформування з метою перетворення підприємства у незалежний економічний суб'єкт господарювання, що виконує свою діяльність ефективно та має розвиток в ринкових умовах. Цього можна досягти шляхом організації постійної роботи підприємства з виготовлення високорентабельного товару та

отримання прибутку. Реалізація даного завдання не є можливою без повного і раціонального використання виробничого потенціалу компанії.

1.2. Особливості управління виробничим потенціалом

Безперервні зміни в економічних процесах потребують від менеджменту підприємства створення повноцінної та якісної політики його розвитку. А рівень необхідності побудови механізму зростання ефективності виробничого потенціалу, в свою чергу, залежить від конкретного підприємства й умов ринку та носить індивідуальний характер.

Зважаючи на те, що поточний рівень розвитку економіки диктує підприємствам свої умови існування, до яких сучасним підприємствам потрібно вчасно бути готовими – якісне та вміле управління виробничим потенціалом підприємства є основою ефективної та рентабельної діяльності й спрямоване на досягнення поставлених економічних цілей і вдалого функціонування у майбутньому. Відповідно до цього, виникає необхідність у діагностиці виробничого потенціалу підприємства.

Управління виробничим потенціалом потребує від менеджменту підприємства гнучкості до змін внутрішнього та зовнішнього середовища, формування ресурсів, використання, підвищення його рівня й оцінки. З метою досягнення ефективного управління існує потреба у розробці власної системи, що буде включати в себе сукупність параметрів зростання виробничого потенціалу, стану та складу ресурсів щодо їх використання, що ґрунтується на зміні підходів до складової управління підприємства.

У свою чергу, формування виробничого потенціалу потребує поетапного розгляду (рис.1.3.).



Рис.1.3. Етапи аналізу формування виробничого потенціалу [12]

З метою вдосконалення використання виробничого потенціалу також виникає потреба в аналізі кожної з його частин: фінансової, матеріальної, техніко-технологічної, трудової та інформаційної.

При аналізі матеріальних ресурсів підприємства потрібно також враховувати рівень матеріальних ресурсів постачальника, адже якість і своєчасність поставок матеріальних ресурсів необхідних підприємству має прямий зв'язок з рівнем матеріальних ресурсів постачальника: високий рівень матеріального забезпечення постачальника вказує на відповідний рівень виробничого потенціалу підприємства.

Фінансовий стан підприємства є одним з основних чинників його діяльності адже, він характеризує рівень забезпеченості підприємства відповідним обсягом капіталу з метою ефективного господарювання шляхом раціонального використання. В свою чергу, фінансовими ресурсами підприємства називають обсяг залучених та власних коштів, що використовується для здійснення поточних та майбутніх витрат, які впливають на реалізацію можливостей щодо функціонування підприємства та забезпечення його розвитку [20].

У першу чергу, потрібно знайти оптимальне співвідношення власного та позикового капіталу, для забезпечення максимального рівня рентабельності власного капіталу з мінімальними фінансовими ризиками, проаналізувати собівартість продукції та її складових окремо, проаналізувати попит на товар для розширення ринку в подальшій перспективі та розділити товар за попитом й відібрати найпопулярніший для продажу, проаналізувати дебіторську заборгованість для зменшення її розміру [31].

Доцільним також вважається створення й забезпечення функціонування раціональної збутової системи, що підкріплюється впровадженням сучасних ERP систем, які допоможуть менеджменту підприємства моніторити перебіг виробничих операцій, поточний баланс ресурсів, виробленої продукції та її обсягу, та організувати допомогу при фінансовому менеджменті та управлінні трудовими ресурсами підприємства.

Разом з цим, підприємству потрібно звернути увагу на раціональність своїх витрат з виробництва, їх економічність споживання та економічність споживання трудових та матеріальних ресурсів, швидкість отримання результатів із залучених витрат на виробництво, що впливатиме на покращення і розширення обсягів виробничих процесів та збільшить рівень ефективності роботи виробництва.

Раціональність витрат з виробництва та економічність їх споживання можна здійснити шляхом вчасного залучення на підприємство новітніх технологій, за допомогою яких підвищується рівень автоматизації процесу виробництва, підвищується рівень продуктивності праці та можна отримати характеристику ступеня й якості роботи працівників, що надає можливість економії матеріальних витрат. Таким чином, існує потреба у стимулюванні нововведень на підприємстві та постійному моніторингу щодо їх впровадження у світі.

Також, можна перелічити наступні заходи, що сприятимуть позитивному впливу на матеріальну та управлінську складову підприємства: покращення

системи постачання ресурсів та їх доцільності використання, забезпечення відповідним обладнанням, за якого зменшиться рівень відходів виробництва, контроль за надлишком резервів матеріалів, ефективності їх використання та повна оптимізація складської діяльності, її підкріплення в подальшому системами автоматизації залишків продукції [87].

Забезпечення кадрами, рівень їх кваліфікації та доцільність використання характеризує технічний рівень виробництва, впливаючи на рівень стабільності та конкурентоспроможності. Важливість аналізу впливу трудових ресурсів зумовлена виявленням та прорахунком наявної можливості економії виробничих ресурсів підприємства через раціональне розміщення робітників, встановлення графіку роботи у продуктивні години, і обрання на посаду згідно кваліфікації працівника [87].

Ефективного управління працівників підприємства як складової виробничого потенціалу можна досягнути шляхом удосконалення системи оплати праці, аналізом потенціалу, здібностей та якостей кожного працівника та створення можливості його розвитку з розробкою та впровадженням нової системи мотивації (грунтуючись на принципах заохочення, створення внутрішнього стимулу, постановки власних цілей та виявлення змін в існуючих навичках працівників). Потрібно також приділити увагу якості підбору працівників та відношенню їх посади до набутих навичок та кваліфікації, які потребують постійного розвитку та підвищення й покращенню методів організації виробництва та його структури.

Складова трудових ресурсів підприємства потребує особливої уваги, тому що є основою для формування й подальшого використання виробничого потенціалу, та своїм функціонуванням впливає на його збільшення.

Ці заходи дозволять досягти підвищення ефективності управління виробничим потенціалом. Через їх впровадження підвищується рівень виробництва шляхом планування підприємством свого розвитку, який представляє собою розробку та реалізацію заходів з використання та

покращення наявного стану: вищий рівень корисності продукції через збільшення якості продукції, підвищення результативності наявного на підприємстві виробничого потенціалу, зниження рівня собівартості, підвищення рівня рентабельності виробництва.

З метою підвищення рівня використання інформаційної складової з'являється потреба у модернізації старих або впровадженні нових сучасних технологій з управління інформаційними ресурсами.

В свою чергу, допоміжним елементом слугує економічна інформація, що виконує функції регулювання раціональності застосування ресурсів, масштабів виробництва, характеристики резервів зростання продуктивності та ефективності використання засобів виробництва, яка характеризує ефективність технологій [16].

Виходячи з цього, можна сказати що кожне підприємство знаходиться на відповідному рівні та стані виробничого потенціалу, який формується за період його діяльності. Якщо підприємство раціонально та ефективно використовує сукупність існуючих ресурсів й правильно організовує виробництво, то досліджуваний показник буде високим та стабільним. Потрібно звернути увагу також на те, що вагомий обсяг та рівень наявних ресурсів не є запорукою налагодження процесу роботи чи підвищення виробничого потенціалу (в деяких випадках можливе зниження виробничого потенціалу). Саме тому, для кожного підприємства існує необхідність у пошуку шляхів до підвищення виробничого потенціалу та активного розвитку підприємства, що можна здійснити тільки шляхом аналізу та оцінки виробничого потенціалу та усунення слабких сторін, що заважають повноцінно та результативно використовувати існуючі на підприємстві ресурси з максимально можливою вигодою для підприємства.

Управління виробничим потенціалом – процес пошуку найдієвіших методів вдосконалення його виробничої діяльності, раціонального використання ресурсів, що в майбутній перспективі матиме вплив на конкурентне положення підприємства та частку ринку. Основне завдання

управління виробничим потенціалом полягає у зменшенні витрат для матеріальних, техніко-технологічних, трудових і фінансових ресурсів та вдосконаленні використання інформаційних ресурсів, що в свою чергу слугуватиме зменшенню рівня відходів від виробництва та інвестицій у розвиток підприємства з залученням зекономлених коштів. Цей процес обумовлюється розподілом, використанням наявних на підприємстві ресурсів та вчасною закупівлею ресурсів, що активно використовуються у виробничій діяльності. Саме тому виробничий потенціал підприємства слід розглядати в контексті об'єкта управління, що має на меті формування та опрацювання потенціалу, за допомогою якого відбувається виробництво продукції.

Також, управління виробничим потенціалом поєднує у собі сукупність різноманітних елементів та функцій. Система управління виробничим потенціалом реалізує функції планування, які складаються з таких: планування робочої програми та обліку витрат, організація (а саме: налагодження виробничого процесу, поставки ресурсів й використання товарів, дослідження використання ресурсів з дослідженням ринкового становища, регулювання праці і процесів виробництва, контроль часу, витраченого на виробництво продукції та її якості). Реалізація вище зазначених функцій здійснюється шляхом прийняття управлінських рішень, що потребують своєчасності та детальної обґрунтованості [15].

Механізм управління виробничим потенціалом є складовою повного процесу управління підприємством, це важлива управлінська підсистема, підпорядкована стратегічній меті управління і напрямлена на досягнення стратегічних цілей, на підвищення підсумкових результатів діяльності. Ефективність системи менеджменту підприємства визначає якість та результативність управління його формуванням та розвитком [87].

При цьому, виокремлюють наступні основні напрями впливу на формування виробничого потенціалу підприємства:

- зовнішній (політична ситуація в країні та її загальний соціально-економічний стан, інвестиційна привабливість);
- внутрішній (стан корпоративного управління та його відповідний рівень, рівень кваліфікації робітників, рівень оснащення працівників інструментами, їх якості та рівень модернізації, які забезпечують виготовлення продукції з найбільш можливим рівнем якості) [17].

Для визначення рівня виробничого потенціалу підприємства, можна використати експрес-оцінку або деталізовану оцінку, що проводяться за різними напрямками дослідження.

Так, аналіз руху складових виробничого потенціалу підприємства можна дослідити за допомогою показників оцінки виробничої складової (коефіцієнта оновлення, коефіцієнта вибуття, коефіцієнта приросту основних засобів), показників оцінки матеріальної складової (коефіцієнта нерівномірності поставок матеріалів, коефіцієнта варіації), показників оцінки кадрової складової (коефіцієнта обороту по прийому; коефіцієнта обороту по вибуттю, коефіцієнта плинності кадрів; коефіцієнта сталості кадрів).

У свою чергу, дослідити поточний стан складових виробничого потенціалу підприємства допоможуть такі показники: оцінка виробничої складової – коефіцієнт зносу; коефіцієнт придатності основних засобів; коефіцієнти використання парку наявного, встановленого, зданого в експлуатацію устаткування; показники, що характеризують час використання устаткування; коефіцієнти використання виробничих потужностей; оцінки матеріальної складової – коефіцієнт забезпеченості матеріальними ресурсами фактичний та плановий; оцінки кадрової складової – продуктивність праці; показники балансу робочого часу.

Для експрес-оцінки рівня виробничого потенціалу підприємства вистачить 3-5 основних підсумовуючих показників оцінки кожної складової виробничого потенціалу підприємства.

Методика визначення рівня виробничого потенціалу підприємства складається з наступних етапів [89]:

1. *Підготовчий етап* – визначення ступенів виробничого потенціалу компанії та їх опис.

Існує всього 3 рівні виробничого потенціалу підприємства: високий, середній та низький. При високому рівні (який позначається літерою А) на підприємстві домінує стан повної рівноваги за кожною складовою відповідно до комплексу критеріїв оцінки. Середній рівень (позначається літерою В) характеризується успішним існуванням підприємства в бізнесі, з наявними труднощами, що вирішуються за допомогою роботи механізмів адаптації. При низькому рівні виробничого потенціалу підприємства (позначається літерою С) у підприємства наявні проблеми із постачанням сировини та матеріалів, забезпеченням підприємства трудовими ресурсами та їх низька ефективність використання.

2. *Визначення комплексних та часткових параметрів* оцінки ефективності використання виробничого потенціалу підприємства за видами (основні, оборотні фонди, трудові ресурси).
3. *Встановлення граничних значень параметрів* враховуючи рівень виробничого потенціалу підприємства.

При обранні розрахункового етапу виконуються наступні дії [89]:

- 1) ґрунтуючись на вихідних даних визначаються величини коефіцієнтів відповідно до складових виробничого потенціалу підприємства для оцінювання за бальною шкалою;
- 2) підсумовуються бали за складовими виробничого потенціалу підприємства;
- 3) характеризується виробничий потенціал підприємства відповідно до бальної оцінки та значимості складової виробничого потенціалу підприємства.

Вище наведена методика визначення рівня виробничого потенціалу підприємства має свої переваги [89]:

- можливість використання методики для окремих промислових підприємств та при загальному аналізі тенденцій у регіоні, галузі;
- структурованість методики, за допомогою якої існує можливість чіткого виокремлення та формування проблем в управлінні виробничим потенціалом, та знаходження відповідного рішення;
- легкість у розумінні результатів для кожного працівника підприємства.

Наступним етапом після визначення рівня виробничого потенціалу підприємства є залучення плану заходів з оптимізації процесів виробництва. На їх кількість, при управлінні виробничим потенціалом, впливає складова з відхиленням від запланованого рівня. Саме тому вирішальним фактором плану дій щодо оптимізації процесів виробництва є виявлення проблемної складової, через яку в подальшому й формується план [16].

Стратегію поліпшення управління виробничим потенціалом доцільно формувати ґрунтуючись на таких принципах: розвитку і вдосконаленні загальної системи управління та його складових з метою проведення аналізу й ефективних рішень в подальшому, що матиме позитивний вплив на аналізований показник; покращенні рівня організаційних структур управління потенціалом та їх методів реалізації; підвищенні технічного рівня та внаслідок – якості продукції; оптимізації інформаційної та інноваційної системи керування виробничим потенціалом; залучення досвіду іноземних партнерів для розвитку управління виробничим потенціалом у діяльність підприємства [35].

Можна виокремити наступні напрями покращення управління: своєчасне виявлення показників, що підвищують рівень організації бізнес-процесів; формування комплексу заходів вдосконалення організаційної структури; підвищення рівня запасами підприємства та управління виробничими ресурсами; вдосконалення продукції (а саме: її якості) та оптимізація інноваційної діяльності [36].

Отже, виробничий потенціал підприємства характеризується потенційною спроможністю збільшення обсягів виготовлення продукції відповідної якості та асортименту, за якої будуть задовольнятися основні вимоги до продукції споживачів. У свою чергу, аналіз, надання оцінки ефективному управлінню та розробки плану дій з покращенням таких економічних ресурсів як: фінансові, матеріальні, трудові, техніко-технологічні та інформаційні (з розподілом впливу на внутрішнє і зовнішнє середовища підприємства) щодо управління виробничим потенціалом, набуває великого значення для підприємства через перспективу збільшення прибутку та розширення виробництва.

РОЗДІЛ 2.

ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) «Гранд Спайс», яке є об'єктом даного дослідження, реалізує такий спектр послуг як: оренда автотранспортних засобів (легкових та вантажних); складське господарство; неспеціалізована оптова торгівля; пакування, а також займається виробництвом плит, листів, труб і профілів із пластмас; ефірних олій; мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування; фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик; прянощів і приправ.

Саме виробництво прянощів і приправ є його основним видом діяльності. Посаду директора ТОВ «Гранд Спайс» на теперішній час обіймає Кучугура Володимир Євгенович. Метою компанії є забезпечення такого рівня якості, що відповідає вимогам сучасного споживача, вона звучить наступним чином: «Забезпечимо високу якість – збережемо вашу довіру».

Постачанням сировини для ТОВ «Гранд Спайс» займаються такі компанії як: ТОВ «Бейсік інгредієнтс»; ПП «Акрілат-Хімконтракт». В свою чергу, конкурентами для ТОВ «Гранд Спайс» виступають ТОВ «Технологія Трейд», ТОВ «Каммон» та ТОВ «Серсіаль».

Готова до споживання продукція реалізується під ТМ «Гранд Спайс» через сайт B2B (Business to Business). Потрібно зазначити, що такий канал збуту продукції зазвичай залучають у свою діяльність з подальшим його застосуванням компанії, які спрямовані на обслуговування іншого бізнесу.

Місцезнаходженням ТОВ «Гранд Спайс» є м. Дніпро, вул. Каруни, буд. 75, офіс 212.

Сума статутного капіталу компанії складає 2 100 000 грн.

В середньому за день відбувається 4 продажі.

Розпорядчими документами, якими користуються працівники ТОВ «Гранд Спайс» – накази.

Колектив ТОВ «Гранд Спайс» налічує 9 працівників, а саме це: директор, економіст, менеджер зі збуту, архіваріус, майстер виробничої дільниці, оператор лінії на виробництві харчової продукції та комірник, начальник відділу кадрів і провідний фахівець.

