

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ І МАРКЕТИНГУ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ І ПРАВА**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ  
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувач кафедри,  
д.е.н., проф.**

\_\_\_\_\_ **Олександр ВЕЛИЧКО**  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ **2022 р.**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
**на тему: УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ**  
**АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Освітньо-професійна програма «Менеджмент»  
Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Ступінь вищої освіти: Магістр

**Здобувач**

**Данил ТКАЛЕНКО**

**Науковий керівник,  
к.держ.упр., доцент**

**Наталя ШПОРТЮК**

# ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту і маркетингу

Кафедра менеджменту і права

Освітня-професійна програма: «Менеджмент»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Ступінь вищої освіти: «Магістр»

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри,

д.е.н., проф.

\_\_\_\_\_ Олександр ВЕЛИЧКО

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_\_ р.

## **ЗАВДАННЯ**

на підготовку кваліфікаційної роботи

**Ткаленко Данила Дмитровича**

- Тема роботи:** «Управління виробничим потенціалом аграрного підприємства»,  
**Науковий керівник:** Шпортюк Наталя Леонідівна., к.держ.упр, доцент,  
затверджені наказом ректора ДДАЕУ від « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р. № \_\_\_\_.
- Термін подання здобувачем роботи** – 02 грудня 2022 року.
- Вихідні дані до роботи:** річні звіти Товариства з обмеженою відповідальністю «Агроінд», виробничо-фінансові плани, основні економічні показники фінансової і господарської діяльності, бухгалтерська та статистична звітність, праці науковців за темою дослідження.
- Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань які потрібно розкрити).** 1. Теоретико-методологічні основи управління потенціалом та діагностики діяльності підприємств. 2. Оцінка рівня управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд». 3. Розробка заходів щодо вдосконалення процесу управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд». 4. Висновки та пропозиції.
- Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
  - Структура виробничого потенціалу підприємства
  - Основні показники ефективності господарської діяльності ТОВ «Агроінд»
  - Схема управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд»
  - Динаміка основних показників ефективності використання виробничого потенціалу в ТОВ «Агроінд»
  - Вплив інструментів управління виробничим потенціалом на результативність діяльності ТОВ «Агроінд»
  - Динаміка основних показників ефективності виробничого потенціалу з врахуванням запропонованих заходів в ТОВ «Агроінд»

## 6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання: «18» листопада 2021 року

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

Пор. №	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми і об'єкта дослідження, розробка плану і графіку написання дипломної роботи	листопад 2021	
2.	Збір первинного матеріалу	листопад-грудень 2021	
3.	Теоретико-методологічні основи управління потенціалом та діагностики діяльності підприємств	грудень 2021 квітень 2022	
4.	Оцінка рівня управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд»	травень-липень 2022	
5.	Розробка заходів щодо вдосконалення процесу управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд»	липень-вересень 2022	
6.	Написання висновків та пропозицій	жовтень 2022	
7.	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу до захисту роботи	листопад 2022	

Здобувач

\_\_\_\_\_ (підпис)

Данил ТКАЛЕНКО

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

\_\_\_\_\_ (підпис)

Наталя ШПОРТЮК

(ім'я, прізвище)

## РЕФЕРАТ

**Тема: «Управління виробничим потенціалом аграрного підприємства»**

**Кваліфікаційна робота містить:** 86 с., 12 рис., 110 табл., 1 додаток, 64 літературних джерел.

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд».

**Предметом дослідження** виступають ключові аспекти системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд».

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних, методологічних положень щодо управління виробничим потенціалом підприємства та визначення напрямків підвищення ефективності його використання в умовах виробничого підприємства.

**Методи дослідження**, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод економетричного моделювання, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

В роботі здійснено розробку рекомендацій щодо розвитку системи управління ТОВ «Агроінд» шляхом формування механізму управління виробничим потенціалом із метою підвищення результативності діяльності підприємства. Проведена оптимізація окремих елементів виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд» в частині визначення раціональної структури поголів'я та розширення свинотоварної ферми.

### КЛЮЧОВІ СЛОВА

ЕФЕКТИВНІСТЬ, ПІДПРИЄМСТВО, УПРАВЛІННЯ, ПОТЕНЦІАЛ, ВИРОБНИЦТВО, ОПТИМІЗАЦІЯ, МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ, ОКУПНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙ

### KEY WORDS

EFFICIENCY, ENTERPRISE, MANAGEMENT, POTENTIAL, PRODUCTION, OPTIMIZATION, PRODUCTION POTENTIAL MANAGEMENT MECHANISM, RETURN ON INVESTMENTS

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Потенціал підприємства як об'єкт управління	8
1.2. Сутність управління потенціалом підприємства	13
1.3. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства	25
Висновки до першого розділу	31
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АГРОІНД»	33
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агроінд»	33
2.2. Управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд»	38
2.3. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства	47
Висновки до другого розділу	58
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АГРОІНД»	60
3.1. Формування інструментів управління виробничим потенціалом як чинника ефективності зростання ефективності ТОВ «Агроінд»	60
3.2. Оптимізація виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд» із застосуванням математичного моделювання	67
Висновки до третього розділу	74
ВИСНОВКИ	76
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	79
ДОДАТОК	87

## ВСТУП

Кожна компанія характеризується відповідним рівнем та станом виробничого потенціалу, який формується у процесі її діяльності. Коли компанія використовує всі доступні ресурси, правильно та ефективно організує виробництво – рівень та ефективність використання виробничого потенціалу достатньо високий. Доцільно відмітити, що при значному обсязі виробничого потенціалу та рівних ресурсах, виробниче підприємство не може скоригувати робочий процес, що це призводить до зниження виробничого потенціалу. Отже, кожна компанія має шукати засоби для збільшення та розвитку високого рівня виробничого потенціалу.

Аналіз літературних джерел за темою дослідження показав, що багато вчених в своїх публікаціях приділяють увагу вивченню виробничого потенціалу компанії, його оцінці та процесу ефективного управління, серед яких слід назвати, як: Андрійчук В. Г., Бардась А.В., Вороніна А.В., Гринчук Ю. С., Захаренко М.М., Князева О.А., Круш П.В., Кулаковська Т.А., Макаренко П.М., Мартиненко В.П., Мацко Н.Г., Морозова О.Г., Олійник Т.І., Терещук Н.С., Яковлев В. І. та інші. Але часто думки вчених різняться щодо визначення сутності, компонентів, методів оцінки та механізму управління ресурсами компанії в цілому. Однак ці підходи не суперечать один одному, але детально показують окремі сторони предмета дослідження та доповнюють один одного.

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретичних, методологічних положень щодо управління виробничим потенціалом підприємства та визначення напрямків підвищення ефективності його використання в умовах виробничого підприємства.

Відповідно до мети в роботі означені наступні завдання:

- охарактеризувати сутність потенціалу підприємства та визначити основні характеристики процесу управління;
- розглянути методичні аспекти управління ресурсним потенціалом підприємства;
- охарактеризувати діяльність ТОВ «Агроінд»;
- дослідити стан управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд»;
- проаналізувати ефективність використання виробничого потенціалу підприємства;
- розробити інструменти управління виробничим потенціалом із метою підвищення результативності діяльності підприємства;
- провести оптимізацію виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд».

**Об'єктом дослідження** кваліфікаційної роботи є процес управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд».

**Предметом дослідження** виступають ключові аспекти системи управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд».

**Методи дослідження**, що були використані в кваліфікаційній роботі: аналіз і синтез, порівняння, методи статистичного аналізу, метод економетричного моделювання, табличний та графічний методи, методи економічного обґрунтування і оптимізації управлінських рішень.

**Теоретико-методологічну основу дослідження** становлять положення сучасної економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених та фахівців у сфері організації управління виробничим потенціалом.

Інформаційною базою дослідження виступають законодавчі і нормативно-правові акти, які регламентують процес управління виробничим потенціалом, офіційні матеріали Держкомстату України, НБУ, офіційна звітність ТОВ «Агроінд», наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, періодичні видання з теми дослідження, ресурси мережі Інтернет.

**Наукова новизна роботи** полягає у розробці рекомендацій щодо розвитку системи управління ТОВ «Агроінд» шляхом розробки механізму управління виробничим потенціалом із метою підвищення результативності діяльності підприємства:

дістали подальшого розвитку:

- оптимізація окремих елементів виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд» в частині визначення раціональної структури поголів'я та розширення свинотоварної ферми.

Реалізація пропозицій та рекомендацій, що містяться в роботі, дозволить удосконалити процес управління виробничим потенціалом.

**Апробація результатів роботи.** Основні теоретичні положення і практичні результати дипломного дослідження доповідались та обговорювались на Всеукраїнській науково–практичній конференції «Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації» (Дніпро, 8-9.11.2022.).

**Структура та обсяг роботи.** Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 86 сторінок. Робота містить 10 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел містить 64 найменування.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ТА ДІАГНОСТИКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

### 1.1. Потенціал підприємства як об'єкт управління

Успішне функціонування бізнесу на галузевому ринку визначається потенціалом підприємства. Виробничий потенціал – це його фактична чи можлива здатність виконувати корисну роботу.

Термін «потенціал» походить у своєму етимологічному значенні від латинського слова «*potentia*» і означає «міч, сила, приховані можливості» [16, с.61].

Таким чином, термін «потенціал» характеризує наявність у будь-кого (чи окрема людина, первинний трудовий колектив, суспільство в цілому) сукупність прихованих, ще не розкритих можливостей або здатність діяти у відповідних сферах або обставинах.

Потенціал, що поєднує в собі як просторові, так і тимчасові властивості, концентрує одночасно три рівні зв'язків та відносин:

По-перше, він характеризує минуле, тобто сукупність властивостей, які система накопичила у процесі свого формування та які визначають можливість її функціонування та розвитку. Щодо цього термін «потенціал» фактично має значення термін «ресурс».

По-друге, характеризує ступінь практичного застосування та використання наявних можливостей. Розрізняють реалізовані та нереалізовані можливості. У цій функції термін «потенціал» частково збігається з терміном «резерв».

По-третє, він спрямовано розвиток (на майбутнє). Як одиниця стійких та мінливих станів потенціал містить (по можливості) елементи майбутнього розвитку.

Рівень потенціалу, що характеризує поточний стан системи, є результатом тісної взаємодії трьох перерахованих станів, що відрізняє його від здавалося б на перший погляд схожими поняттями «ресурс» і «резерв».

Основне значення терміну «потенціал підприємства» полягає у цілісному розгляді (оцінці) поточних та перспективних можливостей економічної системи щодо перетворення операційних ресурсів на економічні блага за допомогою підприємницьких здібностей її персоналу для максимального задоволення потреб окремого підприємства.

Потенціал компанії розділений на 4 категорії:

- Основний потенціал – дає компанії можливість досягати ключових бізнес-цілей, створювати економічну цінність при отриманні прибутку. Основний потенціал відноситься до конкурентних переваг компанії, його підтримка та розвиток дає компанії можливість отримати стійку конкурентну перевагу на ринку.

- Прихований потенціал – сильні сторони, які можуть бути реалізовані у майбутньому як конкурентна перевага. Як правило, це потенціал персоналу, накопичений професійний досвід у певній сфері. Прихований потенціал, що накопичується, може бути реалізований у вигляді нового напрямку бізнесу або покращення споживчих властивостей продукту.

- Збитковий потенціал – наявність збиткового потенціалу обумовлено споживанням ресурсів без прибутку для компанії (нераціональна організаційна структура, подвійні витрати тощо).

- Звичайні активи – бізнес-активи, які забезпечують ефективне використання інших потенціалів: налагоджена система управління бізнесом та фінансами.

Потенціал підприємства є «складною, динамічною, багатоструктурною системою, певні закономірності розвитку якої залежать від ефективності економіки, ритмічності та якості її зростання» [38, с. 206]. Отже, потенціал компанії характеризується чотирма основними характеристиками.

Перша функція. Потенціал підприємства визначається його реальними можливостями у тій чи іншій сфері соціально-економічної діяльності і не тільки реалізується, але з тих чи інших причин не реалізується.

Друга властивість. Можливості підприємства залежать головним чином від наявності ресурсів та резервів (економічних, соціальних), не задіяних у виробництві. Отже, потенціал підприємства також характеризується певним обсягом ресурсів як задіяних у виробництві, так і не задіяних, але призначених для використання.

Третя властивість. Потенціал підприємства характеризується в основному не тільки наявними можливостями, а й здібностями всього персоналу до ефективної операційної діяльності з метою забезпечення ефективного функціонування та сталого розвитку системи виробництва та збуту.

Четверта особливість. Рівень та стан використання підприємницького потенціалу (обсяг отриманої валової продукції або одержаний дохід (прибуток)) також зумовлені організацією виробничого процесу та відповідною структурою управління підприємством.

Отже, можна сказати, що модель бізнес-потенціалу характеризується наступним (рис. 1.1):

– обсяг та якість наявних ресурсів (чисельність зайнятих працівників, основні виробничі та невиробничі засоби чи запаси матеріалів, фінансових та нематеріальних ресурсів - патентів, ліцензій, інформації, технологій);

– здатності суб'єктів управління створювати окремі види продукції, тобто їх освітній, кваліфікаційний, психофізіологічний та мотиваційний потенціал;



**Рис. 1.1 Модель потенціалу підприємства [45, с. 27]**

– управлінські навички для максимально ефективного використання наявних ресурсів компанії (професійна підготовка, талант, здатність створювати та оновлювати організаційні структури компанії);

– інформаційні навички, здатності бізнесу генерувати та перетворювати інформаційне забезпечення для підтримання виробничої діяльності та прийняття управлінських рішень;

– здатність підприємства до інноваційної діяльності з метою залучення до виробничого процесу передових технологій, використання нових сортів та ін.;

– фінансові можливості залучення коштів (платоспроможність, внутрішній і зовнішній борг фінансового сектора);

– інші опції.

Всі ці можливості формують загальний потенціал (економічний та соціальний) компанії, що відображає рівень її конкурентоспроможності порівняно з аналогічним потенціалом будь-якої іншої компанії.

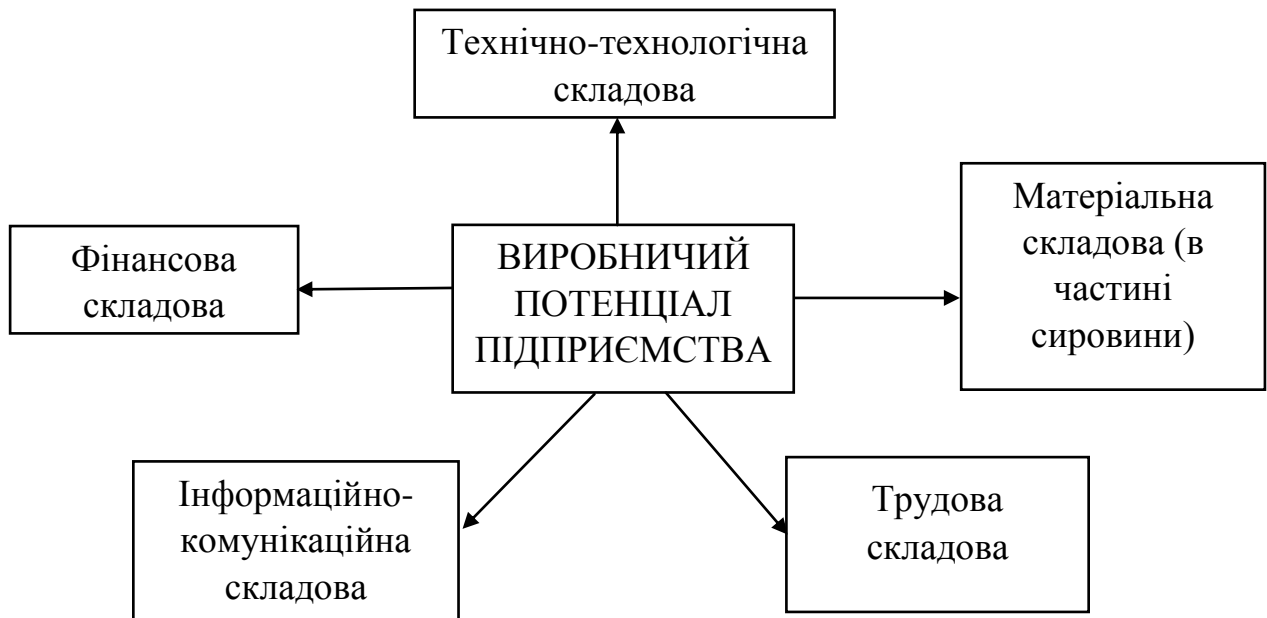
В економічній літературі по різному трактують категорію структура виробничого потенціалу фірми. Більшість дослідників вважають ресурсну структуру потенціалом, але радять розглядати кількість складових по різному. Ряд авторів до складу виробничого забезпечення радять відносити лише робочі знаряддя, у другому - робочі знаряддя та інструменти, у третьому - робочі знаряддя праці та природно-кліматичні ресурси, і є також група науковців, які до потенціалу відносять засоби виробництва, працю, працю та предмети праці. Існують також розширені уявлення про структуру потенціалу підприємства з доповненнями у вигляді системи збирання, обробки та споживання інформації, ділового досвіду, енергії тощо. Слід зазначити, що навіть якщо погляди на структуру потенціалу компанії співпадають, «ресурсний підхід не дає повної характеристики цього терміну» [61, с. 127]. Також доцільно розглянути дослідження різних ключових складових структури потенціалу, у яких, крім ресурсного аспекту, враховуються й інші види складових, що дають більш повне уявлення про її склад.

У широкій постановці питання, до складових частин виробничого потенціалу здебільшого відносять все, що пов'язане з функціонуванням та розвитком бізнесу.

Виробничий потенціал – існуючі та резервні можливості виробничого сільськогосподарського підприємства щодо отримання та застосування ресурсів для виробництва оптимального обсягу продукції (послуг) за наявного ресурсного забезпечення. Його доцільно розглядати як синергічне поєднання трудового потенціалу, здатного виробляти задану кількість продукції. Таким чином, виробничий потенціал є системою, яка синтезує та об'єднує декілька складових. Досліджуваний показник включає фінансову, матеріально-сировинну, техніко-технологічну, трудову та інформаційну складові (рис. 1.2).

Ефективне функціонування сільськогосподарського підприємства забезпечується рядом факторів, найважливішим з яких є виробниче

забезпечення підприємства, і формується під впливом успішного використання як окремого фактору, так і їх сукупності.



**Рис. 1.2. Структура виробничого потенціалу підприємства**

Аналіз рівня та ефективності використання працівників підприємства потрібно проводити для встановлення та розрахунку можливостей економії праці за рахунок більш раціонального розміщення працівників, продуктивного робочого навантаження та розподілу їх за кваліфікацією.

## **1.2. Сутність управління потенціалом підприємства**

Необхідність створення ефективної та дієвої системи управління потенціалом підприємства пов'язана із завданням підвищення ефективності у досягненні корпоративних цілей стратегічного, тактичного та оперативного характеру. У цілому нині потенціал управління доцільно розглядати насамперед із погляду досягнення цілей управління. Управління якістю потенціалів та

застосування механізмів управління дозволяє підвищити ефективність бізнесу, полегшити та мінімізувати втрати при реалізації технологічних, організаційних, інноваційних та інших змін, знизити витрати, оптимізувати процеси виробництва та впливу на довкілля через оцінку, формування та використання екологічного потенціалу.

Потенційний менеджмент визначається поєднанням сукупності функцій та елементів. До ключових функцій менеджменту виробничим потенціалом підприємства доцільно віднести планування. Дана функція включає формування виробничої програми, регулювання операційного процесу, розподіл і використання ресурсів, стан галузевого ринку, координування трудових та виробничих процеси, показники якості продукції та її трудоемність. Реалізація цих напрямків проводиться шляхом прийняття «управлінських рішень, які мають бути своєчасними та обґрунтованими» [2, с. 120].

Виробничий потенціал підприємства – це потенційна можливість виробляти продукцію такого номенклатурного списку, з визначеними показниками якості, які задовольняють основні параметри ринкового попиту.

До характеристик виробничого потенціалу відносяться: цілісність, взаємозамінність, комплексність, альтернативність, взаємозв'язок елементів, здатність сприймати сучасні досягнення НТП, здатність розвиватися за рахунок використання нових технологій, гнучкість виробничої системи, потужність [7, с. 381].

Управління є безперервний і складний цілеспрямований соціально-економічний і техніко-організаційний процес впливу системи управління на конкретний об'єкт, який здійснюється за певною технологією з використанням технічних методів і засобів для досягнення технічних, економічних та соціальних цілей. індикатори [41 с. 58].

На думку О.І. Зайцева, управління економічним потенціалом підприємства можна вважати показником ефективності всієї системи та

раціонального використання ресурсів. Його дослідження показує, що компанії з подібним потенціалом найчастіше мають різні показники ефективності [15, с. 38]. Тому різниця в чистому результаті діяльності підприємства залежить не від оцінюваних потенційних показників, а від якості динамічного процесу його управління, де управління визначається як вплив на об'єкт управління для досягнення поставленої мети. З проведених досліджень зроблено висновок, що чим якісніше і доцільніше обрано систему управління, то вище ефективність діяльності. Ми згодні з цим твердженням, але вважаємо за необхідне уточнити, що неправильний вибір системи управління часто є наслідком нечітко сформульованих цілей управління і, отже, визначення якісних цілей є суттєвим для такого типу управління, оскільки призводить до правильної орієнтації системи в часі.

У роботі Момот А.С. процес управління виробничим потенціалом визначається як активний вплив на керований об'єкт з метою підвищення ефективності його функціонування та забезпечення умов його розвитку [37, с. 310]. На наш погляд, даний підхід є актуальним і для загальноекономічного потенціалу підприємства і може характеризувати процес управління з точки зору взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, але потребує доповнення та розширення в інших напрямках.

Також слід зазначити, що всі компоненти системи управління формуються під впливом довкілля та специфіки внутрішнього стану та діяльності підприємства, що впливає як на цілі та завдання управління, так і на сам процес управління організацією. Потенційна структура керування включає елементи, які відображено в табл. 1.1.

Тому в рамках управління потенціалом компанії необхідно розуміти процес цілеспрямованого впливу на потенціал шляхом якісної та кількісної оцінки складових потенціалу з погляду формування, накопичення та використання для забезпечення досягнення управлінських цілей. Суб'єкт



управління той, хто свідомо впливає на потенціал – це вище, середнє та нижче керівництво, об'єкт управління – потенціал підприємства.

**Таблиця 1.1**

**Елементи управління виробничим потенціалом аграрного підприємства**

Складові елементи	Характеристика елемента
Об'єкт, на який спрямована дія управління	Виробничий потенціал підприємства
Мета, поставлена перед процесом управління	Ефективне управління виробничим потенціалом
Критерії, яким відповідає управління	Сукупність факторів, що забезпечує стан та розвитку складових потенціалу
Суб'єкти, які здійснюють процес управління	Складові частини виробничого потенціалу
Методи взаємодії та напрями за якими здійснюється управління	Залучення, використання та підвищення виробничого потенціалу
Управлінські ресурси	Матеріальні, фінансові ресурси, організаційний потенціал

Реалізація процесу управління потенціалом вимагає визначення мети керування. Після визначення мети наступним кроком є аналіз показників стану внутрішнього середовища підприємства (наприклад, всі ресурси, запаси та резерви підприємства використовуються повністю, використовуються всі видимі можливості, є ресурси, які не використовуються або використовуються не повною мірою, є невикористані можливості, для реалізації яких недостатньо ресурсної бази і т. д.) та зовнішнього конкурентного середовища [55, с. 109]. Після такого аналізу має сенс приступити до процесу управління потенціалом, який носитиме комплексний характер, спрямований на вирішення поставлених завдань.

Відповідно до того, що було описано, повинні бути зазначені потенційні галузі управління залежно від мети управління компанією та її заходів. До цих напрямів слід віднести процеси формування потенціалу, його накопичення та використання. Під створенням потенціалу ми розуміємо визначення оптимальних напрямів його розвитку, ресурсів та резервів його створення та

заходів щодо їх перетворення для досягнення поставлених цілей управління. Цей процес є найбільш ефективним і необхідним при плануванні стратегічних змін у компанії та реалізації нових видів діяльності, тому що є створення потенціалу, необхідного для їх швидкого сприйняття, тобто потенціалу змін, що характеризує стратегічний рівень управління потенціалом. Процес накопичення потенціалу корисний, коли є якийсь потенціал для досягнення цілей, але його недостатньо і потрібно збільшити. Така діяльність відповідає стратегії тактичного керування потенціалом. Використання потенціалу – це реалізація ресурсів та можливостей у реальних бізнес-процесах, господарська діяльність компанії задля досягнення поставлених цілей. Цей вид управління потенціалом можна кваліфікувати як оперативний.

Тому в системі управління потенціалами доцільно виділяти компоненти – управління формуванням та накопиченням потенціалів, управління використанням потенціалів, які мають різні цілі управління, проблеми різного управління, відмінності у побудові управління, механізм, його прийоми та методи.

Функції управління повинні включати планування, організацію управлінської роботи, контроль та облік потенціалу, мотивацію роботи з управління потенціалом [3, с. 84].

Терещук НС. у своєму дослідженні зазначає такі ознаки управління потенціалом: наявність економічного потенціалу підприємства, причинно-наслідкового зв'язку між його складовими, наявність керуючої та керованої підсистем; динамічний характер ділового потенціалу компанії; здатність системи економічного потенціалу аграрного підприємства змінюватись за рахунок незначного впливу [58]. На наш погляд, ці характеристики можна розширити стосовно самого процесу управління, відзначивши своєчасність процесу управління, наявність початкового моменту та закінчення процесу управління, наявність управлінських витрат.

Олійник Т.І. та Косенко А.О. виділяють два види управління потенціалом сучасного підприємства: поточне управління з метою досягнення короткострокового прибутку та стратегічне управління з метою створення потенціалу прибутку [42]. На наш погляд, акцент необхідно робити на тактичне управління потенціалом, яке засноване на реалізації тактичних цілей управління.

Серед методів управління, які слід використовувати при управлінні потенціалом підприємства, залежно від виду дій слід розрізняти: адміністративні, економічні, соціально-психологічні, правові (з погляду впливу законодавчих та контрольних органів), ідеологічні, технологічні (для управління виробничим та інноваційним потенціалом) та інші, які застосовуються побічно чи частково в управлінні.

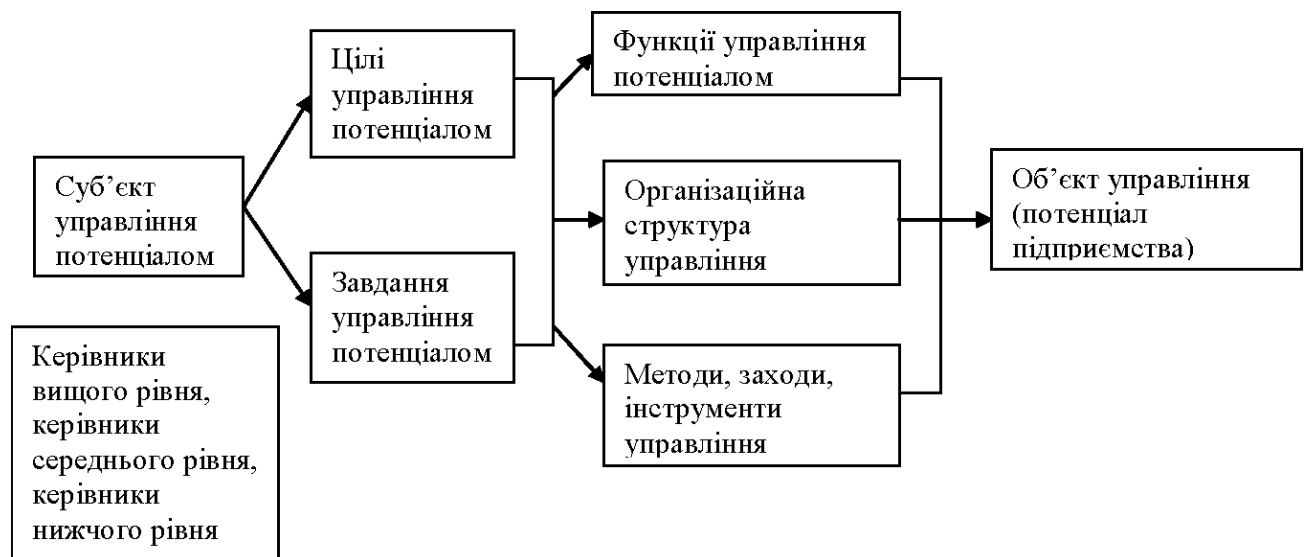
На рис. 1.3 представлена загальна структурно-логічна схема управління потенціалом. Деталізувати цю схему необхідно з погляду організаційної структури управління та етапів управління потенціалом компанії.

Суб'єкти управління потенційними можливостями підприємства включають менеджерів вищого рівня, менеджерів середньої ланки та менеджерів нижчої ланки. Об'єктом управління є потенціал підприємства та його складові.

Складовою всього «процесу управління підприємством є механізм управління виробничим потенціалом» [25, с. 105], який є важливою підсистемою управління, підпорядковану стратегічній меті управління, спрямовану на досягнення стратегічних цілей і поліпшення кінцевих результатів діяльності.

Виробничий потенціал динамічний, змінюється у часі залежно від умов роботи та становища компанії, тому його управління немає чіткого графіка, воно має здійснюватися безперервно протягом усього існування компанії і також має постійно вдосконалюватися.

Управління виробничим потенціалом – це процес пошуку найбільш ефективних способів удосконалення виробничої діяльності, раціонального використання ресурсів, що підвищує конкурентні позиції підприємства та допомагає йому успішно позиціонувати себе на ринку. Ключовим завданням процесу управління є можливість зниження вартості матеріальних, техніко-технологічних, трудових і грошових ресурсів, поліпшення використання інформації, що сприяє скороченню відходів виробництва та використанню засобів, що вивільняються, для розширення бізнесу. Цей процес визначається наявністю ресурсів компанії, та їх своєчасним розподілом, використанням і поповненням.



**Рис. 1.3. Загальна структурно-логічна схема управління потенціалом**

Формування виробничого потенціалу має відповідати виду підприємницької діяльності та поставленим перед нею завданням. Оптимальною є структура, в якій кожен компонент забезпечує якісне функціонування та розвиток, реалізацію стратегії та досягнення поставленої мети.

Організація забезпечення підприємством виробничим потенціалом свідчить, що дослідження необхідно проводити в наступному порядку:

- оцінка фактичного потенціалу компанії;
- визначення ступеня можливого використання та резервів зростання грошових ресурсів;
- придбання необхідних ресурсів за рахунок приросту грошових коштів;
- моніторинг новоствореного виробничого потенціалу [13, с. 248].

На виробничий потенціал підприємства впливають фактори як внутрішнього, так і зовнішнього характеру:

- зовнішній: включає політичне становище країни, її загальне соціально-економічне становище та інвестиційну привабливість;
- внутрішній: включає рівень управління підприємством та його стан, кваліфікацію працівників, забезпеченість робочим обладнанням.

Стратегія вдосконалення управління виробничим потенціалом має бути спрямована на:

- на розвиток та вдосконалення всієї системи управління, її складових, для забезпечення ефективного аналізу та прийняття інших рішень, що надають позитивний вплив на показник, що вивчається;
- удосконалення організаційної структури управління потенціалом та методи їх реалізації;
- підвищення технічного рівня і якості продукції, що випускається за рахунок використання засобів автоматизації виробництва;
- удосконалення інформаційно-інноваційної системи управління виробничим потенціалом [47, с. 40].

Слід виділити такі області вдосконалення управління:

- пошук резервів зростання ефективності організації операційної діяльності;

- оцінка системи управління з метою формування оптимальної структури управління;
- поліпшити управління засобами виробництва та матеріальними ресурсами компанії;
- поліпшити якість продукції та оптимізувати інноваційну діяльність [10, с. 27].

Основним завданням виробничої компанії сьогодні є ведення діяльності з максимальним прибутком для покращення фінансового стану, що забезпечує ефективна система управління потенціалом. Пошук чинників підвищення рентабельності виробничої діяльності та забезпечення ефективної роботи є основним завданням менеджменту. Для поліпшення використання виробничого потенціалу підприємства доцільно аналізувати, оцінювати та зрештою покращувати кожну його складову.

### **1.3. Оцінка ефективності управління ресурсним потенціалом підприємства**

Основою функціонування та розвитку будь-якого бізнесу є наявність ресурсного потенціалу. У той самий час лише раціональне використання та придбання ресурсів підприємства міста і ефективне управління ресурсним потенціалом загалом за умов несприятливих впливів довкілля дозволяють підприємствам сьогодні залишатися конкурентоспроможними на ринку, забезпечувати прибутковість і краще задовольняти потреби. Правильна та систематична оцінка ефективності управління потенціалом допомагає виявити прогалини у часі та виявити можливості для більш ефективного включення виробничого потенціалу до господарської діяльності.