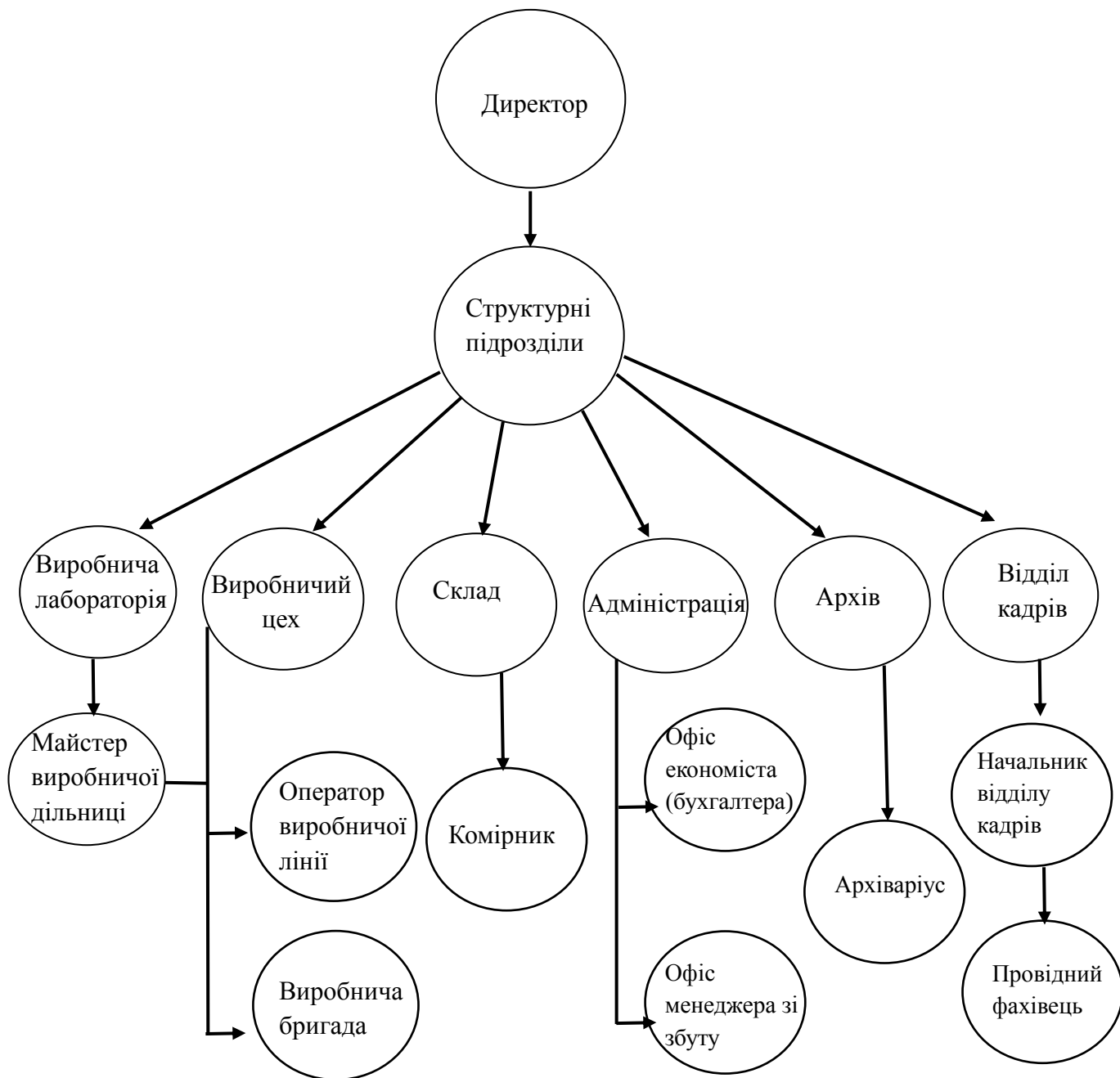


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Гранд Спайс»

Схема зображена на рис. 2.1. характеризує лінійну організаційну структуру. Негативними моментами цієї організаційної структури є інформаційне перевантаження, необхідність високого рівня кваліфікації управлінців, великий потік документації, велика кількість контактів з підлеглими, вищими й суміжними організаціями; зростання кількості рівнів управління за умови розширення організації; дефіцит спеціалістів з окремих функцій управління; обмежена ініціатива у робітників нижчих рівнів [85].

Порівняємо показники використання трудових ресурсів та продуктивності праці за період 2022-2024 рр. (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Продуктивність праці та використання трудових ресурсів

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Продуктивність праці, (ц./люд./год))	0,59	0,74	0,85	144,1
Трудомісткість продукції,((люд./год.)/ц.)	1,1	1,3	1,17	106,4
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,12	0,12	0,12	100,0
Відпрацьовано 1 робітником за рік, люд./год.	235	235	235	100,0

Відповідно до табл.2.1, можна побачити зростання продуктивності праці у 2024 році порівняно з 2022 роком на 44,1%. підвищення показника трудомісткості продукції на 6,4%, рівень організації праці та ефективності рівня витрат праці 1 робітника в компанії залишилися незмінним.

Також, потрібно сказати, що оборотні фонди у 2022 році склали 6 980 320 грн., у 2023 році склали 7 057 000 грн. та у 2024 році 7 528 500 грн. Основні фонди у 2022 році склали 5 342 210 грн., у 2023 році склали 4 045 100грн. та у 2024 році 4 749 200 грн. Зважаючи на те, що показниками оцінки рівня використання основних та оборотних фондів є фондівіддача основних та оборотних фондів та рентабельність основних засобів – існує необхідність у їх аналізі.

Дослідимо рівень використання основних і оборотних фондів за період 2022-2024 рр. (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Використання основних і оборотних фондів

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Співвідношення між оборотними і основними фондами	1,3	1,74	1,58	121,5
Норма розширеного відтворення фондів, %	32,78	35,41	35,2	+ 2,42 в.п.
Коефіцієнт обігу основних засобів, грн	5,3	7,4	6,8	128,3
Коефіцієнт оборотності, (разів/рік)	3	3	3	100
Фондовіддача основних фондів, грн.	4,37	6,1	5,43	124,26
Фондовіддача оборотних фондів, грн.	2,25	3,48	3,42	152
Фондоозброєність, грн.	890 368,3	449 455,5	527 688,88	59,27
Норма прибутку, %.	77,3	84,1	89,65	+ 12,35 в.п.
Норма накопичення, %	12,08	13,12	13,3	+ 1,22 в.п.

Відповідно до табл. 2.2, у 2024 році порівняно з 2022 роком співвідношення між оборотними і основними фондами збільшилось на 21,5 %. Норма розширеного відтворення фондів збільшилась на 2,42 %. Показник коефіцієнту обігу основних засобів у 2024 році, порівнюючи з 2022 роком збільшився на 28,3 %. Фондовіддача основних фондів збільшилась на 24,26 %, а оборотних фондів збільшилась на 52 %. Фондоозброєності за період 2022-2024 рр. знизився на 40,73 %. Норма прибутку за досліджуваний період збільшилась на 12,35 в.п.

Відповідно до табл. 2.3, наявність фонду накопичення, яка збільшилась на 1,22 в.п., свідчить про розширене відтворення на підприємстві.

Проаналізуємо показники фінансової стійкості підприємства за період 2022-2024 рр. для визначення рівня спроможності підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість (табл. 2.3).

Таблиця 2.3**Показники фінансової стійкості ТОВ «Гранд Спайс»**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,64	0,78	1,1	171,87
Період погашення кредиторської заборгованості, днів	44	31	35	79,54
Рентабельність, %	22,4	31,1	26,23	+ 3,83 в.п.

Отже, відповідно до табл. 2.3, рівень покриття необоротних активів короткостроковим капіталом задовільний. Відповідно до цього – спроможність підприємства негайно погасити свою короткотермінову кредиторську заборгованість знаходиться на високому рівні, показник зріс на 71,87 %. Показник періоду погашення кредиторської заборгованості у 2024 році порівнюючи з 2022 роком знизився на 20,5 %. Рентабельність збільшилась на 3,83 в.п.

Порівнюємо показники матеріаловіддачі за досліджуваний період, з метою визначення кількості виробленої продукції за 1 грн. матеріальних витрат (табл. 2.4).

Таблиця 2.4**Матеріаловіддача (2022-2024 рр.)**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Матеріаловіддача	3,12	5,7	4,85	155,5
Матеріаломісткість, грн.	0,11	0,17	0,21	190,9

Отже, відповідно до табл. 2.4, показник матеріаловіддачі за період 2022-2024 рр., підвищився на 55,5 %, а матеріаломісткості - підвищився на 90,9%.

З метою порівняння часу реалізації середнього товарного запасу за який реалізовано середній товарний запас у звітному періоді порівнюємо показник товарооборотності та рівня товарності за 2022-2024 роки (табл. 2.5).

Таблиця 2.5**Рівень товарності та товарооборотності (2022-2024 рр.)**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Рівень товарності, %	71,5	89,82	80,64	+ 9,14 в.п.
Товарооборотність, днів/оборот	109	122	122	111,9

Отже, відповідно до табл. 2.6, рівень товарності за період 2022-2024 рр. зменшився на 9,14 в.п., а, показник товарооборотності – підвищився на 11,9 %.

Зважаючи на те, що показники ділової активності характеризують раціональне використання фінансових ресурсів, що має прямий зв'язок з розкриттям теми економічної ефективності підприємства – порівняємо їх.

Порівняємо обертання дебіторської і кредиторської заборгованості ТОВ «Гранд Спайс».

Для порівняння співвідношення виручки від реалізації до величини дебіторської заборгованості та кількості разів у скільки виручка перевищує дебіторську заборгованість порівняємо коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості за період 2021-2024 р. (табл. 2.6)

Таблиця 2.6**Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості**

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Коефіцієнт обертання дебіторської заборгованості	11,01	16,76	13,84	125,7
Період погашення дебіторської заборгованості, днів	25	21,5	26	104
Коефіцієнт обертання запасів	6	5	5	83,3
Період обертання запасів, днів	84	69	73	86,9
Період фінансового циклу, днів	84	69	73	86,9
Період операційного циклу, днів	97	90	86	88,7

Коефіцієнти обертання та погашення дебіторської заборгованості дебіторської заборгованості за період 2022-2024 рр. (табл. 2.5) збільшилися на 25,7 % та на 4 % відповідно. Коефіцієнт та період обертання запасів зменшилися на 16,7 % та на 13,1 відповідно.

Період операційного циклу та фінансових циклів з 2022 по 2024 роки зменшився на 11,3 % та на 13,1 % відповідно.

Основні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства за період 2020-2024 років наведені у графіках (рис. 2.1., рис. 2.2., рис. 2.3., рис. 2.4., рис. 2.5.).

Виходячи з того, що для удосконалення системи управління виробничим потенціалом потрібно знати ринкову позицію ТОВ «Гранд Спайс» – буде доречною оцінка внутрішньої ефективності збутової діяльності, шляхом аналізу динаміки чистого прибутку, обсягів реалізації та витрат.

Проаналізуємо чистий прибуток ТОВ «Гранд Спайс» за період 2020-2024 років (рис. 2.2.).

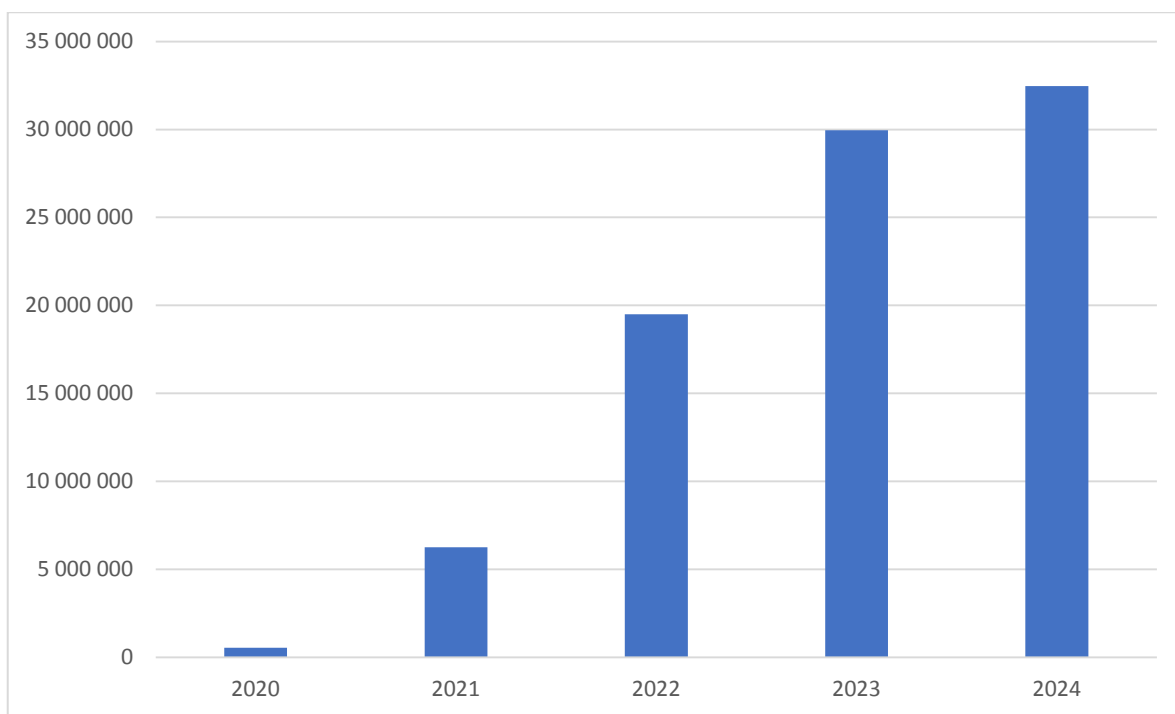


Рис.2.2. Чистий прибуток ТОВ «Гранд Спайс» за період 2020-2024 рр.

Отже, чистий прибуток за період 2020-2024 рр. зріс на 31 908 670 грн., найнижчим показник був у 2020 році (550 000 грн.), найвищим – у 2024 році (29 952 900 грн.).

Проаналізуємо обсяг реалізації ТОВ «Гранд Спайс» за період 2020-2024 років (рис. 2.3.).

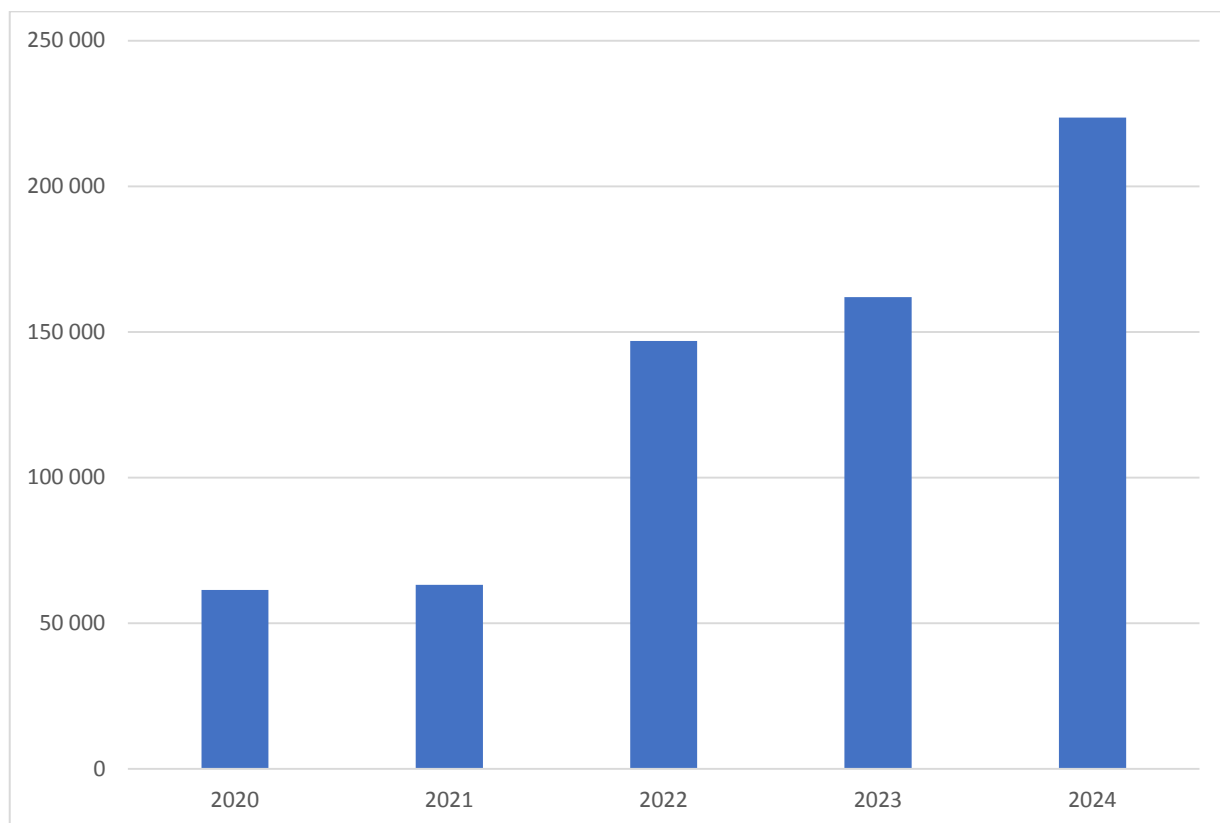


Рис. 2.3. Обсяг реалізації ТОВ «Гранд Спайс» за період 2020-2024 рр.

Отже, на ТОВ «Гранд Спайс» існує тенденція до зростання обсягів реалізації продукції: найнижчий обсяг був у 2020 році (61427 од.), найвищий у 2024 році (223 576 од.).

Зважаючи на те, що зростання обсягів продукції та чистого доходу має прямий вплив на рівень витрат – розглянемо динаміку витрат ТОВ «Гранд Спайс» за період 2020-2024 років.

Визначимо кількість працівників ТОВ «Гранд Спайс» за період 2020-2024 років (рис. 2.4.).

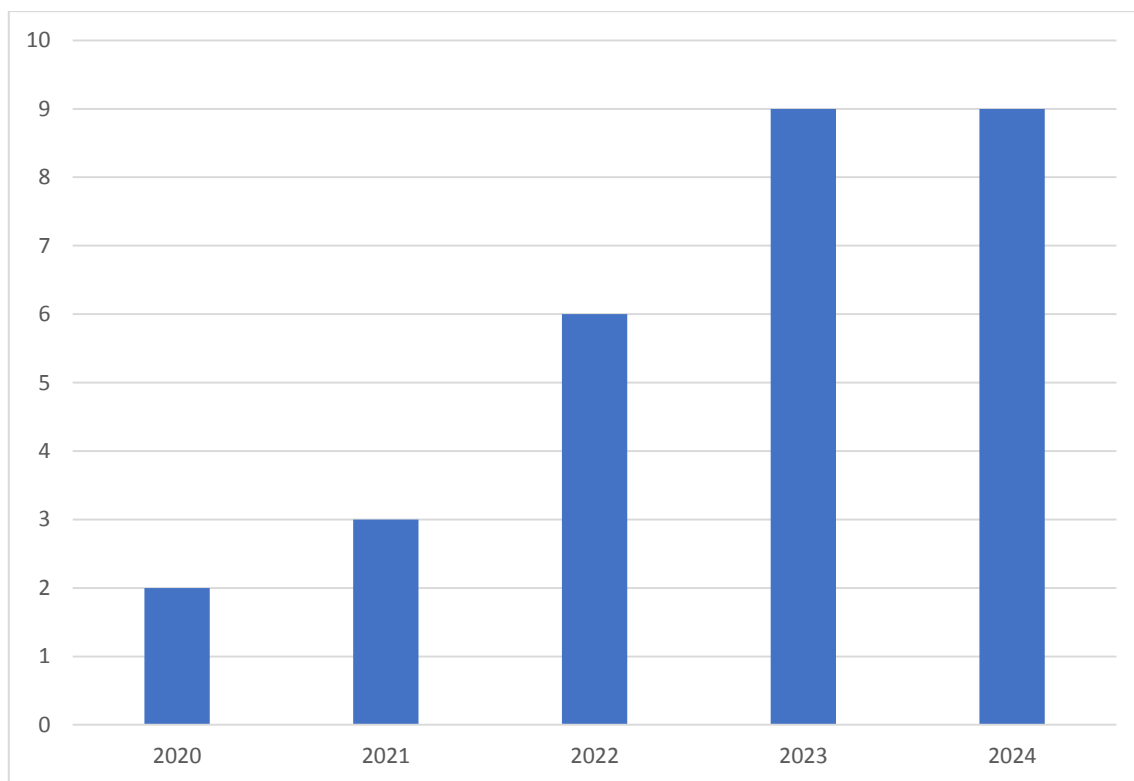


Рис. 2.4. Кількість працівників ТОВ «Гранд Спайс» за період 2020–2024 рр.

Відповідно до рис. 2.4. на ТОВ «Гранд Спайс» можна побачити тенденцію до підвищення рівня трудового потенціалу підприємства, що матиме вплив на виробничий потенціал в цілому.

2.2. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом

При оцінці ефективності управління виробничим потенціалом вагому роль грає обрання конкретних методів та їх застосування. В роботі знайшли відображення наступні методи: порівняння (порівняння: результатів за різні роки, конкурентів та лідерів ринку зі збуту, отриманого економічного результату з витратами на його досягнення та використаними ресурсами); економіко-математичні (більш детальний аналіз стану та перспектив ринку).

Разом з цим, буде доречним проаналізувати структуру асортименту та його потенціалу та витрати на рекламу, й загалом сильні та слабкі сторони, загрози та можливості для виробничого потенціалу ТОВ «Гранд Спайс».

Оскільки збутова діяльність є кінцевим етапом виробничого процесу та її ефективність є вирішальною для отримання прибутку підприємством, що відповідно впливає на обсяги виробництва, виробничі потужності, та рівень продуктивності праці – доцільним також буде аналіз ефективності використання ТОВ «Гранд Спайс» інструментарію маркетингу (його складові мають прямий вплив на ефективність збутової діяльності).

Асортимент спецій ТОВ «Гранд Спайс» складається з чорного перцю, молотої паприки, розмарину, базиліку, імбиру, кардамону та зерен гірчиці. Також, серед продукції ТОВ «Гранд Спайс» наявний такий товар як: смако-ароматичні суміші та ароматизатори.

З огляду на це, з'являється потреба в аналізі продукції ТОВ «Гранд Спайс» за рівнем прибутковості з метою обрання в подальшому найдоцільнішої стратегії. Поставлене завдання можна вирішити за допомогою застосування матриці BCG [21, с. 248].

Інформаційна складова до матриці BCG представлена в додатках А1; А2; А3. Розрахунки до аналізу BCG представлені у Б1, Б2, Б3, Б4.

Таблиця 2.7

**Точки проходження прямих поділу матриці на сектори
(середнє арифметичне за видами продукції по відносній частці
ринку та середніх темпах зростання ринку)**

Відносна частка ринку	0,76
Темпи зростання ринку	1,81

Отже, відповідно до матриці BCG можна зробити такі висновки:

- до сектору А належать наступні продукти: гірчиця в зернах, кардамон, імбир. Доцільною стратегією для вказаної вище продукції є збільшення обсягів виробництва продукції.
- до сектору В належать наступні продукти: базилік, чорний перець, смако-ароматичні суміші, розмарин. Доцільною стратегією для вказаної вище

продукції є припинення нарощення обсягів виробництва та контроль обсягу у фіксованому діапазоні.

- до сектору С належить продукція ароматизаторів, що характеризується швидким зростанням ринку, незначними прибутками та значною потребою у фінансових ресурсах. Відповідно до наданої характеристики, доцільною стратегією для вказаної вище продукції є поступове збільшення обсягів виробництва продукції, (що вказує на незначну частку ринку).
- до сектору D належить молота паприка. Даний сектор характеризується відсутністю розвитку ринку, прибутків, низькою конкурентоспроможністю та відсутністю перспектив розвитку бізнесу.

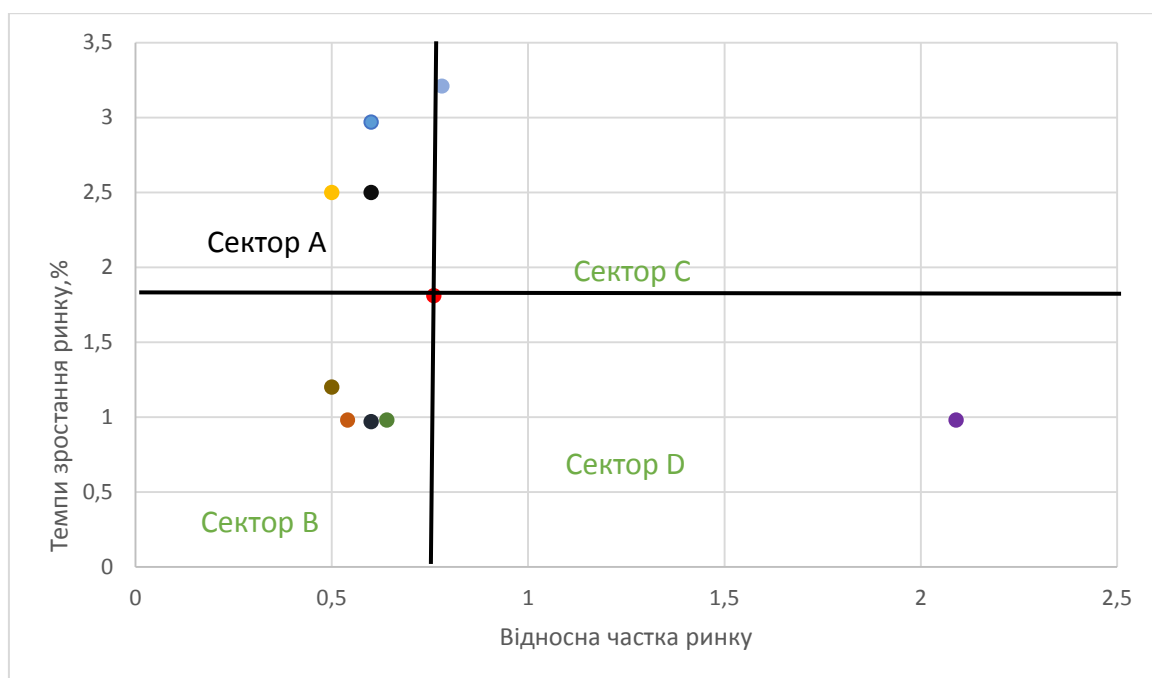


Рис. 2.5. Матриця BCG

З огляду на це, доцільною стратегією для вказаної вище продукції є скорочення виробництва.

Також потрібно звернути увагу на наявність сильних конкурентів у галузі та на той факт що ТОВ «Гранд Спайс» не займає найбільшу частку ринку – зважаючи на це, організації необхідно дотримуватися стратегії виборчої реакції на поведінку конкурентів в області реклами та ціноутворення. Для ТОВ «Гранд Спайс» доцільним також буде дотримуватися стратегії зростання, шляхом

збільшення асортименту та роздрібний продаж продукції та підвищення конкурентоздатності через підвищення рівня якості і цінової політики.

2.3. Моніторинг ефективності виробничої діяльності підприємства

З метою контролю діяльності ТОВ «Гранд Спайс» існує потреба у моніторингу основних параметрів діяльності, а саме показників, що надають достатню кількість інформації щодо загального стану ТОВ «Гранд Спайс» та тенденції для його розвитку. В наслідок цього, в менеджменту підприємства з'являється можливість надання найбільш можливої оцінки стану об'єктів виробництва, трудових ресурсів та виробничого потенціалу в цілому.

Визначимо основні критерії за якими буде здійснюватись моніторинг виробничої діяльності та прийматимуться відповідні управлінські рішення:

- дослідження використання виробничих потужностей та технологій;
- рівень виробітку;
- відходи;
- витрати;
- тривалість виробничих циклів виготовлення продукції;
- система управління запасів;

Дослідження рівня використання виробничих потужностей та технологій.

Першочерговим у дослідженні рівня використання виробничих потужностей та технологій є аналіз рівня ефективності використання сукупності виробничих ресурсів ТОВ «Гранд Спайс» – з огляду на це, виникає потреба в аналізі показників, що характеризують рівень використання виробничих потужностей та технологій та рівень використання пасивної складової основних засобів.

Проаналізуємо рівень використання виробничих потужностей та показник виходу продукції з 1 кв.м. виробничої площі за період 2022-2024 рр. (табл.2.8) [42]. Розрахунок даних показників вказано у додатку Є.

Таблиця 2.8

**Показники використання виробничих потужностей та технологій
(2022-2024 рр.)**

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Ступінь використання виробничих потужностей	0,87	0,89	0,95	109,2
Вихід продукції з 1 кв.м. виробничої площі	175,11	180,24	214,86	122,7

Отже, відповідно до табл. 2.8, за період 2022-2024 рр. можна побачити збільшення ступеня використання виробничих потужностей на ТОВ «Гранд Спайс» на 9,2 %, що говорить про збільшення обсягу виробництва продукції та виробничих потужностей, також можна побачити збільшення виходу продукції з 1 кв.м. виробничої площі на 22,7 %, що говорить про зниження собівартості товару, різноманітних робіт та послуг, що в кінцевому результаті сприяє підвищенню рівня фінансової складової ТОВ «Гранд Спайс».

Також, в процесі дослідження роботи наявного технологічного обладнання на ТОВ «Гранд Спайс» існує потреба у дослідженні показників його кількості, потужності та робочого часу.

Аналіз кількості обладнання представлений за групами на рис. 2.6.

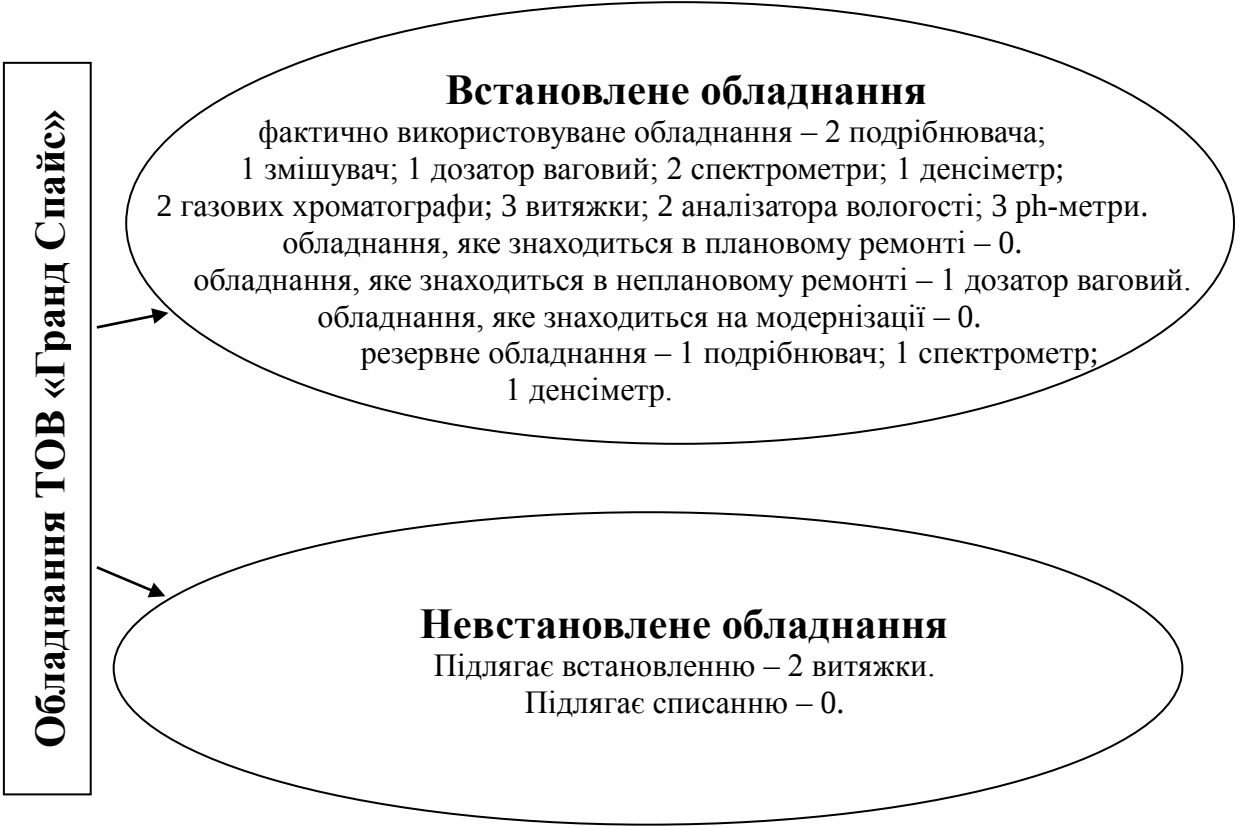


Рис. 2.6. Склад наявного обладнання

Проаналізуємо ступінь використання обладнання (табл.2.9) [42].
Розрахунок даних показників вказано у додатку Ж.

Таблиця 2.9

Показники рівня використання парку обладнання (2022-2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Коефіцієнт використання парку наявного обладнання	0,88	0,85	0,82	93,2
Коефіцієнт використання парку встановленого обладнання	0,72	0,64	0,81	112,5

Отже, відповідно до табл. 2.9, коефіцієнт використання парку наявного обладнання за період 2022-2024 рр. знизився на 6,8 % внаслідок збільшення кількості резервного та додаткового обладнання; коефіцієнт використання парку

встановленого обладнання за період 2022-2024 рр. збільшився на 12,5 % через закупівлю нового обладнання на ТОВ «Гранд Спайс».

Проаналізуємо час роботи обладнання, з метою оцінки інтенсивності завантаження (табл. 2.10) [73].

Таблиця 2.10

Аналіз часу роботи обладнання (звітний період – 2024 р.)

Календарний фонд часу, год.	8 760
Номінальний фонд роботи обладнання, год.	$1 \cdot (365 - 115) = 250$
Вихідні та святкові дні, днів	115
Ефективний фонд часу, год.	$250 - 50 \text{ (ремонт, простої)} = 200$
Час на планові ремонти та модернізацію, год.	40
Плановий фонд часу, год.	240
Резервний час, год.	10
Фактичний фонд часу, год.	200
Час простоїв, год.	10

Отже, з табл. 2.10 можна побачити, що час простоїв обладнання знаходиться на низькому рівні через якість надання послуг ремонту та дотримання систематичності у планових ремонтах, що говорить про високий рівень залученості обладнання та відповідно найвищий рівень виробництва на ньому; фактичний фонд часу становить 200 год. (8 днів), плановий фонд часу займає більшу частину номінального фонду роботи обладнання, відповідно до показника номінального фонду роботи обладнання тривалість зміни обладнання складає 1 год., вихідні та святкові дні за звітний період складають 115 днів, та щодо показника ефективного фонду часу, можна сказати що підприємство використовує щорічне генеральне обслуговування обладнання, що займає 1 тиждень.

Також, для повного аналізу часу використання обладнання, проаналізуємо показники вказані в табл. 2.11 [42].

Розрахунок даних показників вказано у додатку 3.

Таблиця 2.11

Показники часу використання обладнання (2022-2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Коефіцієнт використання календарного фонду часу	0,01	0,01	0,02	200
Коефіцієнт використання планового фонду часу	0,58	0,75	0,83	143,1

Отже, відповідно до табл. 2.11 коефіцієнт використання календарного фонду часу за період 2024-2022 роки збільшився на 100%, що говорить про високе зростання рівня використання робочого часу, а коефіцієнт використання планового фонду часу збільшився на 43,1 %, що характеризує ефективніше використання часу. Збільшення показників відбулося через підвищення продуктивності праці, зменшення ремонтних робіт та закупівлю нового обладнання.

Проаналізуємо інтенсивність використання обладнання та завантаження устаткування (табл. 2.12) [42].

Розрахунок даних показників наведено у додатку И.

Таблиця 2.12

Показники рівня завантаженості обладнання (2022-2024 рр.)

Показник	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2022 р.
Випуск продукції на 1 машино-годину, кг.	792,7	847,3	701,4	88,5
Коефіцієнт інтенсивності завантаження устаткування	0,58	0,75	0,83	143,1
Коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування	0,8	0,8	0,8	100,0
Коефіцієнт інтегрального завантаження	0,46	0,6	0,66	143,5

Отже, відповідно до табл. 2.9, у 2022-2023 рр. випуск продукції на 1 машино-годину знизився на 11,5% через розширення приміщення складу та

збільшення запасів готової продукції; коефіцієнт інтенсивності завантаження устаткування збільшився на 43,1 % через розширення обсягів виробництва, коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування не зазнав змін через збільшення кількості обладнання та роботи за змінами, коефіцієнт інтегрального завантаження збільшився на 43,5 % через збільшення продуктивності.

Рівень виробітку.

З метою надання характеристики рівня виробітку продукції спецій на ТОВ «Гранд Спайс» розрахунок середньорічного, середньоденного та середньогодинного виробітку вказаний у додатку В1, В2, В3.

Проаналізуємо середньорічний, середньоденний та середньогодинний обсяг продукції що виробляє 1 працівник (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Обсяг виробітку продукції на одного працівника

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2022 р.
Середньорічний виробіток, грн.	20 540,95	15 759,15	21 382,85	104,1
Середньоденний виробіток, грн.	699,4	536,6	728,05	104,1
Середньогодинний виробіток, грн.	87,4	67,07	91,01	104,13

Отже, показник середньорічного виробітку на одного працівника у 2024 році порівняно з 2022 роком зріс на 4,1%; показник середньоденного виробітку одного працівника за 2024 рік порівняно з 2022 роком зріс на 4,1%; показник середньогодинного виробітку одного працівника за 2024 рік порівняно з 2022 роком зріс на 4,13 %.

Відповідно до розрахунків, можна побачити позитивний приріст виробітку, що відбувся через закупівлю нового обладнання.

Відходи.

Проаналізуємо рівень відходів за допомогою залучення графічного методу (рис. 2.7.)



Рис. 2.7. Відходи від виробництва ТОВ «Гранд Спайс»

Відповідно до рис. 2.7. найбільший обсяг відходів займає порошок від виробництва смако-ароматичних сумішей, найменший обсяг відходів займають пляшки.