Основними діагностичними завданнями у системі управління є:

- об'єктивна оцінка результатів господарської діяльності та матеріально-майнового стану товариства;
- виявлення факторів господарської діяльності, фінансового стану та активів та кількісний вимір їх впливу;
- підготовка та обґрунтування зважених та ефективних управлінських рішень у галузі управління;
- виявлення та мобілізація резервів поліпшення стану підприємства та підвищення ефективності всієї господарської діяльності [27, с. 625].

В діяльності підприємства для отримання оперативної інформації проводиться експрес-діагностика, яка проводить оцінку організаційної структури, операційної діяльності, фінансового стану, логістичного забезпечення та ін. (рис. 1.4).

ЕКСПРЕС-ДІАГНОСТИКА ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА			
↓	↓	↓	↓
Організаційна діагностика	Функціональна діагностика	Фінансово- економічний аналіз	Логістичний аналіз
Організаційна структура; штатний розклад; посадові інструкції; організаційна документація	Збут; виробництво; постачання	Аналіз динаміки фінансово- економічних показників за попередні роки	Аналіз поточних процесів: інформаційних, постачальницьких, виробничих, збутових

**Рис. 1.4. Сукупність елементів експрес-діагностики діяльності виробничого підприємства [35, с. 221]**

Під час проведення базової діагностики виділяють основні чинники, що визначають розвиток кризи:

- зовнішні фактори, що не залежать від діяльності підприємства;
- залежні від діяльності – внутрішні чинники.

Зовнішні та внутрішні чинники дослідницького процесу поділяються на підгрупи.

Отже, зовнішні чинники враховують суто ринкові чинники (рівень попиту, пропозиції, стабільність валютного ринку та інших.), чинники, що створюють ризик банкрутства підприємства (інфляція, рівень безробіття, не стабільність законодавства та податків) та факторів, що визначають структуру незалежно від урахування специфіки їх діяльності. Внутрішні фактори відносяться до операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Для діагностики компаній використовується велика кількість різних методів, більшість із яких використовується і в інших економічних науках. Усі діагностичні процедури можна поділити на дві принципово різні групи: формалізовані та неформальні [60, с. 142].

Формалізовані методи ґрунтуються на чітких аналітичних залежностях. У цих методах здійснюються певні розрахункові процедури і на отримані результати оцінки не впливає суб'єктивна точка зору аналітика. Формалізовані процедури у свою чергу поділяються на кілька груп. До найважливіших відносяться:

Традиційні методи економічної статистики: середні та відносні величини, групування, графік, індекс, елементарні методи обробки динамічних рядів.

Класичні методи проведення дослідження та оцінки діяльності: ланцюгові показники динаміки, арифметичні різниці, бухгалтерський баланс, виділення ізольованих факторів, що впливають, відсоткові ставки, диференціальні, логарифмічні, інтегральні, прості та складні відсотки.

Математичні та статистичні методи дослідження взаємозв'язків: кореляційний, регресійний та дисперсійний аналіз, методи основних компонентів, обробка просторово-часових агрегатів, кластерний аналіз.



Економетричні методи: матричні методи, графіки виробничих функцій, економетричне моделювання, теорії виробничого балансу, кореляційно-регресійний аналіз.

Методи програмування: системний аналіз, машинне моделювання, лінійне, нелінійне та динамічне програмування.

Методи операційного менеджменту: теорії ігор, масових послуг, методи мережевого планування та управління.

Зазвичай на початковому етапі оцінки компанії встановлюються основні напрямки діагностики, складається перелік аналітичних показників, обирається методологічна база оцінки, визначається можливість причинно-наслідкових зав'язків між досліджуваними ознаками. Наступним кроком є розрахунок показників операційної діяльності та фінансового стану підприємства, визначається кількісний вплив чинників їхньої розвитку. В закінчення проведеного аналізу отримані результати знову оцінюються та трактуються за допомогою неформалізованих методів.

Таким чином, діагностика починається та закінчується неформальними методами, але її основою залишається формалізоване дослідження.

Крім різноманітності методів виділяють п'ять діагностичних систем [16, с. 62]:

- горизонтальний аналіз - полягає у вивченні динаміки досліджуваних показників, їх еволюції в часі.
- вертикальний (або структурний) аналіз - дозволяє вивчити структуру аналізованого явища. Явище у об'єкті дослідження, але у його компонентах;
- порівняльний аналіз - полягає у порівнянні аналізованого показника об'єкта аналізу з аналогічними показниками інших об'єктів, рівнем планового завдання чи нормативним значенням показника тощо;
- аналіз коефіцієнтів – здійснюється шляхом визначення спеціальних відносних показників. Ця діагностична система є основною, оскільки більшість

характеристик господарську діяльність і фінансово-економічного становища точно оцінюються з допомогою низки коефіцієнтів;

- комплексний аналіз - включає у собі об'єднання кількох показників у єдиний критерій. Здійснюється шляхом побудови піраміди показників чи спеціальних складних моделей.

Насправді діагностика проводиться у системі управління підприємства з урахуванням певного методу оцінки. Метод оцінки являє собою сукупність процедур, правил розрахунку та оцінки спеціальних коефіцієнтів та показників, дотримання яких забезпечує отримання результатів вимірювання якісного та кількісного складу основних характеристик діяльності економічного та фінансово-економічного становища підприємства.

Можливість виробництва (формування) продукції, надання послуг певного обсягу та якості у вирішальній мірі залежить від рівня розвитку виробничої бази підприємства.

Виробнича база є сукупністю найбільш активних елементів компанії з надання послуг або виготовлення продукту з дотриманням певних технологій.

Виробнича база включає лише ті види інструментів та робочого обладнання, які безпосередньо задіяні у виробничих технологіях. Як показує досвід, основними факторами, що впливають на формування та використання виробничого потенціалу підприємства, є:

- трансформація стратегічних орієнтирів відповідно до еволюції довгострокових тенденцій економічного зростання галузі;

- тенденції глобалістських процесів як в економіці країн та регіонів, так і в окремих галузях чи кластерних утвореннях;

- поява та поширення на ринку нових продуктів, у тому числі аналогів та товарів-замінників. Це, своєю чергою, змінює коло споживачів, стає предиктором розвитку, поглиблює диференціацію товару тощо. У той самий час

успішний запуск нового продукту зміцнює позиції компанії, відвойовуючи частку ринку в консервативних конкурентів;

- ротація бізнесу на ринку у міру появи нових бізнесів і зникнення старих.

Це змінює умови конкуренції, особливо коли на ринок виходять іноземні компанії. У той самий час вхід до ринку чи вихід із нього великих чи технологічно просунутих підприємств може викликати реструктуризацію серед конкуруючих підприємств, призвести до зміни характеру конкуренції, зміни структури конкуренції, загострення боротьби за клієнтів тощо;

- технологічні розробки, що є особливо актуальним і впливаючим фактором на ринку обладнання, продуктів харчування, зв'язку, транспорту тощо. Перевага в технологіях, що використовуються, може докорінно змінити ситуацію всередині галузі і забезпечити виробництво нових або більш якісних товарів з меншими витратами і т. д. Крім того, зміни в технології призводять до зміни кількості та якості інших ресурсів, необхідних для підтримки виробництва. процеси всередині компанії, які можуть суттєво погіршити ефективність використання цих технологій;

- зміни у структурі попиту на окремі види продукції;

- зміна системи маркетингу та просування товарів на ринку, оскільки ці оновлені підходи часто викликають інтерес споживачів і зрештою стимулюють попит, знижують витрати на продаж одиниці продукції та поглиблюють диференціацію товарів;

- поширення нововведень, яке сприяє технологічному, економічному та загальному комерційному підйому;

- зміна напрямків витрат, особливо при виробництві тих видів продукції, де важливий ефект масштабу, є шансом для компаній, які збільшують обсяг виробництва, що формується, досягти лідируючих позицій на ринку.

Крім діагностики зовнішніх факторів, важливим є вивчення факторів формування та використання продуктивного потенціалу внутрішнього генезу. Серед них найважливішими є:

- ухвалена стратегія розвитку бізнесу на перспективу;
- рівень технологічного оснащення;
- стан організації виробничого процесу;
- якість керування внутрішньою системою компанії, організований процес планування та контролю;
- ефективність системи контролю та оцінка ключових показників ефективності потенціалу;
- рівень корпоративної культури на підприємстві, як на рівні менеджменту, так і при здійсненні виробничого процесу;
- рівень професіоналізму персоналу і працівників підприємства;
- облаштування робочих місць у відповідності з потребами операційного процесу, який виконується на даному відрізьку;
- збалансований режим праці та відпочинку при здійсненні виробничих операцій;
- моральний та фізичний знос та використання виробничих приміщень;
- інноваційність бізнесу та технологій управління;
- оптимізація фінансових потоків для формування потенціалу та оцінка наявного фінансового потенціалу;
- інвестиційна діяльність компанії та ін.

Внутрішній стан підприємства безпосередньо впливає на його функціонування та є системою факторів, що діють всередині бізнес-одиниці. Ці чинники значною мірою контролюються керівництвом, тому їх впливом геть підвищення виробничого потенціалу трохи легше проти зовнішніми чинниками.

В даний час фахівці з діагностики системи управління вказують на необхідність вивчення ступеня гнучкості виробничої системи підприємства, яка впливає на ефективність формування та використання виробничого потенціалу.

При цьому зазначається, що гнучкість виробничої системи є засобом пристосування виробничих систем до умов зовнішнього середовища, що змінюється, в основному за рахунок підвищення якості продукції, що випускається. Під гнучкістю виробництва розуміється його здатність без істотних змін у техніці, технології та організації виробництва забезпечити перехід на нову продукцію у найкоротші терміни та з мінімумом трудових та матеріальних ресурсів, незалежно від зміни структури та технологічних властивостей продуктів.

Принцип гнучкості дозволяє пристосувати виробничий процес до змінних економічних та організаційних умов, а також до конструктивних і технологічних вимог продукції, що випускається. Це скорочує час та вартість переналаштування обладнання під час виробництва широкого спектру продукції [20, с. 136].

З точки зору їх приналежності до фундаментальних, еволюційних або псевдоінноваційних технологій можна виділити три типи технологій, а саме: стабільні, успішні та еволюційні [34, с. 143].

Стабільна технологія – це технологія, яка залишається незмінною протягом усього процесу функціонування цієї програми.

Успішна технологія – це технологія, яка живе довго, але з її допомогою створюється кілька поколінь нових продуктів, при цьому покращуються основні властивості та розширюється сфера застосування. Успішна технологія потребує постійного оновлення продукції, інакше компанію можуть випередити конкуренти. Активна науково-дослідна робота має особливе значення усім етапах життєвого циклу. Крім того, дуже важливо своєчасно визначити «період

старіння» та направити НДДКР на інший тип базової технології, оскільки інерція удосконалень може суперечити економічному віку базової технології.

Еволюційна технологія – це технологія, основні характеристики якої змінюються протягом життєвого циклу попиту, оскільки також змінюються кілька поколінь нових продуктів, які відповідають цьому попиту. Якщо припустити, що фундаментальною інновацією є формування нової галузі, то цю технологію можна розглядати як інновацію, що покращує.

У вітчизняній та зарубіжній літературі для діагностики ступеня гнучкості виробництва пропонуються різні показники. Серед них найважливішим є фактор гнучкості виробництва. Чим вище значення коефіцієнта гнучкості виробництва, тим легше і швидше можна збільшити обсяги виробництва [61, с. 127].

Ступінь гнучкості виробничої системи визначається двома елементами: кількістю різних функціональних станів, які система може приймати дискретно в межах своїх технічних можливостей, та моментом переходу з одного функціонального стану в інший, які мають різноспрямовану дію. вплив на гнучкість системи. Гнучкість збільшується зі збільшенням технічних показників та зменшується зі збільшенням часу переходу з одного функціонального стану до іншого [57, с. 28].

До основних засобів підвищення виробничого потенціалу [20] відносяться заходи, спрямовані на підвищення ефективності використання ресурсів суб'єкта господарювання, а саме: за рахунок підвищення ефективності використання трудових ресурсів та основних фондів і оборотних коштів.

Шляхи збільшення виробничого потенціалу за рахунок оптимізації використання техніки та обладнання:

- збільшення обсягу валової та товарної продукції;
- оновлення та технічне переозброєння основних фондів шляхом комплексної автоматизації; заміна застарілого обладнання; модернізація

обладнання; усунення вузьких місць та невідповідностей у виробничих потужностях компанії; механізація допоміжних та обслуговуючих виробництв;

- використання передових технологій, механізації та автоматизації виробництва, зокрема за рахунок винахідництва та раціоналізації;

- збільшити час роботи машин та механізмів за рахунок вилучення непрацюючого обладнання (оренда, лізинг, продаж тощо); скоротити час ремонту обладнання; скорочення часу простою протягом зміни та всередині зміни;

- удосконалення організації та управління виробництвом, зокрема: за рахунок прискорення досягнення планової продуктивності активів, що вводяться в експлуатацію; впровадження наукової роботи та організація виробництва; підвищення забезпеченості матеріально-технічними ресурсами; удосконалення управління виробництвом на основі сучасних комп'ютерних технологій; розвивати матеріальну зацікавленість працівників, що сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Можливості збільшення виробничого потенціалу за рахунок підвищення ефективності використання обігових коштів:

- на етапі формування виробничих запасів за рахунок раціонального використання виробничих запасів; ліквідація надлишкових запасів матеріалів; покращеного нормування; поліпшити організацію доставки, зокрема шляхом встановлення чітких договірних пунктів та забезпечення їх виконання, оптимального вибору постачальників, коригування транспортних операцій;

- на стадії незавершеного виробництва за рахунок впровадження передового обладнання та технологій, у тому числі безвідходного та маловідходного; розвиток стандартизації та уніфікації; удосконалення форм організації виробництва; удосконалення системи економічного розвитку, дбайливе використання сировини та енергоресурсів;

- на стадії обігу за рахунок раціональної організації реалізації товарної продукції, використання електронних торгових площадок; своєчасного опрацювання документації та прискорення її руху.

Прискорення обороту оборотних коштів дозволяє заощадити значні кошти та оптимізувати обсяги виробництва та реалізації продукції, згідно потреб ринку.

Поліпшення використання ресурсів дає змогу ефективніше використовувати наявний виробничий потенціал підприємства та загалом позитивно впливає на фінансово-економічне становище та ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства.

### **Висновки до першого розділу**

1. Виробничий потенціал підприємства є потенційною можливістю збільшення випуску продукції такої якості та асортименту, які будуть повністю задовольняти основні параметри попиту споживчого ринку. Встановлення рівня ефективності управління виробничим потенціалом виробничого підприємства є важливою проблемою для керівників, вирішення якої має здійснюватися з урахуванням важливості даного аналізу та складання дієвого плану заходів щодо вдосконалення всіх видів економічних ресурсів, з поширенням їх впливу на внутрішню та зовнішню середовище підприємства. Підвищення ефективності діяльності та укріплення підприємства на ринку, досягнення його стратегічних та економічних цілей значною мірою залежать від якості управління виробничим потенціалом підприємства, що виступає інтегральним впливом менеджера на виробничу діяльність підприємства. процеси. Управління виробничим потенціалом компанії вимагає від керівника гнучкого реагування на зміни середовища підприємства (як внутрішнього так і зовнішнього), надання уваги формуванню, рівню та якості використання, визначені його ефективності. Ефективне управління неможливе без розробки власної системи, що враховує всі особливості та характеристики виробничого потенціалу, стану



та складу ресурсів стосовно їх використання, які виражені у зміні підходу до управлінської складової конкретної справи.

2. Управління виробничим потенціалом – це процес пошуку найбільш ефективних способів удосконалення виробничої діяльності, раціонального використання ресурсів, що підвищує конкурентні позиції підприємства та допомагає йому успішно позиціонувати себе на ринку. Ключовими завданням даного процесу управління є можливість зниження вартості матеріальних, техніко-технологічних, трудових і фінансових ресурсів, поліпшення використання інформації, що сприяє скороченню відходів виробництва та використанню засобів, що вивільняються, для розширення бізнесу. Цей процес визначається наявністю ресурсів компанії, та їх своєчасним розподілом, використанням і поповненням. Відповідно цього, виробничий потенціал сучасного підприємства слід розглядати як об'єкт управління, метою якого є формування та активізація потенціалу, що забезпечує випуск продукції.

3. Основною метою діагностики виробничого потенціалу є отримання невеликої кількості основних параметрів (найбільш інформативних), що дають об'єктивну та достовірну картину стану підприємства, ефективності його діяльності, еволюції структури активів, джерел фінансування та порівняння з боржниками та кредиторами.

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА РІВНЯ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АГРОІНД»

#### 2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Агроінд»

ТОВ «Агроінд» входить в десятку найпотужніших та найсучасніших свинокомплексів України з повним виробничим циклом. Виробничі потужності підприємства представлені двома відгодівельними майданчиками та інкубаторієм на 1800 свиноматок датської генетики. Загальна кількість свиней на вирощуванні сягає 20 000 голів.

ТОВ «Агроінд» розташоване у східній частині Дніпропетровської області. Центральна садиба господарства знаходиться у м. Підгороднє, за 15 км від м. Дніпро.

ТОВ «Агроінд» (колишня назва «Деміс-Агро») засноване у жовтні 2006 року на базі колишньої молочної ферми радгоспу «Підгороднє» Дніпровського району Дніпропетровської області. Через рік територія ферми спочатку займала 15 га на околиці міста Підгороднє, а згодом збільшила свої розміри шляхом придбання свинокомплексу ЗАТ «Котовський» у селі Любимівка.

Об'єднаний свинарський комплекс поєднує в собі найкращі технологічні умови галузі свинарства, у тому числі вирощування поголів'я свиней, а також технології енергозберігаючої відгодівлі, дорощування свиноматок з другої половини вегетаційного періоду та ремонту молодих тварин.

ТОВ «Агроінд» - високорозвинене господарство нашого регіону, яке займається виробництвом високоякісної товарної свинини та одне з перших господарств Дніпропетровської області, що впровадило інформаційні технології для керування стадом. Ця ферма виробляє гібридних поросят на основі

схрещування порід йоркшир х ландрас х дюрок. Запланована потужність ферм ТОВ «Агроінд» – 20 000 товарних свиней на рік.

Територія компанії розташована у зоні помірно-континентального клімату. Середньорічна температура повітря +9°C; Мінімальна температура взимку -22 С, максимальна влітку +42 С. Переважні вітри східні та південно-східні. Відносна вологість 60-68%.

Загальна площа ферми, близько 14 га, обмежена лише територією свиногокомплексу, власної ріллі немає. Інгредієнти для класного кормовиробництва закуплені. Комбікорми з нього виробляються безпосередньо на підприємстві – він має свій комбікормовий склад. Рельєф території однорідний, ґрунти представлені чорноземом.

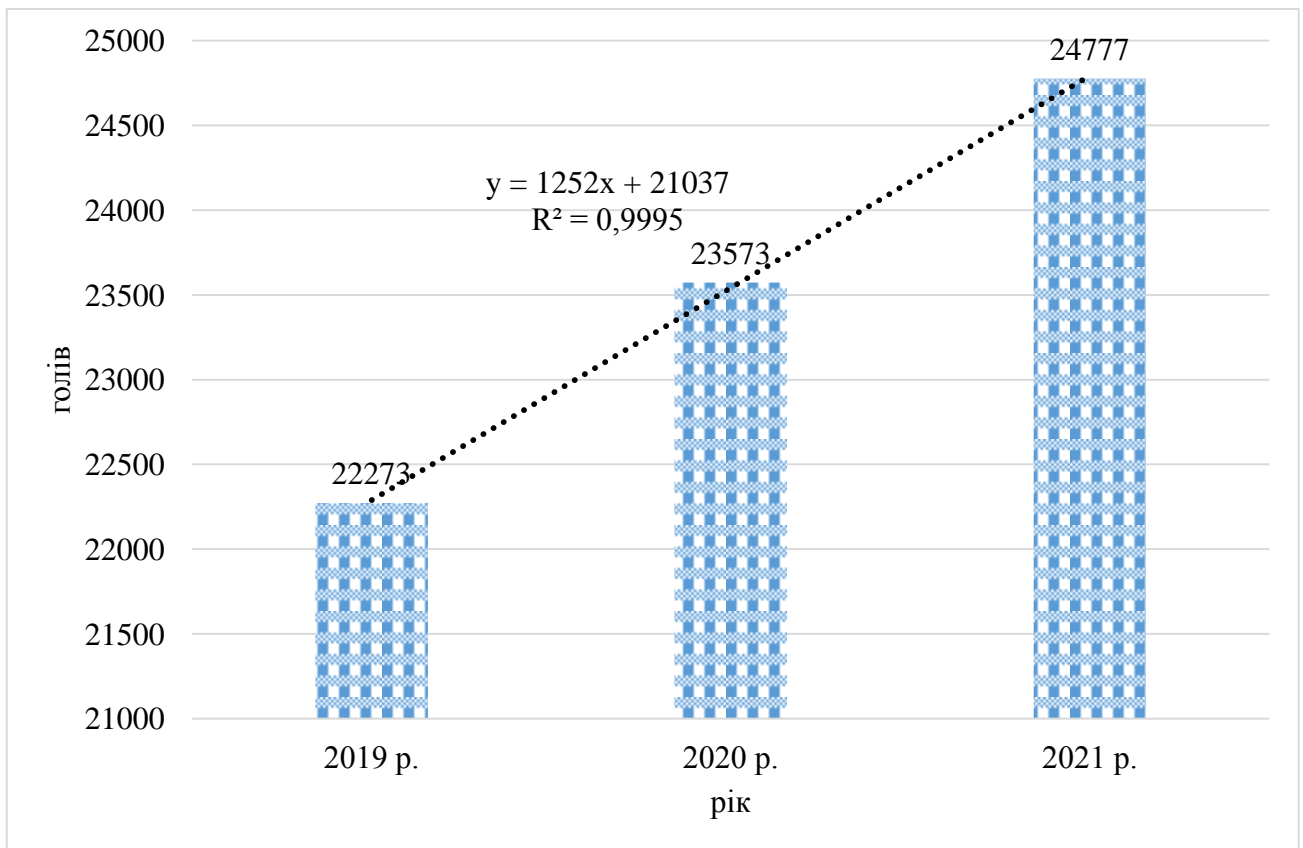
Існує потоково-накопичувальна система, але в м. Підгородному її цикл закінчується періодом вирощування поросят, а їх відгодівля здійснюється у філії селища «Любимівка», куди вони привозяться спецтранспортом. На підставі цього наводимо дані про загальне поголів'я свиней у центральному районі та селі. Любимівка (табл. 2.1).

**Таблиця 2.1**

**Загальне поголів'я свиней у ТОВ «Агроінд», гол.**

Статеві-вікова група тварин	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021 р. проти 2019 р., %
Свиноматки основного стада	1758	1804	1831	4,15
Ремонтні свинки	265	278	294	10,94
Молодняк віком до 28 днів	2985	3125	3211	7,57
Кнури-плідники	10	11	12	20,00
Ремонтні кнурці	10	10	11	10,00
Молодняк на відгодівлі віком від 29 до 77 днів	5987	6258	6459	7,88
Молодняк на відгодівлі (с. Любимівка)	11258	12087	12959	15,11
Усього	22273	23573	24777	11,24

Матеріали таблиці 1.1 демонструють, що основним засобом виробництва є відгодівельні свині, отримані в результаті промислового схрещування порід йоркшир х ландрас х дюрок. За період дослідження 2019-2021 рр. поголів'я свиней за всіма статеві-віковими групами мало тенденцію до зростання. Загальний приріст поголів'я склав 11,24 % в 2021 році проти рівня 2019 р. На рис. 2.1 представлено аналітичне вирівнювання поголів'я свиней в ТОВ «Агроінд».



**Рис. 2.1. Аналітичне вирівнювання поголів'я свиней в ТОВ «Агроінд»**

Отримані параметри лінійного тренду доводять попередні висновки щодо стабільного зростання чисельності поголів'я. Щорічний абсолютний приріст показника складає 1252 голови. За такої тенденції підприємству доцільно розглянути можливість розширення площі підприємства для власного кормовиробництва.

Середньодобовий приріст молодняку у заводчика становить 560 г. На 1 кг приросту витрачається 3,2 одиниці корму. Продуктивність поросят на одну свиноматку становить 11,2 поросят. Загалом у господарстві 20 виробничих приміщень для тваринництва, які збудовані у вигляді павільйону. Є санітарна зона, склад комбікормів та склад рідкого гною.

Розподіл поголів'я свиней різних статей та вікових груп показано в табл. 2.2.

**Таблиця 2.2**

**Розміщення свиней різної статі та віку у ТОВ «Агроінд»**

Приміщення	Число будівель	Наявні секції	Наявні станкомісця
Будівля маточнику для опоросу	2	11	415
Ферма для дорощування молодняку	3	15	7000
Ферма для холостих свиноматок	1	7	580
Ферма для поросних свиноматок	2	12	900
Свинарник для утримання ремонтного молодняку	1	1	150
Свинарник для утримання кнурів-плідників	1	1	10
Свинарник-відгодівельник	11	45	12500
Усього	20	93	21555

Матеріали табл. 2.2 свідчать, що на підприємстві спостерігається нестача приміщень для утримання свиней. З урахуванням тенденції до зростання поголів'я доцільно відмітити, що перед ТОВ «Агроінд» стоїть проблема забезпечення поголів'я приміщеннями для утримання. Для забезпечення дотримання технологій ТОВ «Агроінд» доцільно розглянути можливість додаткового будівництва приміщень для утримання. Але в умовах війни в Україні дана пропозиція не буде вже актуальною. На перспективу, після Перемоги, для даного підприємства доцільно розширити площі виробничих приміщень для утримання всіх статево-вікових груп тварин.

Отже, ТОВ «Агроінд» - одне з найбільших підприємств з виробництва свинини в регіоні, де реалізовано промислову технологію вирощування, вирощування та відгодівлі поголів'я свиней.

Проаналізуємо результативні показники діяльності (табл. 2.3) для визначення ефективності роботи підприємства.

**Таблиця 2.3**

**Основні показники ефективності господарської діяльності**

**ТОВ «Агроінд»**

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміна 2021 р. проти 2019 р., %
Поголів'я свиней, гол.	22273	23573	24777	111,2
Середньодобовий приріст, г	898,2	836,2	879,4	97,9
Тривалість відгодівлі до живої маси 110 кг, діб	186,2	191,4	189,5	101,8
Собівартість 1 кг приросту живої маси, грн.	35,8	37,6	41,2	115,1
Реалізаційна вартість 1 кг живої маси свинини, грн	43,8	46	50,2	114,6
Загальний приріст живої маси свиней, т	3725,0	3772,8	4129,0	110,8
Отримано валового доходу, тис. грн.	163156,9	173550,1	207275,6	127,0
Собівартість валового приросту живої маси свиней, тис. грн.	133356,6	141858,3	170114,6	127,6
Отримано прибутку всього, тис. грн.	29800,4	31691,8	37161,0	124,7
Отримано прибутку в розрахунку на 1 голову, грн.	1338,0	1344,4	1499,8	112,1
Рівень рентабельності діяльності, %	22,346	22,340	21,845	-0,502

Як демонструють дані таблиці 2.3 поголів'я свиней на підприємстві в 2021 році збільшилося на 11,2 % проти рівня 2019 року. Негативним чинником є

зменшення середньодобового приросту на 2,1 %. Зменшення даного показника зумовило зростання терміну відгодівлі на 3 дні або на 1,8 %. Перевищення приросту поголів'я над темпами зниження середньодобового приросту зумовило збільшення загальної величини приросту живої ваги на 10,8 %. Загальний приріст прибутку склав 24,7 %, але даний приріст зумовлений екстенсивними факторами (збільшення приросту свиней). Рівень рентабельності при цьому зменшилася на 0,502 відсоткові пункти, що спричинено перевищення приросту витрат (+27,6 %) над збільшенням величини суми доходу (27,0 %).

Велику увагу для підприємства приділяється підвищенню рівня годівлі поголів'я свиней. Для годування поросят використовуються і постійно вдосконалюються передстартові, стартові та відгодівельні раціони. Оптимізацію раціонів різних вікових груп свиней проводять з допомогою комп'ютерної програми.

Нещодавно на фермі у м. Кам'янське Дніпропетровської області з'явився партнерський м'ясопереробний завод ТОВ «Рентвел», де здійснюється забій та переробка свинини.

Таким чином, стислий аналіз виробничої діяльності ТОВ «Агроінд» показав, що господарство має високий виробничий потенціал для подальшого розширення галузі свинарства.

## **2.2. Управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд»**

Управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» доцільно охарактеризувати на основі системного підходу до забезпечення розвитку. Даний підхід набагато ефективніше, ніж окремі дії, спрямований насамперед на вдосконалення організаційно-технічних відносин. З урахуванням викладеного під управлінням виробничим потенціалом в ТОВ «Агроінд» слід розуміти

підготовку, прийняття та реалізацію рішень щодо оцінки потенціалу, ступеня його використання та його збільшення відповідно до поставлених завдань, стратегії підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та за умови використання відповідних методів та функцій управління.

Об'єктом управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» виступає стан потенціалу підприємства, що містить широке коло питань, пов'язаних із його операційною (виробничою) діяльністю (рис. 2.2).



**Рис. 2.2. Схема управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд»**

Управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» спрямоване на забезпечення його оптимального використання та системного розвитку. Органи управління віддані досягненню цієї мети шляхом систематичної реалізації дій, що впливають на рівень потенціалу та його використання відповідно до



стратегії та цілей розвитку ТОВ «Агроінд», керуючись нормативно-правовими документами як на рівні компанії, так і в за окремими працівниками, службами та фермами.

Управління виробничим потенціалом має виконувати в ТОВ «Агроінд» керівник будь-якого рангу. Ефективність управлінської праці визначається не лише професіоналізмом і компетентністю, а й відповідальністю за виконувану діяльність, законодавчо виправданим розподілом праці, який не повинен виходити за межі повноважень конкретного менеджера чи начальника виробничого підрозділу. В кінцевому варіанті професійні обов'язки з управління потенціалом ТОВ «Агроінд» повинні бути оформлені у вигляді розпорядження або наказу генерального директора.

Реалізація процесу управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» включає попередній аналіз позитивних і негативних аспектів дій керівництва компанії, які визначають можливості і ризики для підприємства.

Отже, зміст управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» визначається сукупністю методів і функцій, які відбуваються при підготовці та реалізації відповідних дій. Потенційні методи управління характеризуються серією цілеспрямованих втручань органів управління на об'єкт управління з метою вирішення поставлених завдань. Вони поділяються на адміністративні (організаційні), економічні, соціально-психологічні та ідеологічні. У ТОВ «Агроінд» в основному використовуються перші два способи, які охоплюють істотний зміст управлінських заходів.

Функції менеджменту є інструментом керівництва, який дозволяє максимально ефективно здійснювати діяльність з урахуванням можливостей і наявних ресурсів. Це окремі види управлінської діяльності, що відрізняються за змістом праці та цільовою спрямованістю.

На основі функцій традиційного менеджменту розглядаються сутнісні функції менеджменту потенціалу: цілепокладання, планування, організація,

облік і контроль, мотивація. Вказані функції управління характеризують основні етапи можливого процесу корпоративного управління та уточнюють спрямованість управлінської діяльності на всіх рівнях ієрархії.

Опишемо деякі особливості управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд».

Цілі його розвитку мають бути тимчасовими. Залежно від тимчасового горизонту вони можуть бути довгостроковими, середньостроковими та короткостроковими.

Цілі мають бути досяжними, що в основному залежить від діяльності співробітників ТОВ «Агроінд», дій партнерів та зовнішнього середовища. При формуванні потенційних корпоративних цілей необхідно прогнозувати ймовірнісний характер їх досягнення і, в першу чергу, враховувати можливе відхилення мети від реальності. Крім бажаних результатів, які ТОВ «Агроінд» планує досягти в майбутньому, при формулюванні мети необхідно вказати спосіб досягнення означеної мети. Цілі повинні бути взаємопов'язані і не суперечити одна одній. Їх пріоритет визначається класифікацією за часом реалізації та доступністю ресурсів.

Результатом планування виробничого потенціалу в ТОВ «Агроінд» є його розмір та плани щодо використання протягом аналізованого періоду. Науковий підхід до складання плану виробничого потенціалу досягається за дотримання таких вимог: наявність та ефективність функціонування системи маркетингу в галузях стратегічного інтересу та спеціалізації підприємства; наявність та належне функціонування системи прогнозування, що використовується для обґрунтування перспективних напрямів розвитку виробничого потенціалу; наявність на підприємстві ефективної та динамічної інформаційної системи для дослідження ринку, прогнозування та планування технічного рівня виробництва, рівня організації та управління виробництвом; використання системи класифікації та відбору пропозицій для формування комплексу заходів

щодо розвитку та використання виробничого потенціалу на основі застосування ряду об'єктивних критеріїв; застосування наукових методів до оцінки та економічного обґрунтування пропозицій щодо розвитку та їх ефективне використання.