Оскільки метою ТОВ «Гранд Спайс» є не тільки забезпечення високого рівня якості продукції, а й збереження довіри сучасного споживача, менеджменту підприємства потрібно також прийняти до уваги подальшу переробку відходів, адже рівень забруднення навколишнього середовища є вельми важливою складовою гарного самопочуття й стосується не тільки суспільства загалом, а й самих споживачів ТОВ «Гранд Спайс» та його трудового колективу. Доцільним рішенням для ТОВ «Гранд Спайс» щодо відходів буде їх вторинна переробка (наприклад, пластик та плівка спочатку сортуються, потім проходить етап подріблення, очищення, сушки та йде далі на виробничий цикл [51]). Для вторинної переробки відходів їх можна здавати в найближчі пункти прийому сировини компаній, діяльність яких пов'язана з переробкою.

Витрати.

Для визначення рівня оптимальних витрат розрахуємо точку беззбитковості (дод. Г).

Згідно розрахунків представлених в додатку Г для беззбиткової роботи ТОВ «Гранд Спайс» виручка ТОВ «Гранд Спайс» повинна складати не менше 15 328 117,5 грн.

Побудуємо графік точки беззбитковості (рис. 2.8.)

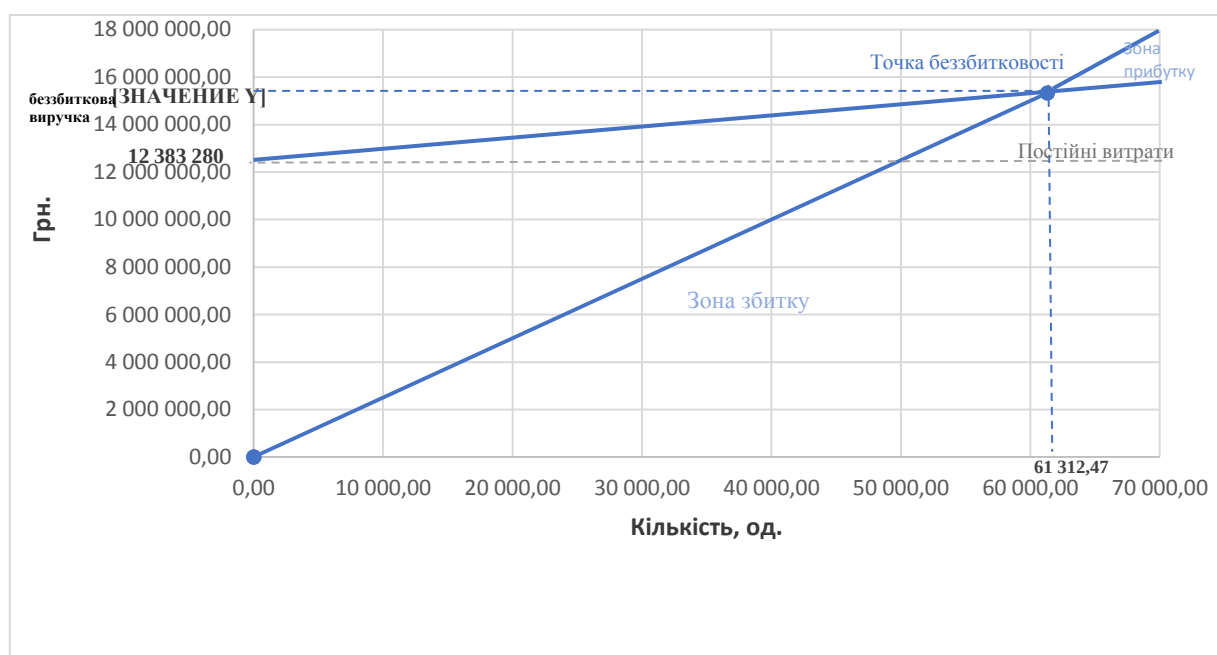


Рис. 2.8. Графік точки беззбитковості

Отже, ТОВ «Гранд Спайс» виробляючи 61 312,47 од. продукції, при отриманні виручки від реалізації у розмірі 15 328 117,50 грн. досягне рівня точки беззбитковості.

Тривалість виробничих циклів виготовлення продукції.

1. Аналіз критеріїв до продукції (рецептура смако-ароматичних сумішей, ароматизаторів та спецій; рівень дотримання нормативних вимог (ГОСТ або міжнародні стандарти), стандартів якості та безпеки). Тривалість: 2 дні.

Відбір та підготовка сировини (обрання сировини за критеріями якості; перевірка сировини на шкідливі домішки; встановлення рівня якості сировини шляхом аналізів в лабораторії). Тривалість: 5 днів.

Технологічні операції:

- подрібнення (до необхідної фракції, що впливає на аромат спецій та харчових домішок;
- сушіння (контроль часу й температури) для збереження у сировині найбільшої кількості корисних властивостей);
- змішування (конкретне дозування складових спецій, ароматизаторів та смако-ароматичних сумішей для забезпечення однорідності складу;
- обробка парами: застосування додаткових обробок, для збереження аромату на найбільш можливий час, кольору або смакових якостей. Тривалість: 10 днів.

Контроль якості (перевірка виготовленої продукції на відповідний рівень смаку, кольору, запаху та ін.); моніторинг щодо відповідності спецій та домішок до харчових норм на рівень вмісту шкідливих речовин; тестування продукції на мікробіологічну безпеку, а саме: відсутність патогенних мікроорганізмів. Тривалість: 2 дні.

Упакування та зберігання: обрання доцільних пакувальних матеріалів, які з найбільш можливим рівнем збережуть аромат та якість спецій (наприклад: вакуумне пакування або спеціальні контейнери); забезпечення відповідних умов для зберігання продукції спецій та домішок (за умови наявності оптимальної температури та вологості). Тривалість: 1 день.

Логістика та доставка: підготовка продукції до транспортування за умови факту належного стану доставленої до споживача продукції та сама доставка готової продукції. Тривалість: 2-3 дні.

Система управління запасів

ТОВ «Гранд Спайс» застосовує систему мінімум-максимум, яка характеризується двома рівнями запасів (максимальний бажаний запас та мінімальний запас), що прирівнюється до граничного рівня запасів. Здійснення замовлення має пряму залежність від наявності рівних або менших мінімуму запасів на складі. Потім визначається період подачі замовлення шляхом введення поняття інтервалу часу між замовленнями, за допомогою чого дана

система наближається до системи з фіксованим періодом у часі замовлення. За умови рівня запасів нижче граничного – заданий інтервал замовлення відповідає моменту часу надання замовлення.

Отже, час та розмір замовлення у запровадженій на ТОВ «Гранд Спайс» системі визначається на основі параметрів граничного розміру запасів та визначеного інтервалу часу для замовлення.

На ТОВ «Гранд Спайс» наявна операційна система, яка поділяється на такі підсистеми: переробна підсистема (відповідає за переробку сировини на готову продукцію спецій, ароматизаторів та смако-ароматичних сумішей на продаж); забезпечення (відповідає за забезпечення різноманітними ресурсами переробної підсистеми); планування та контроль (відповідає за інформацію, яка надходить з внутрішнього та зовнішнього середовищ про стан забезпечення переробної підсистеми, аналіз інформації та підбиття підсумків про норму роботи переробної підсистеми) (рис. 2.9.).

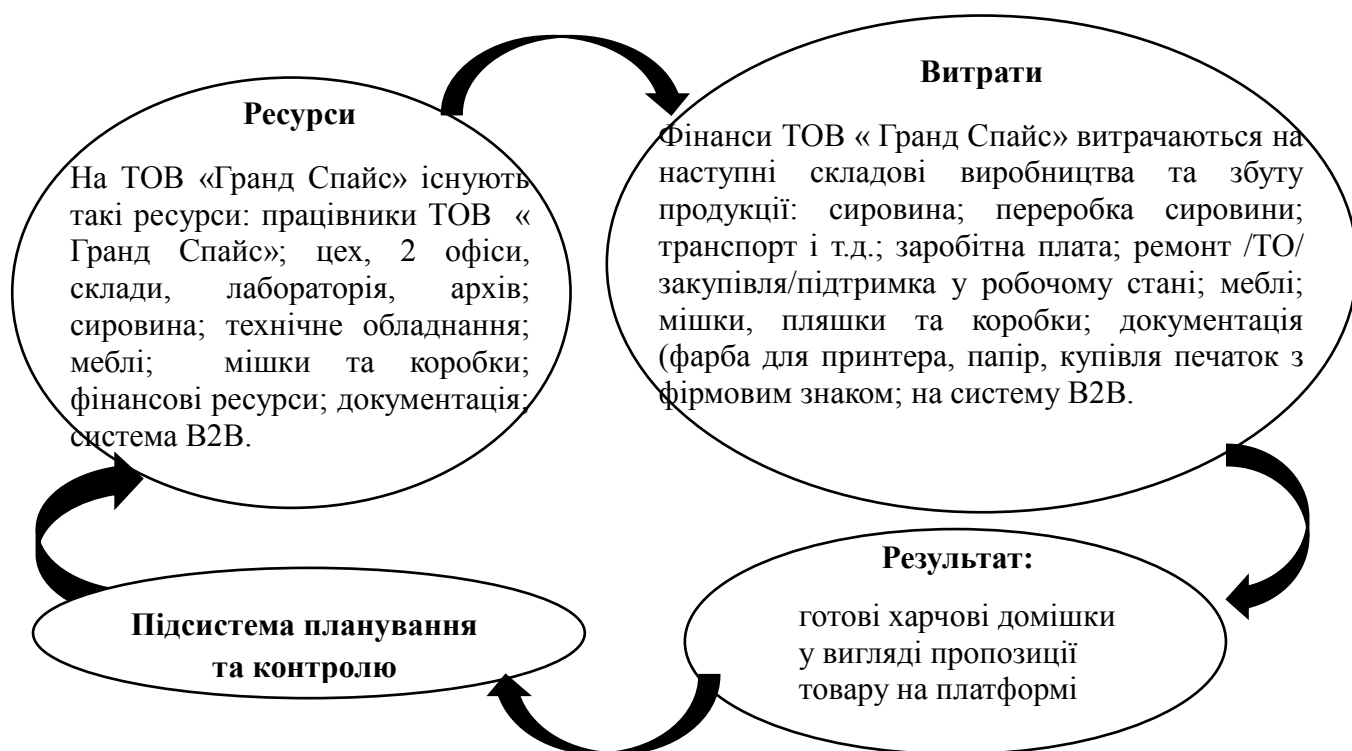


Рис. 2.9. Сфера моніторингу підсистеми планування та контролю

На ТОВ «Гранд Спайс» діє перша модель операційної системи «постачання-виробництво», що зазвичай використовують виробничі підприємства (рис. 2.10.).

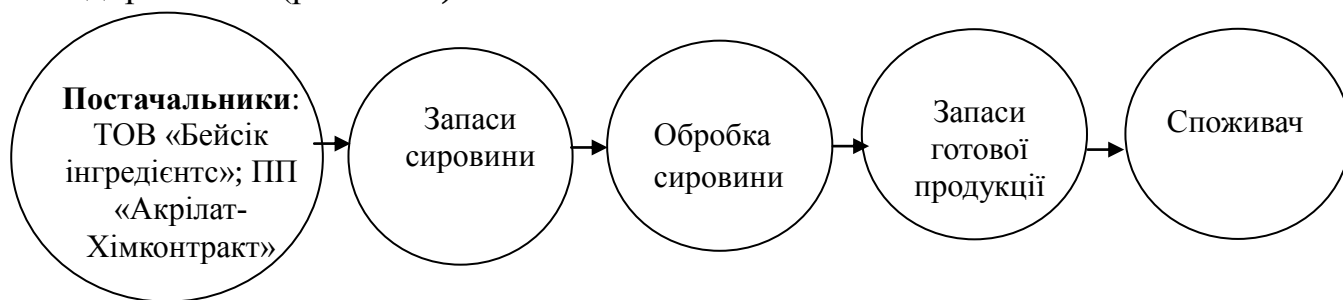


Рис. 2.10. Модель № 1 операційної системи «Постачання – виробництво»[66]

За допомогою запасів сировини й готової продукції з'являється можливість безперебійної роботи для ТОВ «Гранд Спайс», враховуючи вчасну реакцію підприємства на зміну у попиту на продукцію спецій, ароматизаторів та смако-ароматичних сумішей. Потрібно також врахувати, що через додаткову вартість утримання запасів, зростає ціна вироблених товарів.

Крім цього, на підприємстві також наявна інша модель операційної системи, а саме: модель №1 операційної системи «Транспортування-сервіс» (рис. 2.11.). Таку модель використовують підприємства, що використовують резервні потужності для негайного обслуговування клієнтів.

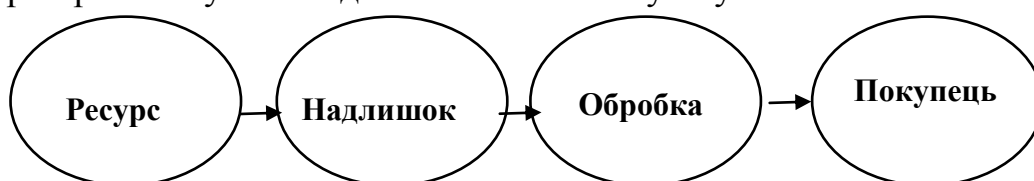


Рис. 2.11. Модель № 1 операційної системи «Транспортування–сервіс» [66]

Отже, на ТОВ «Гранд Спайс» показник середньорічного виробітку на одного працівника у 2024 році набув позитивного приросту порівняно з 2023 роком; на підприємстві наявні резервні потужності та запаси готової продукції для безперебійної роботи; відповідно до графіку точки беззбитковості ТОВ «Гранд Спайс» веде прибуткову діяльність та на підприємстві наявні резервні потужності.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «ГРАНД СПАЙС»

3.1. Напрями удосконалення ефективності управління виробничим потенціалом

Від рівня ефективності управління використання виробничого потенціалу ТОВ «Гранд Спайс» залежить можливість нарощення обсягів конкурентоздатної продукції на ринку спецій та харчових домішок, запровадження у виробництво більш економічно вигідних та результативних високих технологій й загалом, модернізація виробничих потужностей, які мають прямий вплив на рівень розвитку потенціалу ТОВ «Гранд Спайс»

Саме тому систематичне вдосконалення управління виробничим потенціалом ТОВ «Гранд Спайс» грає провідну роль в успішному функціонуванні підприємства та потребує відповідної уваги від менеджменту ТОВ «Гранд Спайс». Зважаючи на це, існує потреба у виявленні шляхів підвищення рівня ефективності управління виробничим потенціалом.

Згідно до проведених досліджень у 2 розділі головною проблемою щодо удосконалення виробничого потенціалу є низький рівень обсягів виробництва порівняно з конкурентами. Зважаючи на це, необхідно направити вплив на:

- 1) Запровадження нових технологій з більшою потужністю.
- 2) Розширення асортименту продукції
- 3) Розробку нового пакування
- 4) Застосування нових засобів поширення реклами продукції
- 5) Збільшення каналів збуту
- 6) Запровадження ширшого спектру методів мотивації персоналу.
- 7) Пошук нових постачальників
- 8) Залучення нових партнерів

- 9) Запровадження системи знижок
- 10) Запровадження курсів підвищення кваліфікації працівників
- 11) Запровадження у діяльність підприємства принципів наукової організації праці

Отже, напрямки удосконалення ефективності управління виробничим потенціалом ТОВ «Гранд Спайс» охарактеризуємо за наступними складовими:

- аналіз ринку виробничих технологій та їх підбір відповідно до потреб;
- удосконалення організаційної структури управління виробничим потенціалом;
- удосконалення системи планування, обліку та контролю через основні показники виробничого потенціалу;
- оптимізація управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами, підвищення рівня якості продукції;
- забезпечення сталості рівня фінансового стану.

Аналіз ринку виробничих технологій та їх підбір відповідно до потреб

Відповідно до характеру діяльності ТОВ «Гранд Спайс» пропонуємо удосконалити виконання технологічних операцій у виробництві придбавши нове обладнання: 5 подрібнювачів для спецій об'ємом 2500 г. [69]; дозатор ваговий для розсипних продуктів [53]; змішувач сипких продуктів [54]; пакувальна машина [68]. Вартість нововведень у виробничих процесах представлена у табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Витрати на придбання нового обладнання

Функції	Техніка	Постачальник	Вартість, грн.
Подрібнення	Подрібнювач для спецій об'ємом 2500 г. (5 шт)	Vektor	51 450
Дозування	Дозатор ваговий для розсипних продуктів	PACKHOUSE MACHINERY	31500
Змішування	Змішувач сипких продуктів	Пакувальні технології «PackTech»	110 000
Упаковка	Пакувальна машина	Euronda	5700
Всього.			198 650

Відповідно до вказаних розрахунків в (дод. Е), з запровадженням нової техніки (за умови, що будемо нарощувати обсяги виробництва продукції, згідно матриці BCG обсяг виробництва і збуту продукції гірчиці в зернах у 2025 році зросте на 15,02 %, кардамону – на 17,04 %, продукції імбиру – на 15,6 %. Отже, запровадження нової техніки дасть можливість розширити асортимент.

Організаційна структура управління виробничим потенціалом ТОВ «Гранд Спайс».

ТОВ «Гранд Спайс» забезпечує відповідний потребам рівень прибутку за допомогою виготовлення великих обсягів спецій, ароматизаторів та смако-ароматичних сумішей з належним пакуванням та презентацією продукції.

Досягненню прибуткового рівня діяльності ТОВ «Гранд Спайс» сприяє моніторинг етапів виробництва, за такими критеріями:

- виявлення актуальних проблем та їх вирішення (ТО обладнання/своєчасне замовлення сировини при нестачі/плинність кадрів);
- високий рівень комунікації підрозділів;
- контроль за постачанням сировини
- контроль за рівнем кількості та якості сировини.
- управління виробничими резервами
- контроль за наявністю виготовленого товару на складі та оптимізація запасів;
- контроль за документообігом та звітністю
- своєчасне ведення документації щодо виробничих процесів;
- періодична перевірка обладнання та своєчасне усунення поломок;
- планування технічних обслуговувань й ремонту техніки;
- дотримання графіків технічних перевірок.

Перелічені вище завдання виконуються шляхом дотримання календарного плану та контролю за встановленими термінами, комунікації через корпоративні чати у Telegram, електронну пошту, дзвінки та особисті розмови.

Методами усунення недоліків організаційної структури, схему якої наведено у другому розділі пункту 2.1 є залучення курсів підвищення

кваліфікації для менеджерів і спеціалістів нижчих рівнів та нові відкриті вакансії з працевлаштування на ТОВ «Гранд Спайс».

Для удосконалення використання трудових ресурсів проаналізуємо шляхи підвищення рівня продуктивності праці на прогнозований період 2025-2026 рр.

Продуктивність праці можна підвищити шляхом підвищення премії та відсотку від продажів. Розглянемо пропозицію щодо підвищення продуктивності праці детальніше.

Для підвищення ефективності роботи працівників зі збільшеним обсягом випуску продукції пропонується підвищити виробничу премію (преміювання працівників з найкращими результатами задіяних у виробництві). Система преміювання наведена на табл. 3.2 [71].

Таблиця 3.2

Проектна система преміювання ТОВ «Гранд Спайс»

Показник	Вимоги для отримання премії	Посади, на які поширюється преміювання	Джерело преміювання	Шкала преміювання (в балах)
Дотримання термінів	Бути на робочому місці згідно чітко визначеного часу у робочому графіку протягом 2-х місяців	Оператор виробничої лінії, виробнича бригада.	Фонд заохочень ТОВ «Гранд Спайс»	10-40
Якість виконання обов'язків	Відсутність бракованої продукції за 3 останніх місяця роботи працівника.	Оператор виробничої лінії, виробнича бригада.	Фонд заохочень ТОВ «Гранд Спайс»	0-100
Рівень виробітку продукції	Виробіток 1 працівником за годину, що складає 600 г. / год.	Оператор виробничої лінії, виробнича бригада.	Фонд заохочень ТОВ «Гранд Спайс»	50-80
Ініціативність (або нові пропозиції щодо удосконалення виробничого процесу)	Нарахування премії за кожну годину. додаткового робочого часу (або від 20-ти наданих пропозицій щодо удосконалення виробничого процесу)	Оператор виробничої лінії, виробнича бригада.	Фонд заохочень ТОВ «Гранд Спайс»	0-50

З огляду на те, що у виробничих приміщеннях ТОВ «Гранд Спайс» наявне нове сучасне виробниче обладнання, та робочі умови для працівників на

високому рівні – пропозиція підвищення рівня комфорту на робочих місцях для працівників є не актуальною для ТОВ «Гранд Спайс», хоча й має місце при підвищенні рівня продуктивності праці.

Відповідно до вищезазначеного, можна узагальнити, що найвищого рівня показника продуктивності праці можна досягти за допомогою підтримки відповідного рівня умов на робочих місцях, рівня інновацій у виробничій діяльності та запровадження нової системи преміювання з підвищеними преміями та відсотком від продажів.

Очікується, що за наведених заходів, на прогнозований період 2025 р. продуктивність праці збільшиться на 50 % (рис. 3.1.).

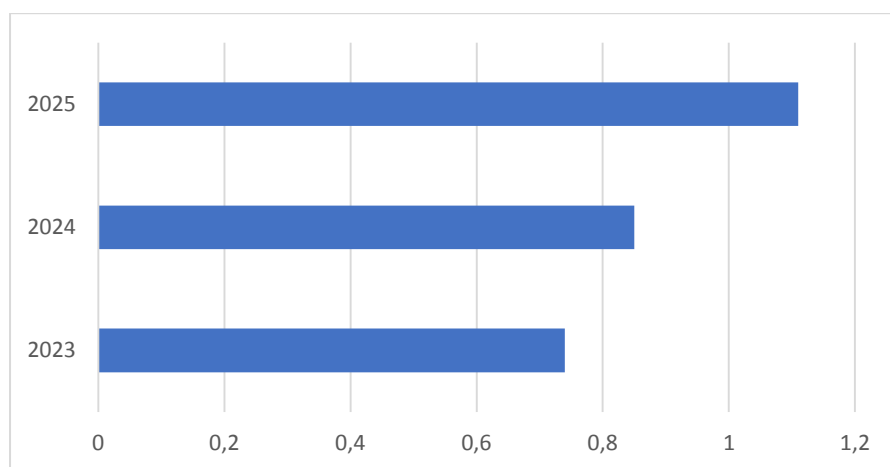


Рис. 3.1. Зміни продуктивності праці на перспективу, ц./(люд./год.)

Отже, за рис. 3.1., показник продуктивності праці за період 2025-2024 рр. зріс (на 0,26 ц./(люд./год.)).

Для розширення виробничих фондів за рахунок накопичень та планування розвитку проаналізуємо шляхи підвищення показника норми розширеного відтворення фондів.

Сприяти зростанню норми розширеного відтворення фондів буде залучення нових ринків збуту, розділення продукції за різними ціновими категоріями, проведення нових маркетингових заходів, розширення асортименту продукції та роздрібний продаж, пошук нових постачальників за вигіднішою ціною сировини що відповідає рівню якості.

Детальніше проаналізуємо складові залучення нових ринків збуту та пошуку нових постачальників щодо зростання норми розширеного відтворення.

З огляду на те, що з запровадженням нових технологій збільшиться обсяг продукції ТОВ «Гранд Спайс» існує потенційна потреба значного підвищення попиту, через вихід на нові канали збуту товару – проаналізуємо 5 каналів збуту для продукції ТОВ «Гранд Спайс» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Нові ринки збуту для продукції ТОВ «Гранд Спайс»

№	Найменування	Можливості
1.	АТБ-маркет (роздрібний продаж спецій)	Доступніший товар для споживачів, розширення попиту на продукцію
2.	Le Silpo (роздрібний продаж спецій з розширеною лінійкою: спеції преміум сегменту, спеції першого та другого ґатунку)	Гарна репутація продукції спецій ТОВ «Гранд Спайс» через продаж більш якісної продукції для потенційного споживача.
3.	Чат-бот у Telegram	Швидке ознайомлення з асортиментом дистанційне замовлення та доставка продукції, що впливатиме на рівень задоволеності споживача й гарну репутацію на ринку.
4.	You Tube (створення каналу та публікація відео виробничого процесу, фактів про спеції, цікавих новин, презентації продукції, реклами, розміщення інформації щодо засобів зв'язку)	Охоплення найбільш можливої аудиторії для ознайомлення з торговою маркою.
5.	METRO	Більша кількість оптових замовлень.

Із виходом на нові ринки збуту, попит на продукцію спецій повністю покриє пропозицію на ринку, з врахуванням виробництва продукції на нових технологіях.

Пошук нових постачальників за вигіднішою ціною сировини що відповідає рівню якості вказано в табл. 3.4, згідно з якою ціна чорного перцю нового постачальника порівнюючи з поточною ціною нижча на 2680 грн.; ціна розмарину нового постачальника нижча на 760 грн.; ціна гірчиці в зернах нового постачальника нижча на 221 грн.; ціна кардамону нового постачальника нижча на 100 грн.; ціна базиліку нового постачальника нижча на 780 грн.; ціна

молотої паприки нового постачальника нижча на 1 740 грн.; ціна імбиру нового постачальника нижча на 660 грн. Відповідно до вище наведеної інформації загальна сума економії становить: 6 941 грн., що відкриває можливість для ТОВ «Гранд Спайс» залучення цих ресурсів в більш потрібний напрямок для підвищення виробничого потенціалу.

Таблиця 3.4

Потенційні постачальники сировини ТОВ «Гранд Спайс»

№	Найменування продукції	Постачальник	Ціна, грн.	Обсяг, кг.
1	Чорний перець [82]	Dr.Igel	2920	10
2	Розмарин [81]	Dr.Igel	1840	10
3	Гірчиця в зернах [77]	Dr.Igel	729	10
4	Кардамон (кардамон зелений в зернах) [79]	Пряний мір	2700	1
5	Базилік [76]	Dr.Igel	1020	10
6	Молота паприка (сушений червоний перець) [80]	ErdKraft	2280	10
7	Імбир [78]	Oki-Oki Shop	3240	10

Відповідно до запроваджених дій показник норми розширеного відтворення фондів у прогнозованому періоді (2025 рр.) збільшиться на 75%, що спричинить збільшення можливості до розширення виробничих фондів за рахунок накопичень та планування розвитку (рис.3.2).

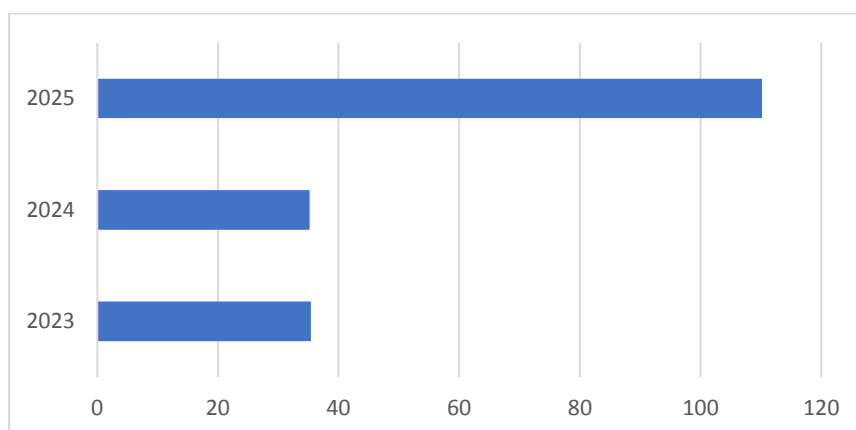


Рис. 3.2. Проектні зміни норми розширеного відтворення фондів, %

З метою збільшення рівня ефективності використання робочої сили проаналізуємо методи для збільшення показника відпрацьовано 1 робітником за рік. Збільшення показника відпрацьовано 1 робітником за рік можна досягти за рахунок збільшення методів нематеріальної мотивації (табл. 3.5) [65].

Таблиця 3.5

**Методи нематеріальної мотивації для працівників
ТОВ «Гранд Спайс»**

Метод	Результат від залучення
Подарунки на святкові дні (День народження працівника/Новий рік/дата заснування ТОВ «Гранд Спайс», також можна розглянути варіант подарунків за відповідні досягнення)	Підтримання сприятливого психологічного клімату робочого колективу.
Корпоративи	Більш згуртований колектив, менший рівень конфліктів.
Підвищення кваліфікації	Зростання якості продукції та ефективності виробничих процесів.
Визначення нових досягнень працівників (нагорода, відзнака, подяка)	Розуміння своєї цінності у робочому колективі, підвищення рівня спрямованості на більш позитивний результат від роботи.
Гнучкість у робочому графіку (офісні робітники)	Можливість змішаної або дистанційної роботи, що дозволить обрати працівнику більш зручне місце що водночас сприятиме зростанню рівня задоволеності роботою на ТОВ «Гранд Спайс» та збільшення рівня продуктивності

Очікується, що з залученням даних методів нематеріальної мотивації робітників, показник відпрацьовано 1 робітником за рік у 2025 році збільшиться на 25% (рис.3.3).

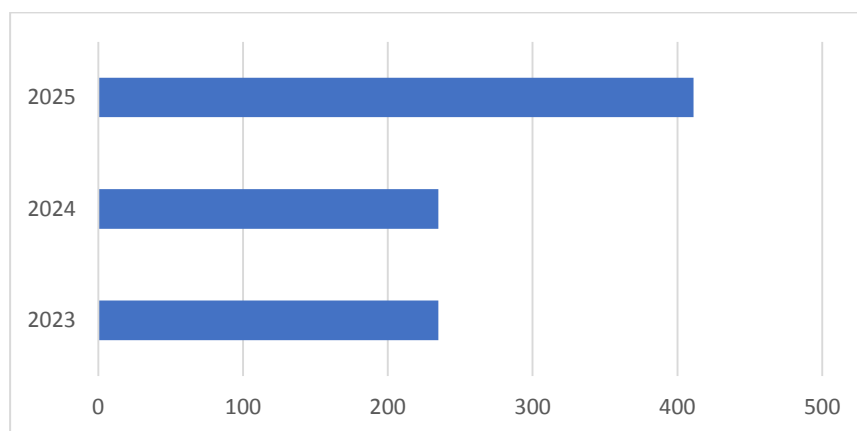


Рис. 3.3. Проектні зміни виробітку 1 робітником за рік, люд./год.

Відповідно до рис. 3.3, можна побачити що у 2024 та 2023 роках кількість часу відпрацьованого 1 робітником за рік біла не змінною.

Для підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів у виробництві валової продукції проаналізуємо шляхи підвищення рівня матеріаловіддачі [59].

Кроками для підвищення даного показника слугує пошук нових компаній-партнерів з більш вигідними цінами (компанії зі здачі в оренду приміщень).

З огляду на те, що у процесі дослідження ринку нерухомості в оренду найвигіднішою залишається пропозиція вже існуючих партнерів, а нових постачальників було вже обрано в табл.3.3. – у прогнозованому періоді (2025 р.) рівень матеріаловіддачі збільшиться на 25% (рис.3.4).

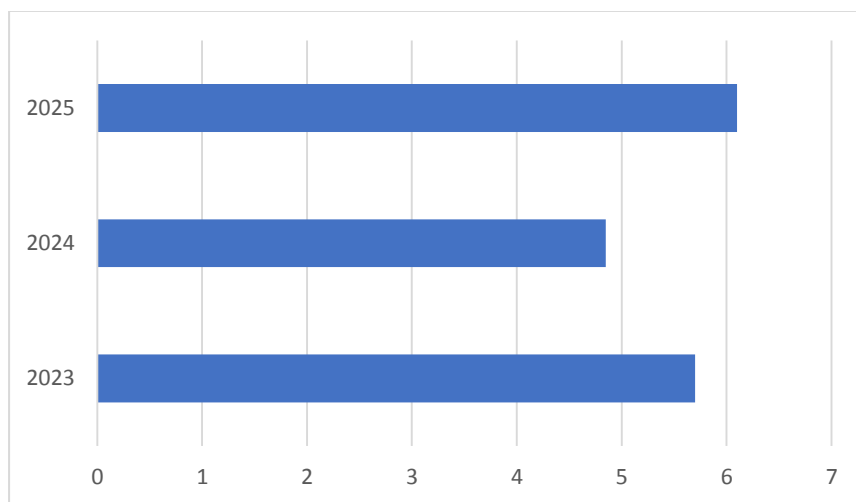


Рис. 3.4. Проєктні зміни матеріаловіддачі (2023-2025 рр.), од.

Проаналізуємо шляхи зменшення рівня матеріальних витрат на одиницю валової продукції через зменшення показника матеріаломісткості.

Зменшення показника матеріаломісткості можна досягти за допомогою зосередження уваги та впровадження нових методів менеджменту ТОВ «Гранд Спайс» до обліку та контролю за етапами переробки сировини та усунення використання ресурсів підприємства не за призначенням.

Проаналізуємо шляхи збільшення частоти повного циклу виробництва та обігу за рік, що приносить прибуток на ТОВ «Гранд Спайс» через аналіз методів, що підвищують коефіцієнт оборотності.

Для збільшення коефіцієнту оборотності можна застосувати такі методи, як: прогнозування попиту, якісніше обслуговування клієнтів (наприклад, з запровадженням роздрібного продажу у товар преміум сегменту класти взаємодоповнюючі товари або розширення спектру послуг: доставка товару).

Детальніше проаналізуємо шляхи підвищення якості обслуговування.

Аналіз ринку спецій показав, що деякі компанії також пропонують своїм споживачам аксесуари для спецій [41] (банки для спецій, дерев'яні лопатки для кухні, млинок для спецій). З огляду на це, у товар преміум сегменту на роздрібний продаж пропонується класти взаємодоповнюючий товар - млинок для спецій, додатковою послугою буде можливість «своєчасного поповнення млинка» у будь-якому магазині з продукцією ТОВ «Гранд Спайс». Також, доцільно зазначити: «поповнення млинка - поповнить гаманець», знижка 5%.

Вказаними вище діями споживач отримає знижку, а ТОВ «Гранд Спайс» отримає можливість збереження фінансів за рахунок економії на пакуванні продукції (крафт пакети, з яких буде вилучено продукцію у вже куплений споживачем млинок систематично забиратимуться працівниками ТОВ «Гранд Спайс» зі складів партнерів). З огляду на це, показник коефіцієнту оборотності у прогнозованому періоді зросте на 42% (рис.3.5).

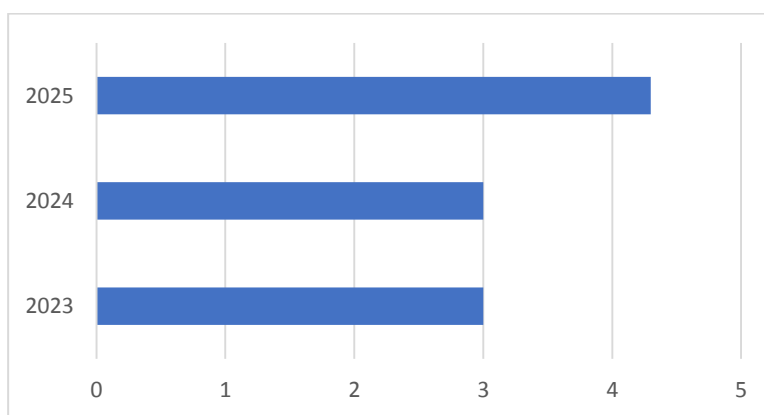


Рис. 3.5. Проектні зміни коефіцієнту оборотності (2023-2025 рр.), рази/рік.

Проаналізуємо шляхи збільшення вартості валової продукції, що вироблено на 1 грн. оборотних фондів через аналіз шляхів підвищення показника фондовіддачі оборотних фондів.

Підвищити даний показник можна шляхом зменшення відходів та економії на матеріалах через запровадження більш бюджетних аналогів, розширення товарного асортименту та оптимізації виробничих процесів [91].

З огляду на це, показник фондовіддачі оборотних фондів у прогнозованому періоді (2025 р.) зросте на 55 % (рис. 3.6).

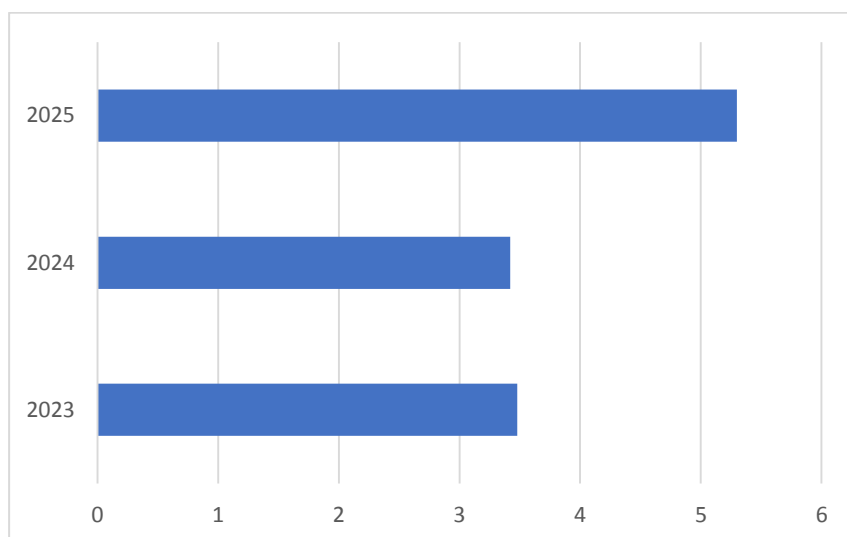


Рис. 3.6. Фондовіддача оборотних фондів (2023-2025 рр.), грн.