До основних принципів планування виробничого потенціалу в ТОВ «Агроінд» належать: узгодженість стратегічних та поточних планів; соціальна спрямованість плану; класифікація об'єктів планування за рівнем їхньої значущості; адекватність планових показників; відповідність плану параметрам довкілля компонентів виробничого потенціалу; варіативність плану, його збалансованість, адекватність, його гнучкість.

Завдання управління потенціалом різноманітні за характером і поділяються на такі напрями: вивчення виробничого потенціалу підприємства, розробка напрямів розвитку та підвищення ступеня використання, реалізація виробничого потенціалу у стратегічному управлінні підприємством, відтворення потенціалу.

Формування потенціалу виробництва в ТОВ «Агроінд» розглядається як процес виявлення та створення підприємницьких можливостей, їх структурування та побудови певних форм організації для сталого розвитку та ефективного відтворення. Формування потенціалу відбувається при переході підприємства в інший стан (реструктуризація, реконструкція і т.п.).

На формування потенціалу виробництва в ТОВ «Агроінд» впливають різні чинники: масштаб підприємства, його розміри, номенклатура та специфіка продукції, місцезнаходження підприємства, цілі та стратегії розвитку та ін. Ми вважаємо, що на формування потенціалу виробництва досліджуваного підприємства також впливає процес оптимізації його структури. Оптимізація структури виробничого потенціалу – це процес формування структури, що відповідає виду та характеру діяльності компанії та цілям, які вона переслідує. Оптимальною для ТОВ «Агроінд» буде структура потенціалу підприємства, при

якій кожен елемент відповідатиме вимогам, що висуваються до нього, тобто матиме розмір і якість, необхідні для сталого функціонування та розвитку підприємства, реалізації обраної стратегії та досягнення поставлених цілей.

Доцільно відмітити, що термін «оптимізація структури потенціалу компанії» не є тотожним терміну «оптимізація використання ресурсів компанії». Відмінність пов'язані з тим, що не завжди вдається досягти оптимальної структури потенціалу з допомогою оптимізованого використання ресурсів компанії. Процес його оптимізації включає дослідження, оцінку та аналіз існуючої потенційної структури, розмірів та якості її елементів; визначення обсягів та якісної характеристики потенційних елементів (визначення оптимальної структури); розробка заходів щодо оптимізації потенційної структури.

Реалізація потенціалу – це процес реалізації спільних можливостей в діяльності ТОВ «Агроінд». Однією з основних завдань управління потенціалом підприємства є підвищення ступеня використання під час досягнення оптимального значення. Останнє визначається обраними цілями та стратегією розвитку компанії.

Відтворення виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд» пов'язане із процесом постійного оновлення її складових. Розрізняють просте відтворення потенціалів (оновлення використовуваних факторів виробництва) та розширене відтворення (створення потенціалів за рахунок кількісного та якісного розвитку факторів виробництва та елементів потенціалу, що забезпечують більш високу ефективність діяльності підприємства).

З розгляду потенційних завдань управління підприємством випливає, що управління в ТОВ «Агроінд» носить стратегічний характер, оскільки тактичні завдання управління є логічним продовженням стратегічних завдань і спрямовані їх вирішення. У цьому контексті управління бізнес-потенціалом слід розглядати як невід'ємну частину процесу стратегічного управління компанією.

Основні етапи управління потенціалами органічно інтегровані з етапами стратегічного управління компанією. Процес стратегічного управління, побудований з урахуванням відображення виробничого потенціалу компанії, включає вісім етапів: визначення місії компанії; визначення цілей бізнесу; оцінка та аналіз зовнішнього середовища, можливостей та ризиків; дослідження та оцінка виробничого потенціалу компанії, виявлення сильних та слабких сторін; формування та аналіз стратегічних альтернатив на основі аналізу зовнішнього середовища, компонентів виробничого потенціалу та сфери їх використання; обґрунтування загальної стратегії розвитку бізнесу; реалізація стратегії; моніторинг та оцінка реалізації стратегії.

Розглянемо докладніше кроки, пов'язані із розширенням виробничого потенціалу в ТОВ «Агроінд».

На етапі управлінського розгляду сильних та слабких сторін підприємства крім аналізу поточного стану підприємства та результатів його діяльності здійснюється пошук та оцінка елементів виробничого потенціалу, що входять до складу бізнесу. Визначається фактична експлуатація потенціалу компанії.

Оскільки бізнес-можливості, як правило, взаємозалежні та іноді можуть бути взаємовиключними, необхідно оцінити виявлені альтернативні можливості. Виробничий потенціал ТОВ «Агроінд» можна вважати найкращим набором потенційних можливостей з погляду цілей та результатів реалізації.

На цьому етапі також визначаються вимоги до оптимальної структури потенціалу, перевіряється його фактична структура на оптимальність, визначається величина надлишкового потенціалу, недовикористання, невикористання та проблемні зони.

На наступних етапах на основі аналізу зовнішнього середовища, оцінки потенціалу та ступеня його використання формуються та аналізуються стратегічні альтернативи розвитку компанії. Розглядають основні обрані стратегії та уточнюють стратегію використання та розвитку потенціалу компанії,

що включає низку допоміжних стратегій: підвищення ступеня використання потенціалу, оптимізація структури потенціалу та потенціалу зростання.

Розробка функціональних стратегій за всіма напрямками діяльності здійснюється у рамках стратегії використання та розвитку потенціалу компанії, оскільки в даному випадку ці стратегії можна розглядати як стратегії використання та розвитку елементів діяльності компанії. потенціал.

Розглянемо докладніше одне з найважливіших завдань стратегічного управління ТОВ «Агроінд» – розвиток (нарощування) потенціалу підприємства. Зазвичай виділяють два основні напрями підвищення потенціалу підприємства: зовнішнє — залучення ресурсів ззовні, і внутрішнє, що передбачає пошук внутрішніх резервів.

Перший напрямок нарощування потенціалу вимагає створення ефективного механізму управління інвестиційною діяльністю підприємства та пов'язаний з його інвестиційними можливостями, які значно нижчі від потреб кожного планового періоду. Реалізація навіть простих сучасних проектів потребує значних коштів. Тому при плануванні інвестицій для збільшення бізнес-потенціалу насамперед необхідно обґрунтувати напрями вкладень. Слід пам'ятати, що підтримка виробничого апарату підприємства певному рівні, забезпечення високої якості та конкурентоспроможності продукції, підвищення рентабельності виробництва вимагають значних капіталовкладень. Тому необхідно розробити систему пріоритетів, використання якої дозволить визначити пріоритетність передбачуваних напрямів інвестицій у компанію.

Низька рентабельність виробництва не дозволяє здійснювати інвестиції на шкоду корпоративному прибутку на розумному рівні. Це стосується й іншого джерела інвестицій – банківських кредитів, доступ до яких для ТОВ «Агроінд» утруднений через високі процентні ставки. Значення фондів погашення не переважає потреби у фондах для простого відтворення елементів виробничого потенціалу.

Тому основний напрямок підвищення виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд» на сучасному етапі діяльності – це використання внутрішніх чинників, що тісно пов'язані з ліквідацією втрат, нераціональним використанням ресурсів, виявленням і використанням потенційних резервів.

Однією з найважливіших завдань управління потенціалом ТОВ «Агроінд» є формування виробничих ресурсів, що характеризуються загальною сумою наявних ресурсів, і навіть ресурсів, які підприємство може залучити задля досягнення своїх стратегічних цілей. Ресурси компанії, залучені у процес створення потенціалу, перетворюються на його основні та оборотні кошти. Отже, оцінка потенціалу тісно пов'язані з оцінкою активів компанії. Логіка формування виробничого потенціалу свідчить у тому, що цей процес слід розглядати у наступному порядку: оцінка існуючого потенціалу (вартості активів) підприємства; визначення потенційного обсягу необхідних коштів; конверсія фінансових ресурсів, що залучаються в активи бізнесу; оцінка потенціалу компанії, що склався.

Слід зазначити, що сформований виробничий потенціал ТОВ «Агроінд», та ряд стратегічних цілей визначають його інвестиційну привабливість. ТОВ «Агроінд» малопривабливий для інвестицій через недостатню капіталізацію. Його ринкова вартість заснована на оцінці матеріальних активів і майже не включає вартість інтелекту співробітників (інтелектуальної власності).

З огляду на цю обставину, на наш погляд, схема формування потенціалу ТОВ «Агроінд» має бути такою, щоб у його основі лежали інноваційні розробки, насамперед, у сфері створення технологічних нововведень. Метою формування виробничого потенціалу є в основному створення конкурентних переваг у зовнішньому середовищі, в основному за рахунок створення та використання технологічних нововведень.

На етапі розробки моделі стратегії формування виробничого потенціалу в ТОВ «Агроінд» уточнюються «дерево цілей» та цільові функції ефективності,

проектуються оптимальна структура витрат та структура капіталу та розробляється модель управління витратами на основі точки беззбитковості.

Інформаційні технології є основним засобом забезпечення ефективного використання виробничого потенціалу. Створення інформаційної системи є комплексне завдання, вирішення якої можливе за рахунок використання CASE-системи (Computer-Aided-Software System Engineering) - технологій, що дозволяють максимально автоматизувати всі етапи реалізації інноваційних проектів. Інформаційні технології ефективно використовуються для управління інноваційними перетвореннями у компаніях основних країн світу, які характеризують формування та управління використанням виробничого потенціалу кожної компанії.

### **2.3. Оцінка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства**

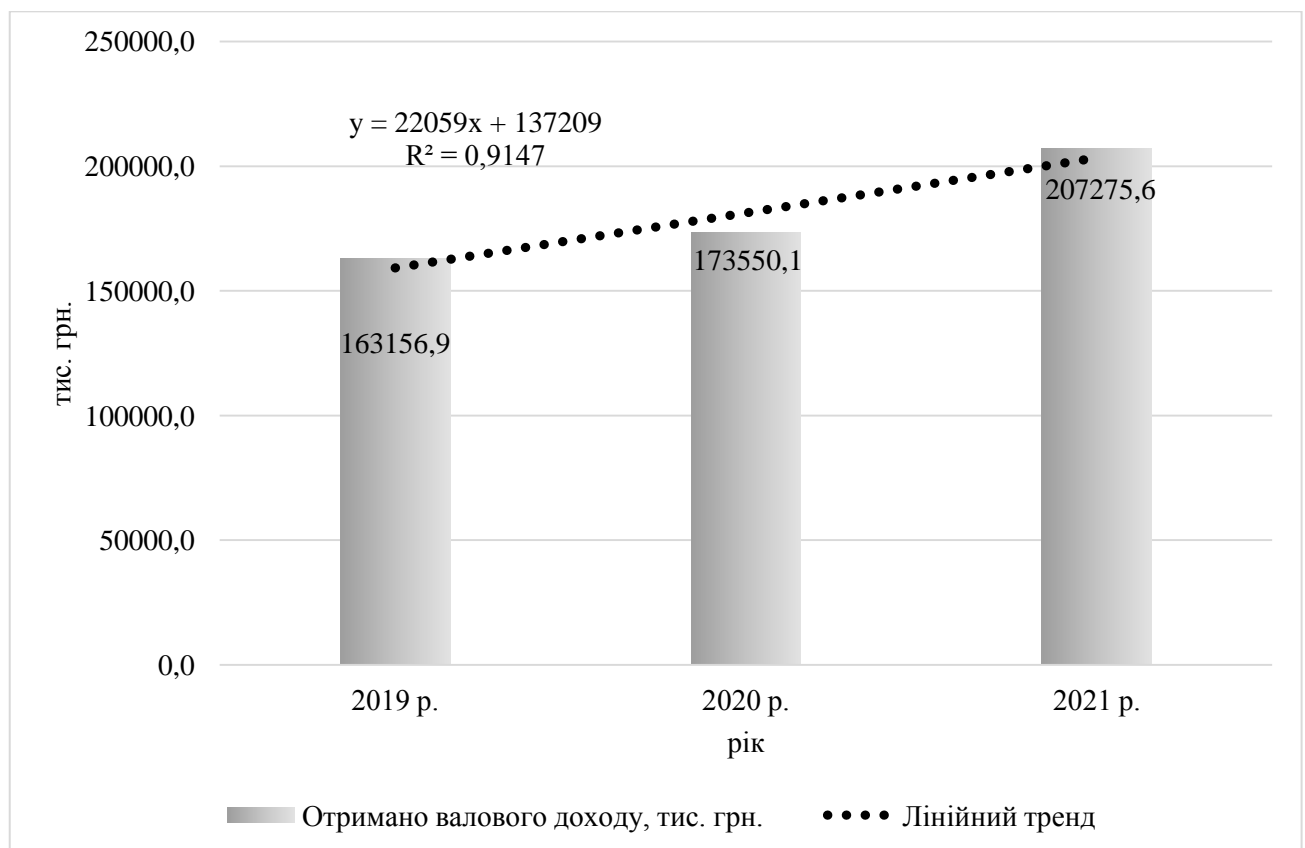
Однією з основних завдань аграрної економіки України є розробка сучасних механізмів та підходів, які б дозволили забезпечити населення країни якісними вітчизняними продуктами харчування за доступними цінами та покращити структуру харчування. Тваринництво як одна з базових галузей сільського господарства займає важливе місце у розвитку переробної, харчової та легкої промисловості, що забезпечує населення продуктами харчування, одягом та іншими товарами. Динаміка ефективності використання виробничого потенціалу підприємства характеризується показником вартості валової продукції (рис. 2.3).

Параметри отриманих рівнянь показують, що величина валової продукції тваринництва ТОВ «Агроінд» має тенденцію до зростання. За параметрами лінійного тренду річний приріст досліджуваного показника становить 22059



тис. грн., а коефіцієнт апроксимації отриманого рівняння досить високий, що дозволяє підтвердити достовірність цього прогнозу.

Розширення племінного поголів'я, як одна з найактуальніших проблем галузі та ключовий елемент виробничого потенціалу, потребує комплексного підходу, що включає зміцнення матеріально-технічної бази тваринництва, створення стабільної кормової бази, організацію повноцінної відгодівлі, виконання племінних програм, вдосконалення існуючих та виведення нових порід і видів тварин, запровадження прогресивних організаційних, технологічних та економічних заходів.



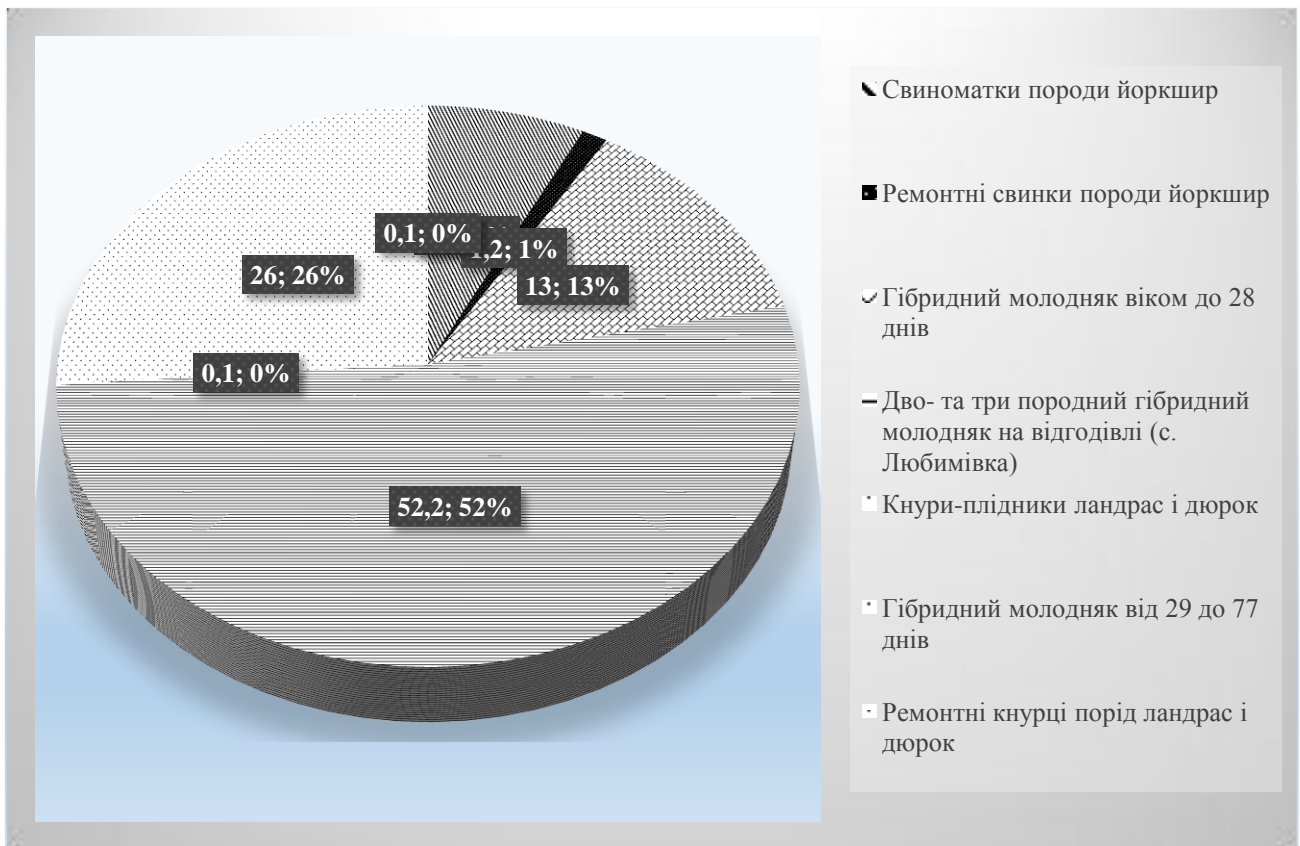
**Рис. 2.3. Динаміка вартості валової продукції тваринництва в ТОВ «Агроінд»**

Свинарство в ТОВ «Агроінд» складається виключно з тварин міцної статури із успішних родоводів зарубіжних селекціонерів. Конституційна сила є

важливою племінною ознакою, особливо у свиноматок. Ця риса у них добре поєднується з високою якістю потомства, їх життєздатністю та природною стійкістю, оскільки це взаємопов'язані риси.