Проаналізуємо шляхи збільшення вартості валової продукції на 1 грн. основних фондів через пошук шляхів збільшення показників фондовіддачі основних фондів.

Підвищення рівня даного показника можна досягти шляхом збільшення виробництва найбільш затребуваної продукції ТОВ «Гранд Спайс» на ринку, а саме: гірчиці в зернах, кардамону та імбиру; підвищення рівня мотивації колективу (нематеріальної), запровадження різноманітних курсів підвищення кваліфікації для працівників ТОВ «Гранд Спайс» (табл.3.6), підвищення рівня використання обладнання за рахунок праці за змінами.

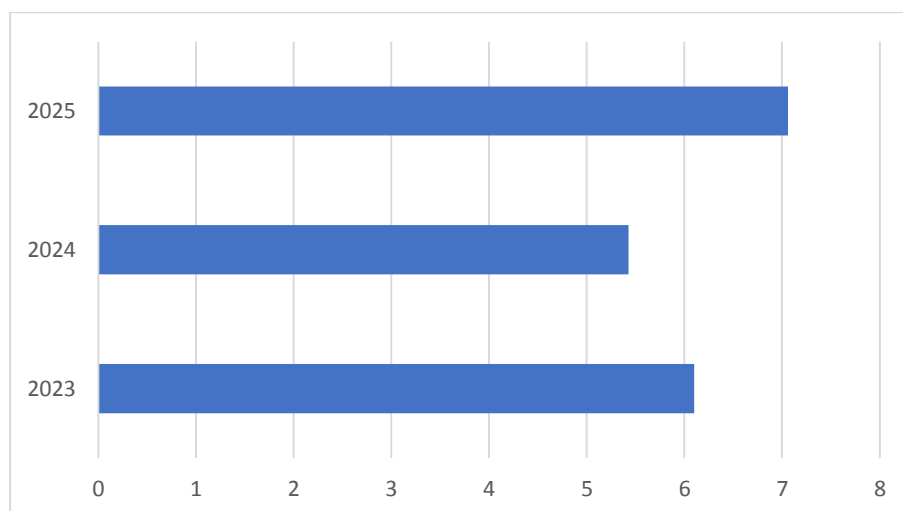
Таблиця 3.6

**Запровадження курсів підвищення кваліфікації для працівників
ТОВ «Гранд Спайс»**

Посада	Курси	Ціна, грн.
Директор	Онлайн-курс «Фінансовий директор» [90]	15 800
Економіст	Онлайн-курс «Фінансовий директор» [90]	15 800
Менеджер зі збуту	Курс «Менеджер з продажів» [60]	3200
Архіваріус	Курси архівної справи, діловодства та документообігу [58].	1267
Начальник відділу кадрів	Курс «Професіонал кадрової справи» [72]	7200
Сума, грн.		43 267

З запровадженням даних курсів зросте не тільки продуктивність праці, а й її результативність, що також матиме позитивний вплив на прибуток та якість виробленої продукції (менеджер зі збуту детальніше відбиратиме кандидатів на посаду).

За рахунок вказаних вище заходів очікується збільшення показника на 30% (рис.3.7).



Проаналізуємо шляхи зниження рівня показника фондомісткості оборотних фондів. Зниження рівня показника можна досягти зі збільшенням обсягу збереженої виручки, за рахунок усунення витрат на виробництво продукції з низьким попитом, а саме: молотої паприки.

3.2. Заходи направлені на розвиток виробничого потенціалу ТОВ «Гранд Спайс»

Оптимізація управління виробничими ресурсами і запасами на ТОВ «Гранд Спайс» потребує поетапного підходу (табл. 3.7) [67].

Таблиця 3.7

Оптимізація виробничого потенціалу ТОВ «Гранд Спайс»

№	Етапи
1.	Встановлення переліку чинників, що встановлюють рівень ефективності функціонування ТОВ «Гранд Спайс».
2.	Оцінка матеріальних ресурсів та витрат ТОВ «Гранд Спайс».
3.	Визначення оптимальних обсягів виробничих ресурсів відповідно до виробничих потужностей задля досягнення максимального рівня доходу для ТОВ «Гранд Спайс».
4.	Оптимізація виробничих ресурсів (скорочення витрат на виробництво продукції з низьким рівнем попиту та вкладання грошей у більш рентабельну продукцію на рекламу, пакування та збільшення обсягів виробництва).
5.	Досягнення максимального рівня ефективності виробництва.

2) Підвищення ефективності управління інноваційними процесами, підвищення рівня якості продукції ТОВ «Гранд Спайс» [63].

Задля підвищення рівня ефективності управління інноваційними процесами та підвищення рівня якості продукції ТОВ «Гранд Спайс» необхідно виконати наступні завдання (табл. 3.8) [83].

Таблиця 3.8

План підвищення ефективності управління інноваційними процесами та підвищення рівня якості продукції ТОВ «Гранд Спайс»

№	Етапи
1.	Аналіз ринку спецій для нових продуктів. Дослідження в області потреб, переваг наданих споживачами, обрання ринкового сегменту, вибір стратегії в рекламі
2.	Вибір каналів збуту.
3.	Аналіз кон'юктури ринку сировини.
4.	Пошук постачальників.
5.	Аналіз витрат, рівня цін, масштабів виробництва.
6.	Оцінка ризиків при умові кооперації з конкурентами для виготовлення нового продукту.
7.	Визначення рівня ефективності нового проекту.
8.	Мінімізація ризиків.
9.	Розгляд варіантів освоєння та місця продукції на ринку.
10.	Оцінка рівня раціональності витрат на новий продукт.

Проаналізуємо варіант запровадження нової продукції на ринок спецій за допомогою нових технологій.

1. На сьогоднішній день споживачі приділяють увагу натуральності продукції харчових домішок [55], що можна використати у рекламному ролику спецій ТОВ «Гранд Спайс», який повинен поєднувати у собі яскравість картинки, креативність подання, акцент на натуральності й корисності продукції та відчуття потреби у продукції.

Відповідно до витрат на виробничі технології, що вказані у табл.2.9. виникає можливість збільшення обсягів виробництва та розширення асортименту продукції.

Згідно вказаної вище інформації, куркума найбільш підійде під вимоги сучасного споживача. Адже куркума багата на антиоксиданти та зменшує ризик хвороб Альцгеймера, рак і запалення суглобів [74].

Також за даної тенденції буде доцільним змінити пакування на більш екологічне (біорозкладне пакування).

На рекламі, упаковці, у соціальних мережах (де буде також продаватись продукція у повному обсязі та буде систематично розміщуватись реклама) та на сайті акцент уваги споживача робиться на великій кількості антиоксидантів та зменшенні ризику таких хвороб як: Альцгеймер, рак і запалення суглобів.

З огляду на це, для підвищення рівня збуту продукції чорного перцю з подальшим вектором на більш якісну продукцію пропонується на пакуванні також звернути увагу на те, що чорний перець корисний для підтримки міцного здоров'я, оскільки має лікувальні властивості, (від розладу шлунку, бронхіту, раку і т.д.), а також можна використати як протидіюче до болю.

На упаковці імбиру буде доцільним нагадати споживачу що імбир має антиоксидантні й протизапальні властивості (характерно також для розмарину).

У зв'язку з тим, що вказана інформація на упаковці товару, на сайті та інших каналах збуту є достовірною інформацією, що заснована на наукових

дослідженнях – рівень зацікавленості у покупці куркуми та іншої продукції ТОВ «Гранд Спайс» збільшиться у потенційних споживачів.

Каналами збуту для продукції куркуми та іншої продукції ТОВ «Гранд Спайс» може стати вебсайт де буде вказана контактна інформація, можливість зробити замовлення дистанційно (доставка Новою поштою або самовивіз) та віконце з чатом (з менеджером зі збуту). Оскільки доречним також буде застосувати канали збуту з низькою конкуренцією, можна залучити у діяльність зі збуту Instagram, де у рекламі продукції акцентування буде на здоров'ї, красі та широкому спектрі використання продукції (куркума: косметичні маски, харчові домішки, смузі) в результаті споживання спецій з яскравою картинкою. Також можна застосувати Facebook та чат-бот з консультуванням потенційних клієнтів та наданням контактних номерів телефонів. Варіантом продажу куркуми може також стати продаж у супермаркеті.

2. Аналіз кон'юктури ринку сировини.

На ринку сировини високий рівень пропозиції товару у різній ціновій категорії та різному фасуванні, що характеризує високу конкуренцію на ринку.

Пошук постачальників

Одним з найвигідніших оптових пропозицій на ринку сировини був товар куркуми (5 кг. = 1200 грн. [48]) від компанії «Банка Спецій». З огляду на це, дана компанія може стати потенційним постачальником сировини для продукції меленої куркуми ТОВ «Гранд Спайс» в подальшому.

Аналіз витрат, рівня цін, масштабів виробництва представлені в табл. 3.3..

Сировина – враховуючи те, що на оптовому ринку пропозиція меленої куркуми сягає в інтервалі від 2 до 25 кг. пропонується закупити сировину на максимальну кількість оптового та роздрібного продажу (у розмірі 30 кг. меленої куркуми – для цього знадобиться 150 кг. кореня куркуми) – 7 200 грн.

Загальні витрати на доставку (готової продукції, сировини та матеріалів) – ціна доставки готової продукції залежить від розташування замовника (резерв 657 780 грн.)

Витрати на пакування – пропонується закупити 100 крафт пакетів з наявним Zip замком [46], що вмістить у собі 20 г. або 50 г. куркуми для роздрібного продажу – 175 грн. Для оптового продажу (5 кг.) пропонується пакування у крафтовому пакеті в обсязі 100 шт. 62 грн. [47], що буде фіксуватись за допомогою фіксації пакувальною паперовою клейкою стрічкою 200 грн./5 шт. [44]. За допомогою етикетки споживача буде ознайомлено з характеристикою продукції. Відповідно до цього, з'являються витрати не тільки на етикетку, а й на сам друк та дизайн етикетки.

Створення сайту – 30 000 грн. [50]

Таблиця 3.9

Річні витрати ТОВ «Гранд Спайс» на організацію виробництва куркуми

<u>Характеристика витрат</u>	<u>Кількість</u>	<u>Сума, грн</u>
Витрати на оренду, грн.	6	480 000
Заробітна плата працівників, грн.	9	1 566 000
Електроенергія, грн.	–	50 126,8
Сировина, кг.	150	7 200
Витрати на рекламу		
Бігборд, грн. [93]	1	3000
SMM-спеціаліст [92]	1	6500
Seo-просування, грн. [49]	–	2071,18
Створення аккаунту в Facebook та Instagram	2	0
Загальні витрати на доставку (готової продукції, сировини та матеріалів) – резерв, грн.	–	657 780
Витрати на пакування		
Роздрібний продаж: крафт пакет з наявним Zip замком [46], місткість пакету: 20 г./50 г. куркуми, грн.	100	175
Оптовий продаж: пакування у крафтовому пакеті, місткість пакету: 5 кг. куркуми, грн. [47]	100	62
пакувальною паперовою клейка стрічка для фіксації крафт.пакету (місткістю пакету: 5 кг.), грн. [44]	5	200
Оптовий продаж: коробки для пакування спецій (місткість: 15 кг.), грн. [45]	1	20
Витрати на створення сайту, грн. [50]	1	30 000
Етикетка		
Закупівля глясових етикеток під друк	500	118
Витрати на друк на етикетці (де вказана назва продукції; склад; вага; строк та умови зберігання; сфера використання; користь)	–	1000
Дизайн етикетки		7000
Всього, грн.:	–	1 586 146,18

Для визначення рівня ефективності нового проєкту, можна застосувати формулу чистої приведеної вартості проєкту представленої в дод. Д.

Забезпечення сталості рівня фінансового стану ТОВ «Гранд Спайс».

Стабілізації фінансового стану ТОВ «Гранд Спайс» можна досягти шляхом скорочення витрат у виробництві продукції молотої паприки. Збережені кошти можна спрямувати на оновлення технологій у виробничій діяльності, що використовує ТОВ «Гранд Спайс» внаслідок чого зменшиться час на виготовлення продукції та підвищиться рівень якості спецій, смако-ароматичних сумішей та ароматизаторів. Також, окрім вже запропонованого, ТОВ «Гранд Спайс» може спрямувати кошти у внесення покращень для менеджменту ТОВ «Гранд Спайс» (наприклад підвищення кваліфікації менеджерів ТОВ «Гранд Спайс», покращення їх умов праці, консалтингові послуги для менеджменту вищої ланки), а також на більш якісне навчання персоналу, діяльність яких пов'язана з виробництвом за умови впровадження нових технологій. Крім скорочення виробництва молотої паприки, доцільним буде й збільшення обсягів виробництва продукції гірчиці в зернах, кардамону та імбиру; припинення нарощення обсягів виробництва та контроль обсягу у фіксованому діапазоні продукції базиліку, чорного перцю, смако-ароматичних сумішей та розмарину; поступове збільшення обсягів виробництва продукції ароматизаторів.

Отже, за умови впровадження перерахованих пропозицій (вибірково) перед ТОВ «Гранд Спайс» відкривається можливість для інтенсивного розвитку, який не тільки впливатиме на рівень конкурентоспроможності, а й забезпечить її довгостроковість.

Потрібно також зазначити, що відповідно до графіку точки беззбитковості – рівень виручки ТОВ «Гранд Спайс», задля покриття збитків, повинен бути не менше за 15 328 117,50 грн.

В свою чергу, інтенсивний розвиток підтримується шляхом забезпечення безперервної роботи та послідовного нарощування потенціалу. З огляду на це, менеджмент ТОВ «Гранд Спайс» повинен забезпечити необхідні умови.

Також, вагому роль на ціну продукції впливає вибір постачальників. Згідно цього виникає потреба в систематичному аналізі ринку пропозиції сировини за відношенням ціни до якості.

Зважаючи на те, що стан основних засобів підприємства залежить також від якості будівельних, ремонтних та посередницьких робіт і послуг, що надає інше підприємство – можна зробити висновок, що стан основних засобів ТОВ «Гранд Спайс» залежить від потенціалу іншого підприємства. Виходячи з цього, можна сказати, що від рівня інтелектуального капіталу підприємства, викликаного достатньою мотивацією його працівників, яке обслуговує ТОВ «Гранд Спайс», залежить якість виконаних робіт (будівництво; ремонт; модернізація будівель; заміна техніки та обладнання та ін.) – саме тому треба також ретельно обирати постачальників послуг та підрядників (за діловою репутацією, досвідом роботи, місцезнаходженням, мінімальною партією поставки, компетентністю, рівень матеріальних ресурсів компанії).

Отже, рівень виробничого потенціалу ТОВ «Гранд Спайс» залежить від інтенсивності використання компаній-постачальників їх ресурсного потенціалу (за умови відповідного рівня техніки та технологій) й використання інновацій в організації виробництва; рівня залучення виробничого потенціалу постачальника, рівня розвитку регіону з виробничими потужностями підприємства.

За умови стабільності функціонування структури виробництва компанії-партнера ТОВ «Гранд Спайс» та наявності свого ринку збуту спостерігається розвиток, в свою чергу, з високим рівнем непередбачуваності середовища та негативних процесів, таких як інфляція та високі ставки податків з'являється загроза дисбалансу грошових потоків.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Відповідно до поставлених у кваліфікаційній роботі завдань можемо зробити наступні висновки.

1. Виробничий потенціал – це потенційна можливість виготовлення продукції з врахуванням усіх наявних ресурсів підприємства, що супроводжується його розвитком; виробничий потенціал підприємства можна поділити на такі складові: технічна; технологічна; інжинірингова; ресурсна складова та менеджмент. Ресурсна складова і найважливішою та в ній наявні такі елементи: трудові, капітальні, матеріально-сировинні, інтелектуальні.

Оцінка виробничого потенціалу здійснюється за такими критеріями: ступінь кваліфікації кадрів; інтенсивність використання обладнання; потенціал для посилення конкурентоспроможності, який визначається шляхом оцінювання наступних показників: частка витрат на маркетинг та збут продукції, розмір витрат на наукові дослідження; фінансові можливості.

Важливим фактором є здатність до самовідтворення підприємства (а саме: системи ремонтів та модернізації основних фондів компанії, збільшення у структурі промисловості кількості комплексних підприємств, сферою діяльності яких є технічне переозброєння, а також реконструкція виробництва), адже саме цей фактор забезпечує ефективність та прибутковість процесу відтворення виробничим потенціалом підприємства.

2. Аналіз результатів діяльності підприємства показав: відповідно до основних виробничо-фінансових показників діяльності ТОВ «Гранд Спайс» можна сказати, що чистий прибуток за період 2020-2024 рр. зріс на 31 908 670 грн., на ТОВ «Гранд Спайс» існує тенденція до зростання обсягів реалізації продукції: найнижчий обсяг був у 2020 році (61427 од.), найвищий у 2024 році (223 576 од), також на підприємстві наявна тенденція до підвищення рівня трудового потенціалу підприємства, що матиме вплив на виробничий потенціал в цілому.

3. Дослідження рівня управління виробничим потенціалом за показниками результативності управління діяльності підприємства: потрібно сказати, що зважаючи на збільшення показників прибутку, рентабельності, обсягів реалізації продукції та продуктивності праці – рівень управління виробничим потенціалом є задовільним. Відповідно до графіку точки беззбитковості – рівень виручки ТОВ «Гранд Спайс», задля покриття збитків, повинен бути не менше за 15 328 117,50 грн.

4. Шляхи підвищення рівня виробничого потенціалу ТОВ «Гранд Спайс»: запровадження нової техніки на виробництво; збільшення обсягів виробництва продукції гірчиці в зернах, кардамону та імбиру; припинення нарощення обсягів виробництва та контроль обсягу у фіксованому діапазоні продукції; поступове збільшення обсягів виробництва продукції для продукції ароматизаторів; скорочення виробництва для продукції молотої паприки; запровадження своєчасного виявлення показників, що підвищують рівень організації бізнес-процесів; формування комплексу заходів вдосконалення організаційної структури; збільшення методів мотивації та курсів підвищення кваліфікації для працівників; підвищення рівня управління запасами підприємства та управління виробничими ресурсами; вдосконалення якості продукції та оптимізація інноваційної діяльності; запровадження нового товару спецій, найбільш привабливого для споживача – роздрібного продажу куркуми; розширення каналів збуту продукції, запровадження нових маркетингових рекламних заходів, запровадження системи знижок.

Також, пропонується акцентувати увагу споживача та дотримуватися у своїй діяльності принципу екологічності, що стосується: правильної переробки відходів виробництва, дотримання у складі продукції спецій найбільш можливого рівня натуральності, біорозкладного пакування, ознайомлення споживача щодо корисності продукції спецій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бачевський Б.Є., Заблодська І.В., Решетняк О.О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 400 с.
2. Білик М.Д. Управління фінансами державних підприємств. Київ, 2001. 236 с.
3. Борисенко В. Моделювання показників роботи польових агрегатів на основі баз знань галузей наук, як компонент цифрової економіки. *Енергетика і автоматика*. 2022. № 4. С. 94–106. URL: <http://journals.nubip.edu.ua/index.php/Energiya/article/view/16689> (дата звернення 02.08.2023).
4. Василик О.Д. Державні фінанси України : навч. посіб. Київ: Вища школа, 2006. 326 с.
5. Волкова Н.А., Подвальна Н.Е. Організація та методика економічного аналізу: навч. посіб. Одеса : ОНЕУ, 2012. С. 160–177.
6. Гавва В.Н., Божко Е.А. Потенціал підприємства: формування та оцінювання : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 224 с.
7. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність. Київ : Вища школа, 1995. 167 с.
8. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 307 с.
9. Донець Ю.Ю., Жаров А.В. Ефективність виробничих фондів у машинобудуванні. Київ : Техніка, 1979. 225 с.
10. Єщенко І.С., Палкім Ю. І. Сучасна економіка : навч. посіб. Київ : Вища школа, 2005. 327 с.
11. Загорна Т.О., Економічна діагностика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 400 с.
12. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт*. 2018. № 23. С. 59–65.

13. Іванов М.І. Економічні аспекти виробничого потенціалу. Теорія та практика. Донецьк : ІЕПНАН України, 2000. 178 с.
14. Ізмайлова К. В. Фінансовий аналіз : навч. посіб. Київ : МАУП, 2000. 152 с.
15. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. № 1(58). С. 132–138.
16. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. № 1. С. 75–83.
17. Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. № 2. С. 205–211.
18. Кулакова С.Ю., Лозовський Д.М. Методологічні аспекти управління оборотними засобами підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2516> (дата звернення: 18.03.2025).
19. Левіна-Костюк М.О. Оптимізація виробничої діяльності фермерського господарства з використанням економіко-математичних методів. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, № 4. С. 112–120. URL: <http://lib.osau.edu.ua/jspui/handle/123456789/3409> (дата звернення: 18.06.2023).
20. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 623–626.
21. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі : навч. посіб. Тернопіль : ЦНЛ, 2019. 248 с.
22. Минх Є.В., І.Д. Ференц. Економічний аналіз : навч. посіб. Львів : «Армія України», 2000. 240 с.

23. Митрохіна Ю.П. Стратегічний підхід до управління збутом підприємств в умовах маркетингової орієнтації. *Торгівля і ринок України*. 2006. № 11. С. 71–79.
24. Непочатенко О.О. Показники фінансового стану підприємства. Фінанси підприємств. URL: <https://westudents.com.ua/glavy/101749-92-pokazniki-fnansovogo-stanu-pdprimstva.html>
25. Нужна С.А., Самарець Н.М. Оптимізація використання виробничих ресурсів підприємствами аграрного сектору. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28, № 4. С. 225–234.
26. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. № 4. С. 100–104.
27. Петрова В.Ф. Фінансовий аналіз : курс лекцій. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2017. 138 с. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/83144349.pdf>.
28. Петрович Й.М., Будищева І.О., Устінова І.Г. Економіка виробничого підприємства : навч. посіб. Київ : Товариство «Знання», 2002. С. 405–416.
29. Приб К.А., Патики Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
30. Пуцентейло П.Р. Моделювання оптимізації виробничої структури аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2012. №11. С. 43–50. URL: <http://library.wunu.edu.ua/index.php/uk/kvd/61-resursy-biblioteky/pratsi-vykladachiv-tneu/p/391-2011-11-15-07-14-10> (дата звернення: 17.03.2025).
31. Рудницька О.М., Біленська Я.Р. Шляхи покращення фінансового стану українських підприємств, 2009. С. 132–138 URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Logistyka/2009_649/19.pdf (дата звернення 11.03.2025).
32. Слесь І.Р. Методики оцінювання ефективності управління збутовою діяльністю підприємства. 2018. 6 с. URL: chrome-

extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclclefindmkaj/https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/623833.pdf.

33. Сміда // ДП «Електроважмаш» Smida. 2016.
URL: <https://smida.gov.ua/db/participant/05758728>.

34. Стец І.І. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. Тернопіль : Економічна думка, 2010. 674 с.

35. Тарасюк Г.М., Ярмолук М.Ю. Деякі напрями удосконалення управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. С. 109–110.

36. Терещук Н.С., Погасій О.Г. Управління виробничим потенціалом підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/217.pdf> (дата звернення 15.03.2025).

37. Фарафонова Н.В. Оптимізація використання виробничих ресурсів сільськогосподарськими підприємствами. *Економічний часопис-XXI*. 2012. № 1–2. С. 36–39. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/48206> (дата звернення: 21.06.2023).

38. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2003. 316 с.

39. Шебаніна О., Домаскіна М. Оптимізація виробничих ресурсів рослинництва фермерських господарств. *Економіст*. 2012. № 2. С. 19–20. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econ_2012_2_5 (дата звернення: 20.06.2023).

40. Юрчишена Л.В., Волинець С.М. Аналіз ефективності використання основних засобів. *Ефективна економіка*. 2011. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=668>

41. Аксесуари для спецій. URL: <https://igel.com.ua/aksesuary> (дата звернення: 15.04.2025).

42. Аналіз використання виробничої потужності та технологічного обладнання. URL: https://stud.com.ua/10052/ekonomika/analiz_vikoristannya_virob_nichoyi_potuzhnosti_tehnologichnogo_obladnannya (дата звернення: 11.04.2025).

43. Аналіз динаміки і структури отриманого прибутку підприємства : збірник науково-практичних статей. Ч. 2. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12963/1/%D0%90%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%B4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BC%D1%96%D0%BA%D0%B8%20%D1%96%20%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%20%D0%BE%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%B1%D1%83%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 18.03.2025).

44. Вартість клейкої паперової стрічки. URL: <https://papalogo.com.ua/product/klejka-strichka-pakuvalna-paperova-kraft/> (дата звернення: 07.04.2025).

45. Вартість коробок. URL: https://www.liderpak.ua/product-category/packs/boxes/?gad_source=1&gad_campaignid=22335643861&gbraid=0AAADlUNXb8cCLvbqhcy5m2Uw7umKinz&gclid=CjwKCAjwieszABhBZEiwAEbTPGFd2fwW32YKxH-gS_pCnUoxFnR8yRXVTM5awJ7_AdW9kYYsbOUCnPRoC2EsQAvD_BwE (дата звернення: 07.04.2025).

46. Вартість крафт пакетів з замком Zip. URL: https://profipak.com.ua/ua/p1817945684-kraft-paket-doj.html?source=merchant_center&gad_source=1&gad_campaignid=19176086328&gbraid=0AAAAABTnlYA6RJLhmJE8tLJQnEJgtrOaW&gclid=CjwKCAjwieszABhBZEiwAEbTPGIKKq-RwAbl6halp_XRZZ7fAdXFzm03GKGwwhtZmpObQmRzFTnBo6hoCxdkQAvD_BwE (дата звернення: 07.04.2025).

47. Вартість крафт пакетів саше. URL: <https://europack.kiev.ua/category/upakovka-dlya-spetsiy/> (дата звернення: 07.04.2025).

48. Вартість куркуми. URL: <https://banka-speciy.in.ua/ua/kurkuma-ayurveda-svejii-pomol> (дата звернення: 07.04.2025).

49. Вартість Seo-просування. URL: <https://www.olx.ua/uk/list/q-seo-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5/?srsltid=AfmBOopDq2bKf1W8F401Fx7pkjBnbBs1Ua5MeLyPYPQzVNgPKZvdtw1a> (дата звернення: 13.04.2025).

50. Вартість створення сайту. URL: <https://ifish.com.ua/ua/tsini-na-sajt/> (дата звернення: 13.04.2025).

51. Вторинна переробка відходів. URL: <https://vtorma.ua/ua/poslugi/zbir-i-pererobka-vtorsirovini-ta-promislovih-vidhodiv-v-ukrayini/> (дата звернення: 09.04.2025).

52. Діагностика виробничого потенціалу та його сутність. URL: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%95%D0%A3/%D0%9A%D0%B0%D1%84%D0%95%D0%9F%D1%96%D0%9A/%D0%A1%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B9%20%D0%9D.%20%D0%86/%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C.PDF (дата звернення: 15.03.2025).

53. Дозатор ваговий для розсипних продуктів. URL: https://prom.ua/p1097471583-dozator-vesovoj-sypuchih.html?utm_source=google_product&utm_medium=cpc&utm_content=pla&utm_campaign=KT_cpc_1_5297199152&gad_source=1&gad_campaignid=2098322

[6771&gbraid=0AAAAADBxJSX_Ld64wctE1lqmb81HwW-Tf&gclid=Cj0KCQjw0LDBBhCnAR](#). (дата звернення: 17.04.2025).

54. Змішувач сипких продуктів. URL: https://pack-tech.com.ua/ua/p985184691-smesitel-sypuchih-produktov.html?source=merchant_center&gad_source=1&gad_campaignid=22540164366&gbraid=0AAAAABdE5xuG9Zr7Msupv1aLzKf963ES6&gclid=Cj0KCQjw0LDBBhCnARIsAMpYlAqO6cndixiEjm2Zc9QRzPz-QZxWsOpSahtYDWHU2fXNQo6cVpqE-msaAubiEALw_wcB. (дата звернення: 17.04.2025).

55. Інноваційні харчові добавки: чого очікувати в галузі у 2025 році. URL: <https://harch.tech/2025/04/25/innovaciyni-harchovi-dobavky-choho-ochikyvaty-y-2025/> (дата звернення: 07.04.2025).

56. Класифікація виробничих ресурсів. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/196141012.pdf> (дата звернення: 16.03.2025).

57. Косінський П.М. Робоча програма з дисципліни «Аналіз трудових показників». Луцьк : Луцький національний технічний університет, 2022. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9A%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B8%D0%B9/page14.html. (дата звернення: 19.04.2025).

58. Курси архівної справи, діловодства та документообігу. URL: <https://golds.pp.ua/tag/kursy-arhyvnogo-dela/>. (дата звернення: 26.04.2025).

59. Матеріальні ресурси: аналіз ефективності використання. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18183/ (дата звернення: 14.04.2025).

60. Менеджер з продажів. курси. URL: <https://abiturients.info/ru/course/82683/82903> (дата звернення: 26.04.2025).

61. Методи використання куркуми. URL: https://www.diet-health.info/ru/recipes/ingredients/in/fd9363-kurkuma-syraa-curcuma-longa-zeltyj-imbir?gad_source=1&gad_campaignid=8152589910&gbraid=0AAAAAC0ywgwxUorvCSJ8Ogu5smFeLnEZa&gclid=Cj0KCQjw5ubABhDIARIsAHMighaS1Uxvnz2Z

yesrkccoHLI0nuyJCxahkh-3emjH8mMV2UMLWydJF9IaAmo9EALw_wcB (дата звернення: 09.04.2025).

62. Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів. URL: <https://buklib.net/books/37224/> (дата звернення: 10.04.2025).

63. Методи підвищення ефективності управління інноваційними процесами, підвищення рівня якості продукції. URL: <file:///C:/Users/HP/Downloads/%D0%AE%D1%80%E2%80%99%D1%94%D0%B2%D0%B0+%D0%A1.%D0%AE.,+%D0%93%D0%B0%D1%80%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%B0+%D0%A2.+%D0%9D%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC%D0%BA%D0%B8+%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BA%D1%83+%D1%82%D0%B0+%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%B5%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96+%D0%B2%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F+%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE+%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D0%B0%D0%BB%D1%83+%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf> (дата звернення: 02.04.2025).

64. Методичні підходи до аналізу і оцінки виробничого потенціалу. URL: https://pidru4niki.com/88217/menedzhment/metodichni_pidhodi_analizu_otstin_ki_virobnichogo_potentsialu (дата звернення: 10.04.2025).

65. Нематеріальна мотивація працівників. URL: <https://taslife.com.ua/blog/shho-take-nematerialna-motyvacziya-praczivnykiv> (дата звернення: 23.04.2025).

66. Операційний менеджмент : конспект лекцій. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2078/1/Operatsiynyy_menedzhment.pdf (дата звернення: 16.04.2025).

67. Оптимізація використання ресурсів та виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах. *Центральноукраїнський науковий вісник*. URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/server/api/core/bitstreams/c7b64746-6530-40c1-9a1c-078af82cad7e/content> (дата звернення: 06.04.2025).

68. Пакувальна машина. URL: <https://prom.ua/ua/p1016713160-upakovochnaya-mashina-seal.html> (дата звернення: 17.04.2025).

69. Подрібнювач для спецій. URL: <https://www.kiy-v.ua/ua/izmel-chitel-mel-nica-vektor-hr-50b.html> (дата звернення: 17.04.2025).

70. Показники оцінки фінансового стану підприємства. URL: https://pidru4niki.com/1842010353109/finans/pokazniki_finansovogo_stanu_pidpriyemstva (дата звернення: 19.04.2025).

71. Преміювання робітників. URL: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18907/ (дата звернення: 20.04.2025).

72. Офіційний сайт «Професіонал кадрової справи». Курси. URL: <https://www.kadrovik.ua/product-category/navchannya/kursi-iz-pidvishhennya-kvalifikatsiyi?srsId=AfmBOootY5hgw3GYcasVztTKrI0eP7VDjiljwuyjl5Yt4mI9gwDFIc16> (дата звернення: 26.04.2025).

73. Режими роботи і фонди часу роботи обладнання: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%93%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D1%87%D1%83%D0%BA%20%D0%A2.%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page7.html (дата звернення: 12.04.2025).

74. Ринок спецій та приправ: тенденції та зростання, сегментація та основні компанії. URL: <https://ua.fishroe.net/news/spices-and-seasonings-market-trends-and-growt-11936346.html> (дата звернення: 07.04.2025).

75. Розрахунок точки беззбитковості. URL: <https://www.cointocoin.com.ua/post/tochka-bezzbitkovosti-formula-rozrahunok-grafik> (дата звернення: 11.04.2025).

76. Сировина, опт базилік. URL: <https://igel.com.ua/bazylik-sushenyj-tm-dr-igel-500g> (дата звернення: 20.04.2025).

77. Сировина, опт гірчиця в зернах. URL: <https://igel.com.ua/girchycya-zerna-tm-dr-igel-10kg> (дата звернення: 20.04.2025).

78. Сировина, опт імбир. URL: https://prom.ua/p1788226206-imbir-koren-imbirya.html?utm_source=google_pmax&utm_medium=cpc&utm_content=pmax&utm_campaign=Pmax_cpa_pryanosti_spetsii_pripravy&gad_source=1&gad_campaign_id=21077647811&gbraid=0AAAAADBxJSWIhmMradabOb1fhDYanJap7&gclid=CjwKCAjw_pDBBhBMEiwAmY02NvfwcvVFe6alQ3HYggOdFbUtsuYR-JfVM8cNNq74PWK3gKeolDGxmBoCwZQQA_vD_BwE (дата звернення: 20.04.2025).

79. Сировина, опт кардамон. URL: https://pryaniy-mir.com.ua/ua/p37378913-kardamon-zelenyj-zernah.html?source=merchant_center&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=18282253422&utm_network=x&utm_adposition=&utm_device=c&utm_matchtype=&utm_target=&utm_group=&utm_term=&gad_source=1&gad_campaign_id=17176978227&gbraid=0AAAAACgOrkLVE6M_GmzY-qspptmhACxXv&gclid=CjwKCAjw_pDBBhBMEiwAmY02NvZ6lHbrxMyzsXCb9Tsa1XAG6eRTOsS_9YF8BiVzl3b1cSCRuegjoxoC6PkQAvD_BwE (дата звернення: 24.04.2025).

80. Сировина, опт молота паприка. URL: <https://www.erdkraft.com.ua/shop/ua/sushenyj-chervonyj-solodkyj-perec> (дата звернення: 24.04.2025).

81. Сировина, опт розмарин. URL: <https://igel.com.ua/tm-dr-igel-500g> (дата звернення: 20.04.2025).

82. Сировина, опт чорний перець. URL: <https://igel.com.ua/perec-chornyj-goroshok-tm-dr-igel-1000g> (дата звернення: 20.04.2025).

83. Система управління інноваційними процесами. URL: https://elib.tsatu.edu.ua/dep/feb/ptbd_1/page6.html (дата звернення: 07.04.2025).

84. Структура виробничого потенціалу підприємства. URL: https://pidru4niki.com/1438031853557/ekonomika/diagnostika_virobnichogo_potent_sialu_pidpriyemstva (дата звернення: 15.03.2025).

85. Структура управління організацією. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_adminis_tuvannya_ch1/index_3.htm (дата звернення: 16.04.2025).

86. Трагування виробничого потенціалу. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/3536/1/%D0%93.I.%D0%97%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%2C%D0%9B.%D0%94.%D0%97%D0%B0%D0%B1%D1%80%D0%BE%D0%B4%D1%81%D0%BA%D0%B0%2C%D0%A1.%D0%A1.%D0%A2%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%D0%9C.%D0%9E.%D0%A0e%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf> (дата звернення: 13.03.2025).

87. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/78.pdf (дата звернення: 17.03.2025).

88. Управління ресурсами підприємства : монографія. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197268897.pdf> (дата звернення: 16.03.2025).

89. Управління розвитком. *Збірник наукових робіт*. № 16. URL: https://devma.com.ua/web/uploads/journals_pdf/Development%20Management_2012_Vol_10_No.%2016.pdf (дата звернення: 17.03.2025).

90. Фінансовий директор : онлайн-курс. URL: https://laba.ua/lecture/3524-finansovyjdirektor?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=osadcha_findir&utm_content=search_ua&utm_term=%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81%20%D1%84%D1%96%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B4%D0%B8%D1%80%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80&gad_source=1&gad_campaignid=21509594127&gbraid=0AAADkc1S6XD4RA1gFs0LOxAWJ1H7s0G&gclid=Cj0KCQjwoZbBBhDCARIsA

[OqMEZVSY03DWyUNgpuL2oyRVMuN2bpX-SyOhYFA1mC6RoHKQ9j4ppPb-PMaAjXkEALw_wcB](#) (дата звернення: 26.04.2025).