ТОВ «Агроінд» раніше використовувало гібридних свиней французької породи та зараз співпрацює з компанією «Франс-Гібрид». Але в останні роки свині порід йоркшир і ландрас дюрк стали відгодовувати на м'ясо, а не гібридних свиней макстер чи галазі, як раніше.

«FRANCE HYBRIDES» – це французькі селекційні технології (що представляють 19% французького ринку), перевірені часом, так як ця компанія працює на ринку свинарства з 1941 року. Тоді з'явилися перші генетичні лінії високопродуктивних свиней. Нині ж це ціла мережа племінних підприємств, де гарантовано отримують високопродуктивних тварин, як материнських, і батьківських генетичних форм. Компанія також має власні станції запліднення тварин, які продають високоякісні насінневі продукти і поширюють їх по всьому світу.



**Рис. 2.4. Породний і віковий склад та структура стада свиней у ТОВ «Агроінд», %**

Структура стада (рис. 2.4) показує співвідношення різних груп свиней за віком та статтю. Це також залежить від природних процесів відтворення та спеціалізації господарства. Відтворення виробничого потенціалу галузі у ТОВ «Агроінд» відбувається шляхом розширеного відтворення. У цього господарства є свинокомплекси у м. Підгородному та у с. Любимівка, які мають різну структуру стада. Зокрема, у селі Любимівка є лише відгодівельні свині, бо вся відгодівельна худоба знаходиться на догляді, у структурі стада немає кабанів та свиноматок.

Закриті свинокомплекси мають таку структуру стада: кнури близько 1%, провідні та піддослідні свиноматки до 7%, поросята 0-2 місяців 25%, ремонтні до 8%, відгодівельні тварини 30 або 40%

Порівнявши дані у рис. 2.4 і зазначеним нормативним даними, робимо висновок, що для існуючого маточного стада достатньо кількість племінних кнурів у господарстві 0,1% з розрахунку 1 кнур на 153 свиноматки (норма при штучному заплідненні 150-200). Постачання свиноматок повна, а ремонт молодняку 1,7% - недостатній (норма 6-8,0%), так як для ремонту використовуються гібридні свиноматки, закуплені у компанії France Hybrid. Останнім часом виникли деякі проблеми з постачанням та доставкою, тому на даний момент на підприємстві дорослі змушені утримувати свиноматок до 8-10-го опоросу або навіть залишити на 12 опорос.

Зміни обсягу виробництва тваринництва за рахунок впливу кожного фактору аналізують переважно методом ланцюгових (послідовних) замін або абсолютних різниць. Для аналізу методом послідовних замін визначають умовний показник валової продукції шляхом множення фактичного рівня продуктивності тварин на плановий поголів'я. Шляхом порівняння цього показника із плановим обсягом виробництва визначають вплив зміни поголів'я тварин на обсяг валової продукції, а з фактичним обсягом виробництва визначають вплив продуктивності тварин (табл. 2.4).

Дані таблиці підтверджують попередні висновки щодо збільшення чисельності поголів'я тварин. При цьому зростання обсягу валової продукції у 2021 році порівняно з попереднім роком пов'язане як зі зростанням продуктивності праці.

**Таблиця 2.4**

**Вплив факторів на валове виробництво продукції тваринництва в ТОВ «Агроінд» в 2021 році**

Показник	Поголів'я тварин, гол		Продуктивність тварин, г, гол.		Валове виробництво, ц (гол)		Зміна валового виробництва		
	2020	2021	2020	2021	2020	2021	всього	в т.ч. за рахунок	
								кількості	прод-ті
Приріст свиней	12087	12959	836,2	879,4	101,1	114,0	12,9	7,3	5,6
Приплід свиней,	1804	1831	11,12	11,2	20060,5	20507,2	446,7	300,2	146,5

гол.									
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Продуктивність тварин залежить насамперед від збалансованого харчування з якісними та збалансованими кормами. Від збалансованого харчування залежить стійкість до хвороб, а також тривалість продуктивного використання тварин. Тому рівень використання виробничого потенціалу залежить від виробництва кормів тварин.

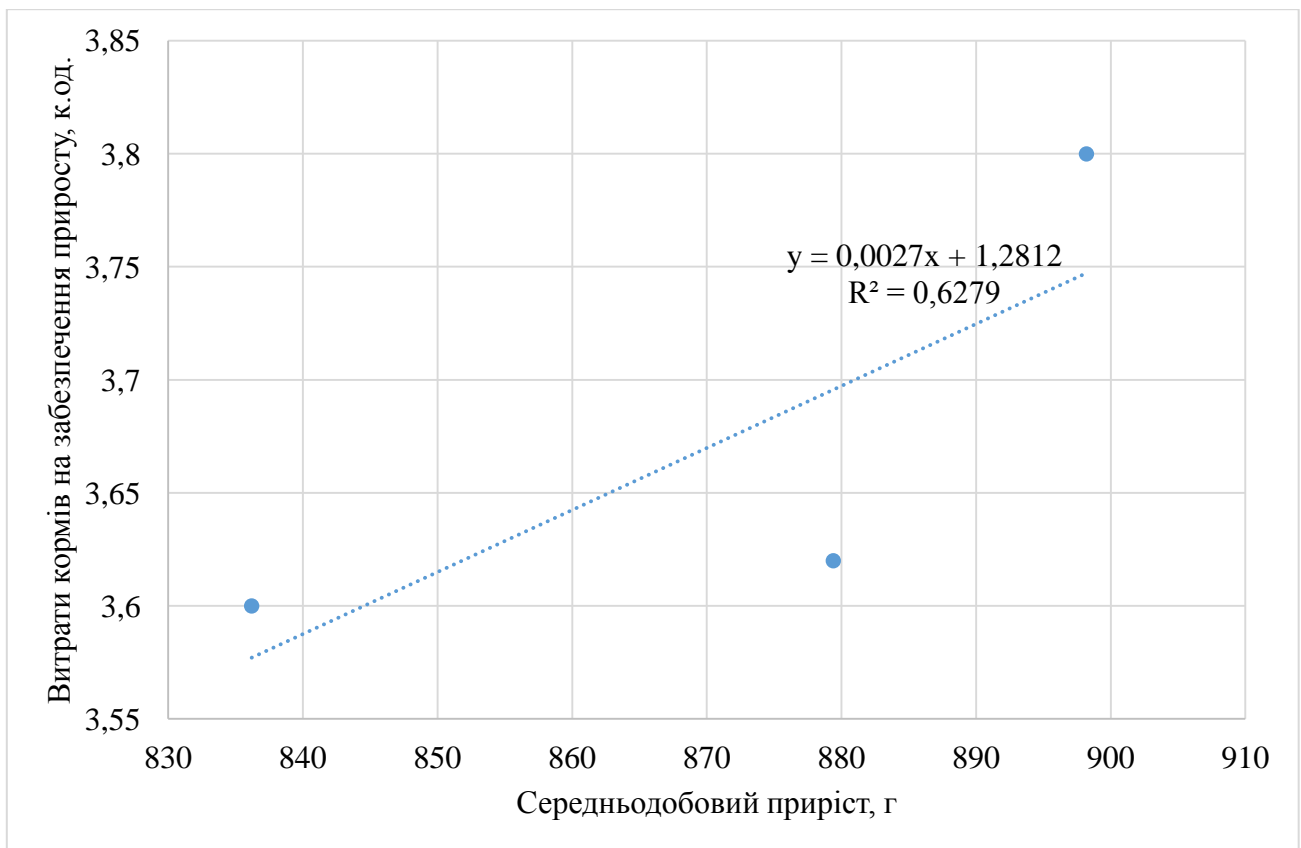
При цьому вирішальне значення набуває збалансованість раціону за вмістом білка, що перетравлюється. Зменшення кількості білка, що перетравлюється, в раціоні пов'язано як зі зниженням продуктивності тварин, так й із перевитратою кормів на одиницю продукції. З розрахунку на 1 корм. од. білку повинно міститися до 110 г.

Під виробництвом кормів для тварин слід розуміти науково обґрунтовану систему, що включає організаційні, економічні та технологічні заходи щодо виробництва, переробки та зберігання кормів для тварин.

Вирішення проблем створення стабільної та повноцінної кормової бази полягає, перш за все, в оптимізації її структури. Розробка та підбір оптимального співвідношення окремих груп та видів кормів дозволяє збільшити продуктивність, отримати збалансовані кормові раціони з достатньою поживністю, значно знизити собівартість одиниці кормів та заготовляти їх у необхідній кількості на невеликій площі.

Основними та найважливішими причинами низького використання потенціалу продуктивності тварин є: недостатнє забезпечення тварин повнораціонними кормами; відсутність якісної системи заготівлі кормових трав; незбалансованість раціонів за білками, цукрами, мінеральними речовинами та вітамінами; недостатня кількість бобових, що важливо для галузі;

Залежність продуктивності свиней від рівня годівлі представлена у вигляді економетричної моделі на рис. 2.5.



**Рис. 2.5. Економетрична модель залежності продуктивності свиней від рівня годівлі в ТОВ «Агроінд»**

На жаль, питання виробництва кормів із трав у господарстві виявилось другорядним. Корми для тварин мають різне походження, проте харчові продукти класифікуються залежно від вмісту в них сухої речовини, вологи, харчових волокон, загального вмісту поживних речовин та засвоюваності.

Параметри як лінійного тренду вказують на пряму залежність продуктивності свиней від рівня годівлі.

Економічна ефективність виробництва продукції свиначства протягом 2016-2021 р. була нестабільною і характеризувалася суттєвим зменшенням ефективності виробництва в 2020-2021 роках, що пояснюється зниженням продуктивності тварин.

**Таблиця 2.5**

**Динаміка основних показників ефективності використання  
виробничого потенціалу в ТОВ «Агроінд»**

Показник	2019	2020	2021	2021 до 2019	
				+, -	%
Вартість валового доходу, тис. грн.	163156,9	173550,1	207275,6	44118,6	27,04
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	133356,6	141858,3	170114,6	36758,0	27,56
Прибуток, тис. грн.	29800,4	31691,8	37161,0	7360,6	24,70
Отримано в розрахунку на 1 гол. стада свиней, тис. грн.:					
- валового доходу	7,33	7,36	8,37	1,0	14,20
- валових витрат	5,66	5,73	6,87	1,2	21,36
- прибутку	1,34	1,34	1,50	0,2	12,10
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:					
- валового доходу	4293,60	4958,57	5757,65	1464,1	34,10
- валових витрат	3509,38	4053,09	4725,41	1216,0	34,65
- прибутку	784,22	905,48	1032,25	248,0	31,63
Рівень рентабельності діяльності, %	22,35	22,34	21,84	-0,50 в.п.	

Валовий дохід, який отримало підприємство при використанні наявного виробничого потенціалу збільшився на 27,04 %. При чому зростання даного показника в розрахунку на 1 голову стада свиней склало 14,2 %. Негативним чинником є перевищення приросту витрат над збільшенням доходів. Зростання виробничих витрат на підприємстві склало 27,56 %, при чому в розрахунку на одного працюючого – 34,65 % проти приросту прибутку на 31,63 %. Рахунок переваги зростання витрат на підприємстві спостерігається зменшення рівня рентабельності на 0,5 відсоткові пункти.

Є позитивні тенденції використання виробничого потенціалу, але рентабельність залишається низькою. Причиною цього є різноспрямовані чинники, які впливають результати господарську діяльність. Основними з них є

значне зниження пропозиції, купівельної спроможності населення через зростання цін, сильне зношування основних фондів, відсутність коштів на модернізацію та підвищення ступеня організації виробництва. Вирішення цих проблем підвищить економічний інтерес до тваринництва та якості продукції.

Крім того, ситуація із використанням виробничого потенціалу ускладнюється сильною залежністю внутрішнього ринку від експортних поставок. Заборона на ввезення вітчизняної продукції до цієї країни призвела до падіння попиту, що знизило інтерес до промислових товарів через падіння закупівельних цін.

Вирішити проблему економічної ефективності використання виробничого потенціалу можна за умови створення агропромислових об'єднань та формування великого виробництва. У разі підвищення концентрації виробництва, зниження зростання цін у процесі руху до споживача за рахунок роботи інтегрованих систем, підвищення економічної зацікавленості у виробництві продукції тваринництва ситуація у товарному підкомплексі покращиться. Однак для цього потрібне залучення значних інвестицій, що можливе лише за створення програми державної підтримки всіх господарств.

ТОВ «Агроінд» немає розвиненої ефективної системи стратегічного управління, а є лише орієнтація на розмиті цілі. Рівень стратегічного управління у ТОВ «Агроінд» знаходиться на низькому рівні. У сучасних умовах його можна назвати задовільним, оскільки він забезпечує виживання економіки. Однак для подальшого розвитку аграрного сектору та його ширшого відтворення керівництво підприємства має основну увагу приділяти стратегічному управлінню.

За результатами аналізу для підвищення ефективності використання виробничого потенціалу нами запропоновано розробити стратегію розвитку тваринництва ТОВ «Агроінд» за трьома основними напрямками: розвиток та вдосконалення маркетингової діяльності, у тому числі з використанням



сучасних методів розробки конкурентних маркетингових стратегій; удосконалення системи стратегічного управління якістю виробництва тваринництва, що охоплює всі етапи життєвого циклу продукції; удосконалення організаційно-технологічних аспектів виробництва з урахуванням сучасних підходів, спрямованих на зниження сумарної витрати енергії та ресурсів у виробничому процесі, використання нових сортів рослин під час виробництва комбікормів та порід тварин.

Як методичний інструмент для визначення стратегічних позицій ТОВ «Агроінд» нами був обраний метод SWOT-аналізу (таблиця 2.6), завдяки якому встановлені взаємозв'язки між сильними та слабкими сторонами господарської діяльності та загрозами та можливостями, встановленими в цій сфері. Виявлено, що ТОВ «Агроінд» має реальні можливості для успішного розвитку за умови врахування сильних сторін та можливостей, розробки шляхів подолання загроз та слабких сторін та наявності ефективної системи стратегічного управління в процесі використання виробничого потенціалу.

Ми запропонували стратегію інтенсивного розвитку тваринництва у ТОВ «Агроінд». Їх реалізація вимагає додаткових вкладень у розвиток перспективних виробничих ланцюжків, зайняття більшої частки ринку, ширше використання засобів формування попиту та стимулювання збуту, застосування передових досягнень техніки, технологій, організації управління та маркетингу.