91. Фондовіддача і виявлення резервів її підвищення. URL: <http://ahd.vlynko.com/21st.htm#:~:text=212%5D.,%D0%B2%D1%81%D1%96%D1%85%20%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%BE%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B2%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B8%D1%85%20%D1%84%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D1%96%D0%B2> (дата звернення: 14.04.2025).

92. Ціна послуг SMM-спеціаліста. URL: https://www.olx.ua/uk/list/q-%D1%81%D0%BC%D0%BC%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82/?srsltid=AfmBOoq7t-zdstH_vJQWcIgCia1uE9izwbPh0ScIv0Paau4CEs3QEBZu (дата звернення: 13.04.2025).

93. Ціна реклами на бігборди. URL: https://antaris.in.ua/ru/market/bigbordy/dnepropetrovsk?gad_source=1&gad_campaignid=22491669027&gbraid=0AAAAADJ27W8glvV1dfQRbt-1BGwLfUtLT&gclid=CjwKCAjwuIbBBhBvEiwAsNypvbdnNfQEbWUeSwMxyoBfxF9r-dTK6PUGinSNcLbbPxrJHeonzCgzuxoCPK4QAvD_BwE (дата звернення: 13.04.2025).

94. Чиста поточна вартість (NPV). URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-npv/> (дата звернення: 13.04.2025).

ДОДАТКИ

Додаток А1**Інформація до ВСГ-аналізу**

**Обсяги виробництва і збуту продукції прянощів і приправ в регіоні
за період 2021-2024 рр., всього, кг.**

№	Найменування продукції	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2021 р.
1	Чорний перець	182 607,83	104 772,16	131 114,99	147 213,52	80,6
2	Смако-ароматичні суміші	64 409,22	37 550,46	41 453,9	52 121,04	80,9
3	Розмарин	58 482,17	33 068,64	39 057,02	45 645,30	78,04
4	Ароматизатори	10 738,93	81 269,43	39 777,33	62 311,41	580,2
5	Гірчиця в зернах	203 282,31	88 675,65	118 837,17	171 415,25	84,3
6	Кардамон	10 982,83	60 395,91	35 832,88	51 780,68	471,5
7	Базилік	67 092,75	35 078,84	36 885,49	77 831,12	116,01
8	Молота паприка	110 757,26	60 440,49	67 582,11	85 432,43	77,13
9	Імбир	143 683,56	68 437,71	84 606,71	72 310,81	50,3

Додаток А2

Обсяги виробництва і збуту продукції прянощів і приправ

ТОВ «Гранд Спайс» за період 2021-2024 рр., кг.

№	Найменування продукції	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2021 р.
1	Чорний перець	7 633,21	11 497,43	20 970,73	26 554,62	347,9
2	Смако-ароматичні суміші	4 938,28	9 994,48	15 565,26	19 117,67	387,13
3	Розмарин	2 016,57	8 361,90	13 053,41	16 872,35	836,7
4	Ароматизатори	5 519,02	17 358,21	15 645,24	22 345,84	404,9
5	Гірчиця в зернах	4 651,42	8 724,16	17 810,09	20 561,45	442,05
6	Кардамон	3 734,10	16 217,73	12 358,65	18 121,07	485,3
7	Базилік	4 750,48	8 431,89	12 653,0	22 370,29	470,9
8	Молота паприка	5 235,47	13 932,0	15 998,01	16 034,22	306,3
9	Імбир	3 246,76	7 432,53	16 453,17	19 756,44	608,5

Додаток АЗ

Обсяги виробництва і збуту продукції прянощів і приправ

ТОВ «Технологія Трейд» за період 2021-2024 рр., кг.

№	Найменування продукції	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2021 р.
1	Чорний перець	15 157,05	22 642,35	41 561,77	42 764,56	282,14
2	Смако-ароматичні суміші	9 901,42	17 641,47	21 223,52	28 701,80	289,9
3	Розмарин	3 956,21	15 055,06	22 906,52	24 312,33	614,5
4	Ароматизатори	4 021,07	34 220,53	23 140,24	31 518,92	783,8
5	Гірчиця в зернах	9 284,16	17 138,32	34 276,3	42 577,45	458,6
6	Кардамон	7 057,1	28 712,43	20 621,17	29 832,27	422,7
7	Базилік	9 492,56	24 135,17	20 159,83	37 614,19	396,3
8	Молота паприка	10 217,3	25 260,1	32 045,63	30 215,77	295,7
9	Імбир	6 493,52	14 765,06	32 470,19	40 720,43	627,1

Відповідно до дод. АЗ, за період 2021-2024 рр. у головного конкурента ТОВ «Гранд Спайс» – ТОВ «Технологія Трейд» наявне збільшення обсягів виробництва і збуту продукції прянощів та приправ, через зменшення конкуренції на ринку.

Додаток Б1

Розрахунки до VCG-аналізу
Середньорічна частка ринку ТОВ «Гранд Спайс»

№	Найменування продукції	2021	2022	2023	2024	Середнє значення
1	Чорний перець	4,18	10,97	15,99	18,04	12,29
2	Смако-ароматичні суміші	7,67	26,6	37,5	36,7	27,1
3	Розмарин	3,45	25,28	33,4	36,96	24,8
4	Ароматизатори	51,4	21,36	39,33	35,86	36,99
5	Гірчиця в зернах	2,3	9,83	14,98	11,99	9,77
6	Кардамон	33,99	26,85	34,5	34,99	32,6
7	Базилік	7,08	24,03	34,3	28,74	23,5
8	Молота паприка	4,7	23,0	23,67	18,77	70,14
9	Імбир	2,26	10,86	19,44	27,32	14,97

Додаток Б2

Середньорічна частка ринку головного конкурента ТОВ «Гранд Спайс»
(ТОВ «Технологія Трейд»)

№	Найменування продукції	2021	2022	2023	2024	Середнє значення
1	Чорний перець	8,3	21,61	31,69	29,05	22,66
2	Смако-ароматичні суміші	15,37	46,98	51,2	55,1	42,2
3	Розмарин	6,76	45,53	58,7	53,26	41,1
4	Ароматизатори	37,44	42,11	58,17	50,58	47,07
5	Гірчиця в зернах	4,57	19,33	28,84	24,84	19,39
6	Кардамон	64,25	47,54	57,5	57,61	56,7
7	Базилік	14,15	68,8	54,7	48,32	46,5
8	Молота паприка	9,22	41,79	47,4	35,37	33,45
9	Імбир	4,52	21,57	38,37	56,3	24,79

Додаток Б3

Відносна частка ринку

	Найменування продукції	Відносна частка ринку
1	Чорний перець	12,29/22,66=0,54
2	Смако-ароматичні суміші	27,1/42,2=0,64
3	Розмарин	24,8/41,1=0,6
4	Ароматизатори	36,99/47,07=0,78
5	Гірчиця в зернах	9,77/19,39=0,50
6	Кардамон	32,6/56,7=0,6
7	Базилік	23,5/46,5=0,5
8	Молота паприка	70,14/33,45=2,09
9	Імбир	14,97/24,79=0,6

Додаток Б4

Темпи зростання ринку (за табл. 2.1.)

№	Найменування продукції	2022 р. до 2021 р.	2023 р. до 2022 р.	2024 р. до 2023 р.	Середнє значення
1	Чорний перець	0,57	1,25	1,12	0,98
2	Смако-ароматичні суміші	0,58	1,1	1,25	0,98
3	Розмарин	0,56	1,18	1,17	0,97
4	Ароматизатори	7,57	0,5	1,56	3,21
5	Гірчиця в зернах	5,49	0,59	1,44	2,5
6	Кардамон	5,5	0,6	1,44	2,5
7	Базилік	0,44	1,05	2,11	1,2
8	Молота паприка	0,58	1,1	1,26	0,98
9	Імбир	7,57	0,49	0,85	2,97

Додаток В1**Розрахунок середньорічного виробітку одного працівника**

За допомогою показника середньорічного виробітку визначимо річний обсяг продукції що виробляє 1 працівник. Розрахуємо його за наступною формулою:

$$\bar{B}_p = TP / Ч,$$

де $\bar{B}_p$ – середньорічний виробіток на 1-го працівника (грн.);

ТП – обсяг товарної продукції (грн.);

Ч – річна середньооблікова чисельність працівників.

Для порівняння показників розрахуємо середньорічний виробіток за три останні роки (2022-2024 рр.):

$$\bar{B}_{p(2022)} = 123\,245,67 / 6 = 20\,540,95 \text{ (грн.)}$$

$$\bar{B}_{p(2023)} = 141\,832,34 / 9 = 15\,759,15 \text{ (грн.)}$$

$$\bar{B}_{p(2024)} = 192\,445,68 / 9 = 21\,382,85 \text{ (грн.)}$$

Додаток В2**Розрахунок середньоденного виробітку одного працівника**

За допомогою показника середньоденного виробітку знайдемо обсяг продукції, вироблений 1 працівником за день. Визначимо його за наступною формулою:

$$\bar{B}_d = \bar{B}_p / Д,$$

де $\bar{B}_d$ – середній виробіток одного працівника за день, (грн.);

$\bar{B}_p$ – середній виробіток одного працівника за рік, (грн.);

Д – кількість відпрацьованих днів за рік 1 працівником (людино-днів).

2022 р.: Відпрацьовано 1 робітником за рік = 2 112 люд./год./9 = 235 люд./год.

2023 р.: Відпрацьовано 1 робітником за рік = 2 112 люд./год./9 = 235 люд./год.

2024 р.: Відпрацьовано 1 робітником за рік = 2 112 люд./год./9 = 235 люд./год.

$$235 \text{ люд./год.} / 8 = 29,37 \text{ людино-днів}$$

$$\bar{B}_{d(2022)} = 20\,540,95 / 29,37 = 699,4 \text{ (грн.)}$$

$$\bar{B}_{d(2023)} = 15\,759,15 / 29,37 = 536,6 \text{ (грн.)}$$

$$\bar{B}_{d(2024)} = 21\,382,85 / 29,37 = 728,05 \text{ (грн.)}$$

Відповідно до розрахунків, показник середнього виробітку одного працівника за день у 2024 році порівняно з 2023 роком зріс на 191,48 грн.

Додаток ВЗ**Розрахунок середньогодинного виробітку одного працівника**

За допомогою показника середньогодинного виробітку одного працівника знайдемо обсяг продукції, вироблений одним працівником за годину. Визначимо його за формулою:

$$\bar{B}_r = \bar{B}_d / t$$

де $\bar{B}_r$ – середньогодинний виробіток одного працівника, (грн.);

$\bar{B}_d$ – середньоденний виробіток одного працівника, (грн.);

t – середня тривалість зміни.

$$\bar{B}_{r(2022)} = 699,4 / 8 = 87,4 \text{ (грн.)}$$

$$\bar{B}_{r(2023)} = 536,57 / 8 = 67,07 \text{ (грн.)}$$

$$\bar{B}_{r(2024)} = 728,05 / 8 = 91,01 \text{ (грн.)}$$

Таким чином, показник середньогодинного виробітку одного працівника за 2024 рік порівняно з 2023 роком зріс на 23,94 грн.

Розрахунок точки беззбитковості

Формула точки беззбитковості:

$$Q_{\min} = FC / (P_Q - VC_Q),$$

де P_Q – ціна реалізації за 1 продукції, (грн./од.);

VC_Q – змінні витрати на 1 продукції, (грн./од.);

FC – загальна сума постійних витрат, (грн.).

Формула змінних витрат на 1 продукції:

$$VC_Q = TC - FC, \text{ (од.)}$$

де FC – постійні витрати, (грн.)

TC – загальні витрати

$$VC_{Q(2024)} = 23\,121\,270 - 12\,383\,280 = 10\,737\,990 \text{ (грн.)}$$

Змінні витрати на 1 продукції (2024 рік): $10\,737\,990 / 223$

$$576 = 48,03 \text{ (грн./од.)}$$

$Q_{\min_{\text{нат}}} = 12\,383\,280 / (250 - 48,03) = 12\,383\,280 / 201,97 = 61\,312,47 \text{ (од.)}$ – для беззбиткової роботи ТОВ «Гранд Спайс» необхідно виготовляти 61 312,47 од. продукції.

Розрахуємо точку беззбитковості у грошових одиницях за формулою:

$61\,312,47 * 250 = 15\,328\,117,5 \text{ (грн.)}$ – для беззбиткової роботи ТОВ «Гранд Спайс» виручка ТОВ «Гранд Спайс» повинна складати не менше 15 328 117,5 грн.

Додаток Д

Формула чистої приведеної вартості проєкту

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IC$$

де, CF_t – чистий грошовий потік від впровадження проєкту у t-році

r – ставка дисконтування

t – порядковий номер року проєкту

IC – початкові інвестиції проєкту.

Додаток Е

Розрахунок відсотку зростання продукції з запровадженням нової техніки

Кг. гірчиці=152 грн. *12,5 кг. = 1900 грн 12,5*247 (робочих днів/2025 рік)=
3 087,5кг (469 300 грн./рік)

Кг. кардамону=700 грн. *12,5 кг. = 8 750 грн. (27 015 625 грн./рік)

Кг. імбиру=176 грн. *12,5 кг. = 2 200 грн. (6 792 500 грн./рік)

Строк окупності інвестицій $PP=I/CF$

I – величина інвестицій

CF – середня очікувана величина грошового потоку;

198 650/49 097 425=0,004 роки

Розрахуємо відсоток збільшення обсягів виробництва продукції з
запровадженням нової техніки:

20 561,45/100=23 648,	18 121,07/100=21 208,	19 756,44/100=22 843,
95/x	57/x	94/x
20 561,45x=2 364 895	18 121,07x=2 120 857	19 756,44 x= 2 284 394
x=115,02-гірчиця	x=117,04-кардамон	x = 115,6-імбир

зернах

Додаток Є

**Розрахунки щодо дослідження використання виробничих
потужностей та технологій**

Визначимо ступінь використання виробничих потужностей за період 2022-2024 рр. за формулою:

$K_{в.п.}$ = (фактичний (плановий) обсяг виробництва продукції)/середньорічна виробнича потужність

$$K_{в.п.2022}=123\,245,67/142\,239,21=0,87$$

$$K_{в.п.2023}=141\,832,34/157\,907,56=0,89$$

$$K_{в.п.2024}=192\,445,68/200\,654,03=0,95$$

З метою оцінки ступеня використання пасивної частини основних засобів розрахуємо показник виходу продукції з 1 кв.м. виробничої площі за формулою:

$K_{в.пл.}$ = обсяг випуску продукції/виробнича площа

$$K_{в.пл.2022}=123\,245,67/703,8=175,11$$

$$K_{в.пл.2023}=141\,832,34/786,9=180,24$$

$$K_{в.пл.2024}=192\,445,68/895,67=214,86$$

Додаток Ж**Розрахунки щодо дослідження рівня використання обладнання**

Розрахуємо коефіцієнт використання парку наявного обладнання за період 2022-2024 рр. за формулою:

$$K_{\text{вп}} = (\text{Кількість фактично використовуваного обладнання}) / (\text{Кількість наявного обладнання})$$

$$K_{\text{вп.2022}} = 8/9 = 0,88$$

$$K_{\text{вп.2023}} = 9/12 = 0,85$$

$$K_{\text{вп.2024}} = 17/20 = 0,82$$

Розрахуємо коефіцієнт використання парку встановленого обладнання за формулою:

$$K_{\text{впво}} = (\text{Кількість фактично використовуваного обладнання}) / (\text{Кількість встановленого обладнання})$$

$$K_{\text{впво 2022}} = 8/11 = 0,72$$

$$K_{\text{впво 2023}} = 9/14 = 0,64$$

$$K_{\text{впво 2024}} = 17/21 = 0,81$$

Додаток 3**Розрахунки щодо дослідження часу використання обладнання**

Розрахуємо коефіцієнт використання календарного фонду часу за формулою:

Коефіцієнт використання календарного фонду часу=Фактичний фонд часу/Календарний фонд часу

Коефіцієнт використання календарного фонду часу (2022 р.)= 94,1/8 760=0,01

Коефіцієнт використання календарного фонду часу (2023 р.)= 129/8 760=0,01

Коефіцієнт використання календарного фонду часу (2024 р.)=200/8 760=0,02

Розрахуємо коефіцієнт використання планового часу за формулою:

Коефіцієнт використання планового часу= Фактичний фонд часу/плановий фонд часу роботи.

Коефіцієнт використання планового часу(2022 р.)=94,1/160=0,58

Коефіцієнт використання планового фонду часу (2023 р.)=129/172=0,75

Коефіцієнт використання планового фонду часу (2024 р.)= 200/240=0,83

Додаток И**Розрахунки щодо дослідження рівня завантаженості обладнання**

Розрахуємо випуск продукції на 1 машино-годину, кг. за формулою:

Випуск продукції на 1 машино-годину = Обсяг продукції, кг./Фактичний фонд часу

Випуск продукції на 1 машино-годину (2022 р.) = $74\,597,64/94,1=792,7$ (кг.)

Випуск продукції на 1 машино-годину (2023 р.) = $109\,297,06/129=847,3$ (кг.)

Випуск продукції на 1 машино-годину (2024 р.) = $140\,270,44/200=701,4$ (кг.).

Розрахуємо коефіцієнт інтенсивності завантаження устаткування за формулою:

$$K_{i.з.} = B_{\phi} / B_{п}, \text{ де:}$$

B_{ϕ} – фактичний фонд часу роботи;

$B_{п}$ – плановий фонд часу роботи.

$$K_{i.з.2022} = 94,1/160 = 0,58$$

$$K_{i.з.2023} = 129/172 = 0,75$$

$$K_{i.з.2024} = 200/240 = 0,83$$

Розрахуємо коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування за формулою:

$$K_{екст.} = \Phi_{\phi} / \Phi_{н.}, \text{ де:}$$

Φ_{ϕ} – фактичний фонд часу роботи;

$\Phi_{н.}$ – номінальний фонд часу роботи.

$$K_{екст.2022} = 94,1/117,6 = 0,8$$

$$K_{екст.2023} = 129/161 = 0,8$$

$$K_{екст.2024} = 200/250 = 0,8$$

Розрахуємо коефіцієнт інтегрального завантаження за формулою:

$$K_{ін.} = K_{i.з.} * K_{екст.}, \text{ де:}$$

$K_{i.з.}$ – коефіцієнт інтенсивності завантаження устаткування;

$K_{екст.}$ – коефіцієнт екстенсивного завантаження устаткування.

$$K_{ін.2022} = 0,58 * 0,8 = 0,46$$

$$K_{ін.2023} = 0,75 * 0,8 = 0,6$$

$$K_{ін.2024} = 0,83 * 0,8 = 0,66$$