**Таблиця 2.6**

**Матриця SWOT-аналізу використання виробничого потенціалу у  
ТОВ «Агроінд»**

Стан зовнішнього середовища	
Стан внутрішнього середовища	<p>Можливості:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження оптимальних до відгодівлі порід тварин із добрим генетичним потенціалом</li> <li>2. Диверсифікація виробництва через виробництво продуктів переробки продукції тваринництва</li> <li>3. Використання наявного виробничого потенціалу</li> </ol>
	<p>Загрози:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Використання більш ефективних технологій конкурентами</li> <li>2. Зростання тиску конкурентів</li> <li>3. Війна в Україні</li> </ol>

	<p>Сильні сторони:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стабільний ринковий попит на продукцію свинарства</li> <li>2. Мала ймовірність виникнення нових конкурентів та посилення загрози з їх сторони</li> <li>3. Сприятливе місце розташування</li> </ol>	<p>Додаткові інвестиції у розвиток перспективних виробничих напрямків, ширше використання державної підтримки, використання коштів на формування попиту та стимулювання збуту, застосування передових досягнень у маркетингу</p>	<p>Зайняти лідируючі позиції у сфері селекції з допомогою запровадження нових технологій</p>
	<p>Слабкі сторони: зростання інфляції, наслідки кризи коронавірусу, зміна потреб споживачів</p>	<p>Дослідження ринку та використання методів прогнозування попиту на продукти галузі свинарства та продукти їх переробки</p>	<p>Мінімізація впливу конкурентів, концентрація на інтенсифікації виробництва продуктів свинарства</p>

Основною причиною скорочення поголів'я в господарстві та падіння виробництва є незацікавленість виробників сировини у розвитку тваринництва (через значну нерентабельність усіх її галузей). Основним напрямом підвищення ефективності виробництва продукції тваринництва має стати налагоджена маркетингова діяльність, завданням якої є підвищення зацікавленості працівників у ефективному використанні ресурсів та покращення збуту продукції. Зміцнення матеріально-технічної бази переробних підприємств, розвиток ринкової інфраструктури, організація реклами.

Обов'язковою умовою високої рентабельності тваринництва є використання у виробничому процесі високопорідних тварин. Основним селекційним напрямом у сучасному тваринництві має стати підвищення продуктивності існуючих порід та створення тварин, які можна інтенсивно використовувати в умовах промислової технології.

На наш погляд, встановлення рівноправних відносин у племінному підкомплексі можливе лише для рівноправних партнерів. У цій ситуації для захисту своїх позицій на ринку є сенс створювати асоціації виробників продукції тваринництва та іншої сільськогосподарської продукції. У деяких господарствах не вистачає коштів, фахівців для ретельного вивчення ситуації на ринку та пошуку контрагентів. Це може бути ефективно організовано у рамках

асоціацій. Організація запропонованої моделі інтегрованої структури та її функціонування значно підвищать ефективність усієї тваринницької галузі регіону та сусідніх партнерів, створять умови для розширеного тваринництва для сільського господарства та допоможуть створити умови для залучення інвестицій.

Основним стратегічним напрямом розвитку та підвищення рівня ефективності тваринництва у господарствах є: інтенсифікація виробництва; Розвиток комплексної механізації та автоматизації виробничих процесів; наявність кредитних коштів на розвиток матеріально-технічної бази; використання інвестиційного та інноваційного потенціалу, що сприятиме збільшенню обсягів виробництва та, як наслідок, зниженню собівартості виробництва 1 т продукції та збільшенню прибутку, ефективне використання якого забезпечить у майбутньому високий рівень конкурентоспроможності компаній сектора, зміцнення його економічних позицій.

## Висновки до другого розділу

1. ТОВ «Агроінд» - високорозвинене господарство нашого регіону, яке займається виробництвом високоякісної товарної свинини та одне з перших господарств Дніпропетровської області, що впровадило інформаційні технології для керування стадом. ТОВ «Агроінд» входить в десятку найпотужніших та найсучасніших свинокомплексів України з повним виробничим циклом. Виробничі потужності підприємства представлені двома відгодівельними майданчиками та інкубаторієм на 1800 свиноматок датської генетики. Загальна кількість свиней на вирощуванні сягає 20 000 голів. Поголів'я свиней на підприємстві в 2021 році збільшилося на 11,2 % проти рівня 2019 року. Негативним чинником є зменшення середньодобового приросту на 2,1 %. Зменшення даного показника зумовило зростання терміну відгодівлі на 3 дні або на 1,8 %. Перевищення приросту поголів'я над темпами зниження середньодобового приросту зумовило збільшення загальної величини приросту живої ваги на 10,8 %. Загальний приріст прибутку склав 24,7 %, але даний приріст зумовлений екстенсивними факторами (збільшення приросту свиней). Рівень рентабельності при цьому зменшилася на 0,502 відсоткові пункти, що спричинено перевищення приросту витрат (+27,6 %) над збільшенням величини суми доходу (27,0 %).

2. Потенціал ТОВ «Агроінд» характеризується сукупністю наявних ресурсів, і навіть ресурсів, які підприємство може залучити задля досягнення стратегічних чи поточних цілей. Параметри цих ресурсів, які характеризують їх кількість та якість, а також їх сукупність визначають виробничий потенціал ТОВ «Агроінд». Виробничий потенціал підприємства характеризується оптимальним використанням усіх виробничих ресурсів підприємства у умовах науково-технічного прогресу. Під управлінням виробничим потенціалом в ТОВ «Агроінд» слід розуміти підготовку, прийняття та реалізацію рішень щодо

оцінки потенціалу, ступеня його використання та його збільшення відповідно до поставлених завдань, стратегії підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та за умови використання відповідних методів та функцій управління. Об'єктом управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» виступає стан потенціалу підприємства, що містить широке коло питань, пов'язаних із його операційною (виробничою) діяльністю

3. Встановлено, що ТОВ «Агроінд» має реальні можливості для ефективного використання виробничого потенціалу в умовах урахування сильних сторін та можливостей, розробки шляхів подолання загроз та слабких сторін та наявності ефективної системи стратегічного управління свинарством. сільського господарства та підприємства в цілому. Ми запропонували стратегію інтенсивного розвитку свинарства у ТОВ «Агроінд». Їх реалізація вимагає додаткових вкладень у розвиток перспективних виробничих ланцюжків, охоплення більшої частки ринку, ширше використання засобів формування попиту та стимулювання збуту, застосування передових досягнень техніки, технологій, організації управління та маркетингу.

## **РОЗДІЛ 3**

### **РОЗРОБКА ЗАХОДІВ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЧИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ТОВ «АГРОІНД»**

#### **3.1. Формування інструментів управління виробничим потенціалом як чинника ефективності зростання ефективності ТОВ «Агроінд»**

В умовах посилення конкуренції питання навчання та управління виробничим потенціалом компанії стають особливо актуальними. Ефективна робота ТОВ «Агроінд» залежить багатьох чинників, але базовим ресурсом були і залишаються ресурсне забезпечення виробничого процесу. Інформування керівників щодо сучасного стану та перспектив оптимізації виробничого потенціалу дає можливість вчасно корегувати та економічно узгоджувати управлінські рішення в операційній діяльності підприємства, що формує як результати поточної діяльності, так і дає спрямованість майбутнього розвитку. Ефективні система менеджменту в напрямку виробничого забезпечення дає змогу оптимізувати активи підприємства та джерела їх формування, вдосконалює якість продукції, що позитивно відображається на отриманні доходів та зрештою сприяє зростанню рівня платоспроможності.

Рівень забезпечення підприємства виробничими ресурсами визначає характер його виробничих можливостей. Даний показник можна трактувати як джерело внутрішнього розвитку з урахуванням повного використання наявних фінансових ресурсів, раціональним використанням обмежених ресурсів, які необхідні підприємству для досягнення мети його діяльності в сучасних умовах. Менеджмент забезпечення підприємства виробничими ресурсами виступає ключовою, формуючою складовою всієї системи менеджменту підприємством. При цьому, загальна система управління аграрним підприємством формує стиль

та напрямок управління виробничим потенціалом. Процес менеджменту виробничого потенціалу не визначається лише наявністю ресурсів, також потрібно врахувати кожен етап його життєвого циклу: раціональний розподіл, ефективне використання та своєчасне формування. Дотримання вказаних аспектів управління дає змогу визначити, що виробничий потенціал доцільно визначити як об'єкт організаційного менеджменту, дія якого спрямована на забезпечення раціонального розподілу, ефективного використання та своєчасного формування з врахуванням здійснення змін у напрямку діяльності та розмірах підприємства.

Системі менеджменту виробничого забезпечення ТОВ «Агроінд» притаманні галузеві особливості, які виражені через відповідні функції та елементи. До поточних функцій системи менеджменту виробничого потенціалу досліджуваного підприємства доцільно віднести: планування операційних процесів, організація виробництва, аналіз рівня та ефективності використання наявного потенціалу, регулювання та контроль рівня поточних витрат ресурсів. Вказані функції реалізуються через прийняття оперативних та обґрунтованих управлінських рішень.

Процес здійснення менеджменту виробничим потенціалом відбувається в практиці господарювання ТОВ «Агроінд» безперебійно, та застосовується в практиці управління при розробці та прийнятті управлінських рішень, які формують операційну діяльність підприємства та забезпечують необхідний рівень його прибутковості. Складовими та утворюючими частинами даного механізму менеджменту виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» можна визначити наступні складові. Метою управління є виробничий потенціал підприємства, а ключовим завданням – його розвиток та ефективні напрямки формування та раціональне використання. Критерії управління – сукупність показників, що регламентують стан та рівень розвитку елементів виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд» Суб'єктами управління є окремі види ресурсів, які і

представляють собою виробничий потенціал підприємства. Методами та напрямками даної системи менеджменту виступають етапи життєвого циклу виробничого потенціалу. Ресурси системи менеджменту виробничим потенціалом – це складові виробничого забезпечення, кваліфікаційний та управлінський ресурси, дія яких у сукупності забезпечує досягнення поставлених цілей та ключової мети діяльності підприємства.

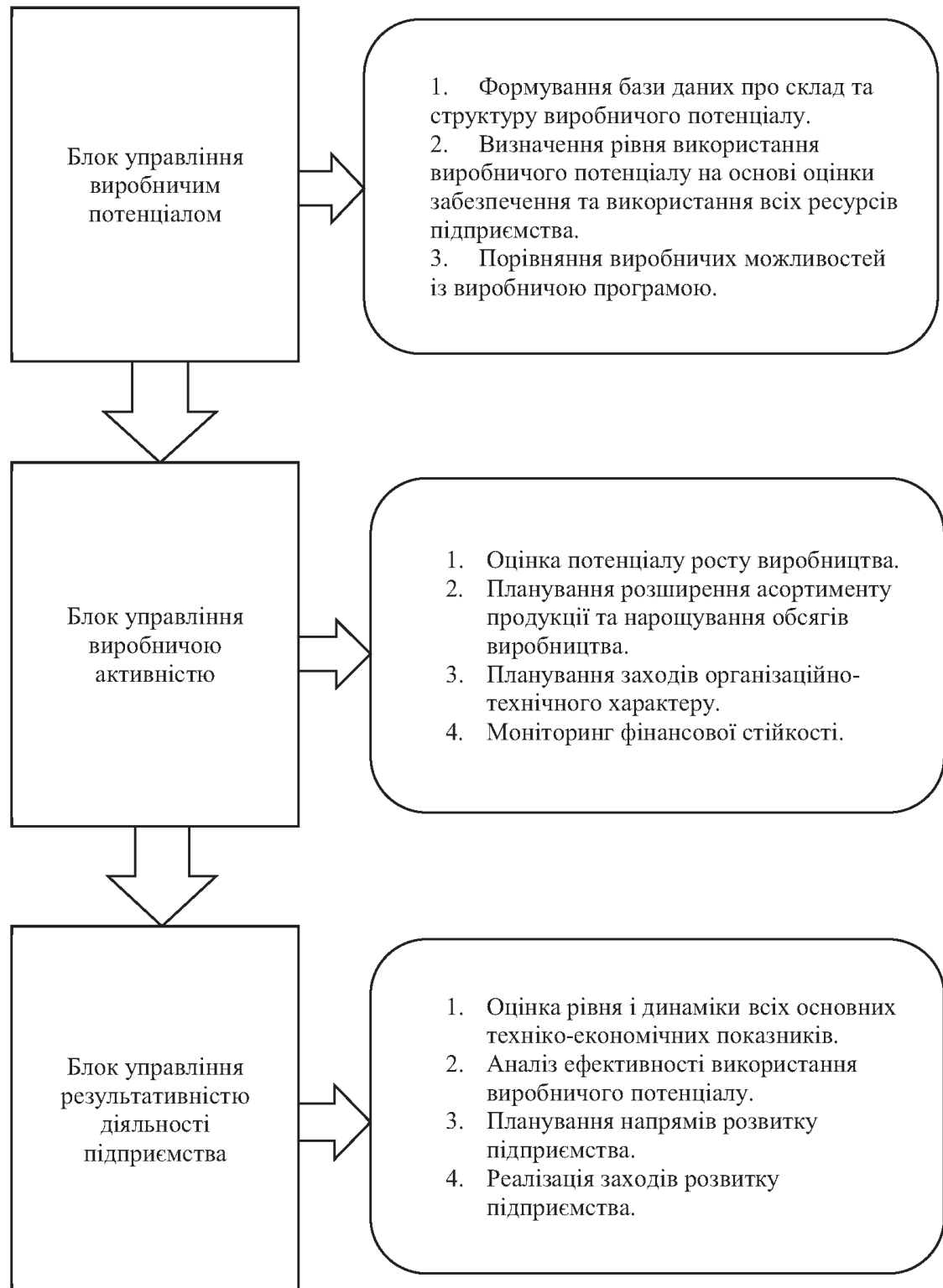
Таким чином, система управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» є складним управлінським процесом, інтегрований у загальну систему управління виробничим підприємством, підпорядкований стратегічному завданню управління виробничим потенціалом і спрямований на досягнення стратегічних цілей та оперативних аспектів розвитку підприємства. Загалом стратегія менеджменту виробничого забезпечення орієнтується на загальну стратегію ТОВ «Агроінд», що спрямована на зростання прибутковості та покращення фінансового стану, що визначає їх тісний взаємозв'язок (рис. 3.1).

Матеріали рис. 3.1 демонструють загальну концепцію механізму управління операційною діяльністю ТОВ «Агроінд», яка базується на основі збалансованого розвитку, ефективного формування та раціонального використання виробничого потенціалу. Дана концепція включає наступні положення:

- виробнича діяльність має відповідати можливим запитам та потребам ринку.
- дотримуватись балансу між продуктивною діяльністю та продуктивним потенціалом.
- забезпечити відповідність організаційно-технічних умов виробництва виробничому потенціалу.



– система управління виробничою діяльністю має враховувати рівень ризику невиконання поставлених завдань чи допущення виробничих перевитрат.



### **Рис. 3.1. Формування концепції управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд»**

У цьому система менеджменту має усувати причини, за яких наявний виробничий потенціал ТОВ «Агроінд» не може відповідати потребам навколишнього середовища підприємства, та забезпечувати його конкурентний рівень в ньому. Процес управління спрямований на вимоги та тенденції змін факторів зовнішнього середовища та змінюється і відповідності до змін в оточенні. Для цього необхідне чітке інформаційне забезпечення про фактичні можливості компанії та її резерви, уміння своєчасно та обґрунтовано здійснити їх оцінку, визначити загальну вартість, рівень забезпеченості та використання, охарактеризувати спеціалізацію підприємства, тобто знайти напрями виникнення переваг підприємства перед конкурентами на галузевому ринку.

Тому управління виробничим потенціалом є основою забезпечення висококонкурентного рівня підприємства на ринку. При цьому виробничий потенціал виступає як система елементів, що забезпечують розвиток підприємства з використанням сукупності факторів, що впливають як усередині, так і поза підприємством. У той самий час ці аспекти взаємопов'язані, і формальні процедури такі:

- оцінка поточного та бажаного рівня потенціалу (нормативний);
- аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають потенціал компанії та її розвиток;
- класифікація та виділення факторів, що впливають на формування та/або розвиток бізнес-потенціалу та його функціонування;
- упорядкування забезпечення потенційних предметів необхідними ресурсами та навичками;
- аналіз операційної діяльності підприємства;

- визначення шляхів зростання ефективності діяльності та оптимального використання наявного виробничого потенціалу;

- визначення напрямів діяльності, метою яких є зростання рівня використання виробничих ресурсів підприємства задля забезпечення підвищення статусу підприємства на ринку. Важливість ролі менеджменту виробничим потенціалом компанії зумовила потребу у формуванні моделі управління цим потенціалом за допомогою алгоритмічних інструментів. Модель управління виробничим потенціалом підприємства є управлінським рішенням щодо підвищення ефективності використання потенціалу.

На першому етапі здійснення системи менеджменту виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» необхідно акцентувати увагу на наступному (рис. 3.2):

- проведення всебічного аналізу потрібно спрямувати на оцінку стану підприємства та виявлення можливих шляхів подальшої діяльності;

- прогнозування - набір припущень щодо розвитку економічних процесів на перспективу. Прогнози доцільно представляти у декількох варіантах, що дозволяє обрати найкращий з представлених.

- ухвалення рішень як сукупність засобів для досягнення визначеної мети, що підприємство намітило в своїй стратегії розвитку.

Без оцінки реальних можливостей ТОВ «Агроінд» практично неможливо підвищити конкурентоспроможність компанії. Дослідження рівня та ефективності використання виробничого потенціалу розвитку компанії дозволяють виявити ключові проблеми, які стоять перед підприємством, та намітити шляхи їх усунення.

Для досягнення поставлених цілей у розвитку бізнес-потенціалу потрібно пройти низку кроків, таких як:

- аналіз рівня використання ресурсів та виробничих резервів підприємства, його стан на ринку по відношенню до конкурентів;

- визначення конкурентоздатності за всіма напрямками: продукції, підприємства, галузі;
- аналіз рівня забезпеченості підприємства виробничими ресурсами та ступінь їх витрат на виробничий процес;



**Рис. 3.2. Вплив інструментів управління виробничим потенціалом на результативність діяльності ТОВ «Агроінд»**

– формування та реалізація загальної стратегії та тактики здійснення процесу управління виробничим потенціалом.

Виробничий потенціал підприємства має динамічну форму, він змінюється у часі залежно та умовами, тому управління виробничим потенціалом підприємства немає чітко визначеного графіка.

Механізм розвитку виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд» має чітко та органічно вписуватися в систему управління підприємства та конкретизуватись спеціально сформованою системою управління, підпорядкованою встановленої місії підприємства.

### **3.2. Оптимізація виробничого потенціалу ТОВ «Агроінд» із застосуванням математичного моделювання**

Ефективне використання виробничого потенціалу в ТОВ «Агроінд» нині вимагає радикальної перебудови системи управління галуззю, що відіграє важливу роль у вирішенні стратегічних завдань забезпечення населення продовольством та сировиною для окремих галузей. Свинарство в Україні є важливою галуззю сільськогосподарського виробництва, яке забезпечує населення якісними продуктами харчування. Відродження свинарської галузі та її більш рентабельне вирощування є одним із основних завдань агропромислового комплексу країни, а ефективне використання ресурсного потенціалу – способом досягнення поставленої мети.

Раціональна структура та грамотно складений обіг стада є важливими факторами ефективного використання потенціалу підприємства. За її розвитку враховувалися спеціалізація свинарства, зональні особливості, умови розвитку галузі господарстві та інших.

Розглянемо застосування математичного моделювання для оптимізації товарообігу стада свиней з прикладу сільськогосподарського підприємства «Агроінд» при СТФ №1. Розроблена економіко-математична модель та її рішення представлені у додатку А.

На підставі наступних вихідних даних визначимо очікуваний рівень оптимального оновлення поголів'я свиней на наступний рік:

Протягом запланованого року ТОВ «Агроінд» отримає до 500 гол. приплоду за СТФ №1, з яких близько 45 гол. має прийтись, а 470 гол. буде переведено до старшої групи (1-2 місяці).

Від поросят 1-2 міс. Планується перевести до старшої групи (2-4 міс) – 420 гол., надходження з молодших груп (0-1 міс) – 470 гол. Планується вибракування приблизно на 35 голів, падіж може скласти до 10 голів.

Поросятам від 2 до 4 місяців. Планується прийом молодших груп (1-2 місяці) – 420 гол., переведення на відгодівлю – 525 гол., додатково до цих 22 гол. – для ремонтних свиней. На відгодівлю планується прийняти 525 голів. Від групи 2-4 міс. планується реалізувати – 788 гол.. Вибракування передбачено до двох голів, падіж не більше 1 голови.

У групу ремонтних свиней включити 22 гол. із групи від 2 до 4 місяців. Планується передача 10 гол. До групи основних свиноматок. Планується залишити стадо кабанів - 5 гол. Загальна кількість свиней на кінець року має бути не менше ніж 580 гол.

Вага свиней:

Поросята 0-1 місяць. - 0,45 ц.

Поросята 1-2 місяці. - 0,14 ц.

Молодняк годівниць - 0,95 ц.

При розведенні: поросята 1-2 міс. - 0,15 ц.

Молодняк на відгодівлі – 2,02 т.

Основні свиноматки – 1,8 ц

На подальшу утилізацію: молодняк – 1,10 ц.

цільова функція:

$$Z_{max} = 0,45z_1 + 0,14z_2 + 0,95z_4 + 0,15c_2 + 2,02c_4 + 1,10m_4 + 1,8m_6$$

Обмеження:

За реалізацією (інші винятки):

$m_4 < 788$  - моложняк на відгодівлі

$m_6 < 10$  – основні свиноматки

Після встановленого терміну:

$z_1 < 35$  - поросята 0-1 міс.

$z_2 < 10$  – поросята віком 1-2 місяців.

$z_4 < 1$  - молодняк на відгодівлі

Із вибраковки:

$c_2 < 35$  – поросята віком 1-2 місяців.

$c_4 < 2$  - молодняк на відгодівлі

Переведення до інших статево-вікових груп:

$x_2 = 440$  – поросята 0-1 міс. у групі 1-2 міс.

$x_3 = 420$  – поросята 1-2 міс. у групах від 2 до 4 місяців.

$x_4 = 550$  – поросята 2-4 міс. у групі відгодівлі

$x_6 = 10$  – ремонтні свинки з 2-4 місячної групи.

В наявності поголів'я:

$-x_1 + x_2 + z_1 + u_1 = 48$  - поросята 0-1 міс.

$-x_2 + x_3 + z_2 + c_2 + u_2 = 40$  - поросята 1-2 місяці.

$-x_3 + x_4 + u_3 = 189$  – поросята 2-4 міс.

$-x_4 + z_4 + c_4 + m_4 + u_4 = 355$  - молодняк на відгодівлі

$-x_5 + x_6 + u_5 = 38$  - ремонтні свини

$-x_6 + c_6 + u_6 = 36$  – основні свиноматки





### **Рис. 3.3. Помісячний оборот поголів'я свиней в ТОВ «Агроінд» по СТФ №1**

Так, для отримання 855 т продукції реалізовано поросят віком від 0 до 1 місяця. слід перевести до групи на 1-2 місяці. - 671 голів, з групи 1-2 міс. у групі 2-4 міс. переведення – 423 гол., із групи 2-4 міс. на відгодівлі молодняку – 549 голів, ремонтних свиней – 12 голів. Планується реалізація молодняку на відгодівлі – 814 шт., свиноматок старшого віку – 12 шт. Постачання стартового запасу на кінець року – 1200 шт. Таким чином, запропонована модель оптимізації товарообігу стада свиней дозволяє змодельовати статистичну спрямованість розвитку галузі у кожному господарстві. Доцільність використання таких моделей вкрай актуальна у ситуаціях, коли необхідно змінити напрямок розвитку галузі.

Розглянемо проект реконструкції свинарника. Встановлено, що за можливості використання приміщення для свинарства можливе утримання 50 основних свиноматок в одному складі (за повного виробничого циклу), організація виробництва кругла. Проект спрямований на: щорічне введення (ремонт стада) до основного стада 10 контрольних свиноматок від 60 основних свиней, для цього слід відібрати на ремонт 60 свиноматок у віці 2 місяців, з метою отримання надалі 20 контрольних свиноматок; два опороси на основну свиноматку та один опорос на контрольну свиноматку на рік. Приріст поросят на один опорос основної свиноматки становить не менше 12-15 шт., а контрольної свиноматки 10-12 шт. приріст поросят на одну основну свиноматку з урахуванням поросят контрольної свиноматки - 25-27 шт. Досягнення середньодобового приросту молодняку свиней від народження до реалізації на м'ясо 900 г, у тому числі на відгодівлю 950 г.

Годування здійснюється тільки у вигляді комбікорму, склад якого повинен задовольняти потреби певних статево-вікових груп свиней, бути повноцінним і забезпечувати їх передбачувану продуктивність. Загальна

потреба у кормах для свиноматок основного стада становить 135 т кормових одиниць на рік. У натуральному вираженні це 110 т комбікорму, у тому числі 87 т крупи та 18 т БВМД та 3 т стартового комбікорму для поросят до 2 місяців. Корми повинні відповідати харчовим потребам тварин за їх продуктивністю, фізіологічним станом та статевим складом.

У табл. 3.1. наведено загальні витрати на реконструкцію ферми та показники їх окупності.

**Таблиця 3.1**

**Розрахунок окупності проекту оптимізації виробничого потенціалу в  
ТОВ «Агроінд»**

Показник	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Вартість інвестицій, тис грн.:						
- при формуванні стада	3820	-	-	-	-	-
- без формування стада	2595	-	-	-	-	-
Чистий грошовий потік, тис. грн.	-	1650	1650	1650	1650	1650
Коефіцієнт дисконтування при ставці дисконтування 25 %	1,0000	0,8000	0,6400	0,5120	0,4096	0,3277
Дисконтований чистий грошовий потік, тис. грн.	-	1650	1650	1650	1650	1650
Кумулятивний грошовий потік, тис. грн.:						
- при формуванні стада	-	0,8000	0,6400	0,5120	0,4096	0,3277
- без формування стада	-	1320,0	1056,0	844,8	675,8	540,7

Загальна вартість реконструкції ферми, придбання поголів'я свиноматок та поросят для поповнення власного основного стада свиней, виробничих приміщень, технічних засобів та обладнання для свинарства та виробництва власного комбікорму для свиней складає 3 820 000 грн., включаючи капітальні вкладення (без урахування вартості поголів'я свиней) 2 595 000 грн.

За відпускною ціною за 1 тону живої маси у розмірі 4500 грн., загальний прибуток свинарства при використанні власного зерна може досягати 1650000 грн. З урахуванням витрат за створення проекту термін окупності всіх витрат за

реконструкцію ферми становить 3,2 роки, зокрема капітальних вкладень (не враховуючи витрат за свинарство) – 2,4 роки (таблиця 3.4).

**Таблиця 3.2**

**Оцінка економічної ефективності проекту оптимізації виробничого потенціалу в ТОВ «Агроінд»**

Показник окупності проекту	Варіант інвестування	
	при формуванні стада	без формування стада
NPV, тис. грн.	617,3	1842,3
Індекс доходності	1,1616	1,7100
Внутрішня норма доходності (ВНД), %	28,51	31,49
Термін окупності проекту, років	3,2	2,4

З врахуванням пропонованих заходів ефективність виробничого потенціалу зростає (табл. 3.6).

**Таблиця 3.3**

**Динаміка основних показників ефективності виробничого потенціалу з врахуванням пропонованих заходів в ТОВ «Агроінд»**

Показник	2021	Проект	Проект до 2021	
			+,-	%
Вартість валового доходу від збуту продукції, тис. грн.	207275,6	210767,9	3492,3	1,68
Загальна сума витрат, тис. грн.	170114,6	167222,7	-2891,9	-1,70
Прибуток, тис. грн.	37161,0	43545,3	6384,3	17,18
Отримано в розрахунку на 1 гол. середньорічного поголів'я свиней, тис. грн.:				
- валової продукції	8,4	8,47	0,1	1,19
- валового доходу	6,9	6,72	-0,1	-2,17
- прибутку	1,5	1,75	0,2	16,62
Отримано в розрахунку на 1 працівника, тис. грн.:				
- валової продукції	5757,7	5696,4	-61,2	-1,06
- валового доходу	4725,4	4519,5	-205,9	-4,36
- прибутку	1032,2	1176,9	144,6	14,01
Рівень рентабельності діяльності, %	21,8	26,0	4,2 в.п.	

Впровадження пропонованих заходів дозволить підвищити ефективність використання виробничого потенціалу. За рахунок запропонованих заходів щодо оптимізації обороту свиноголів'я та реконструкції свиногокомплексу приріст валової продукції становитиме 3492,3 тис. грн. чи 1,68%. Перевищивши збільшення прибутку порівняно зі збільшенням витрат (+1,7%), компанія отримує приріст доходності і досягає збільшення рентабельності на 4,2 процентних пункти.

### **Висновки до третього розділу**

1. Система управління виробничим потенціалом є невід'ємною частиною загального процесу управління ТОВ «Агроінд». Від ефективності системи управління залежить управління навчанням та розвитком виробничого потенціалу підприємства. Механізм управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» являє собою складну підсистему управління, інтегровану в загальну систему управління підприємством, підпорядковану стратегічному завданню управління виробничим потенціалом та орієнтовану на досягнення цілей стратегічного та оперативного розвитку підприємства. Загалом, підвищення ефективності аграрного підприємства зокрема.

2. За допомогою економіко-математичного моделювання оптимізовано товарообіг стада свиней на прикладі ТОВ «Агроінд» за СТФ №1. Розрахунковий оптимум товарообігу стада свиней для наступного року створено з урахуванням наявного виробничого потенціалу підприємства. Запропонована модель оптимізації обороту поголів'я свиней дозволяє змоделювати статистичну спрямованість розвитку галузі кожному господарстві. Доцільність використання таких моделей вкрай актуальна у ситуаціях, коли необхідно змінити напрямок розвитку галузі.

3. Загальна вартість часткової реконструкції виробничого потенціалу галузі свинарства, закупівля свиноматок та поросят для створення власного основного стада свиней, приміщень для виробництва, технічних засобів та обладнання для свинарства та виробництва власного комбікорму для свиней становить 3 820 000 грн., у т.ч. капітальні вкладення (без вартості свиней) – 2595000 грн. З урахуванням витрат за створення проекту термін окупності всіх витрат за реконструкцію ферми становить 3,2 року, зокрема капітальних вкладень (без урахування витрат на маточне стадо) - 2,4 року. Тобто цей проект є доцільним для реалізації. За рахунок запропонованих заходів щодо оптимізації обороту свинопоголів'я та реконструкції свинокомплексу приріст валової продукції становитиме 3492,3 тис. грн. чи 1,68%. Перевищивши збільшення прибутку порівняно зі збільшенням витрат (+1,7%), компанія отримує приріст доходності і досягає збільшення рентабельності на 4,2 процентних пункти.

## ВИСНОВКИ

1. Управління виробничим потенціалом сучасного підприємства це процес пошуку найбільш ефективних способів удосконалення виробничої діяльності, раціонального використання ресурсів, що підвищує конкурентні позиції підприємства та допомагає йому успішно позиціонувати себе на ринку. Ключовими завданням даного процесу управління є можливість зниження вартості матеріальних, техніко-технологічних, трудових і фінансових ресурсів, поліпшення використання інформації, що сприяє скороченню відходів виробництва та використанню засобів, що вивільняються, для розширення бізнесу. Цей процес визначається наявністю ресурсів компанії, та їх своєчасним розподілом, використанням і поповненням.

2. Дослідження теми кваліфікаційної роботи проводилося за матеріалами ТОВ «Агроінд». Дане підприємство високорозвинене господарство нашого регіону, яке займається виробництвом високоякісної товарної свинини та одне з перших господарств Дніпропетровської області, що впровадило інформаційні технології для керування стадом. Загальна кількість свиней на вирощуванні сягає 20 000 голів. Поголів'я свиней на підприємстві в 2021 році збільшилося на 11,2 % проти рівня 2019 року. Негативним чинником є зменшення середньодобового приросту на 2,1 %. Загальний приріст прибутку склав 24,7 %, але даний приріст зумовлений екстенсивними факторами (збільшення поголів'я свиней). Рівень рентабельності при цьому зменшилася на 0,502 відсоткові пункти, що спричинено перевищення приросту витрат (+27,6 %) над збільшенням величини суми доходу (27,0 %).

3. Потенціал ТОВ «Агроінд» характеризується сукупністю наявних ресурсів, і навіть ресурсів, які підприємство може залучити задля досягнення стратегічних чи поточних цілей. Кількісні та якісні параметри цих ресурсів, а також їх сукупність визначають виробничий потенціал ТОВ «Агроінд». Під

управлінням виробничим потенціалом в ТОВ «Агроінд» слід розуміти підготовку, прийняття та реалізацію рішень щодо оцінки потенціалу, ступеня його використання та його збільшення відповідно до поставлених завдань, стратегії підприємства з урахуванням впливу внутрішнього та зовнішнього середовища компанії та за умови використання відповідних методів та функцій управління. Об'єктом управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» виступає стан потенціалу підприємства, що містить широке коло питань, пов'язаних із його операційною (виробничою) діяльністю

3. Встановлено, що ТОВ «Агроінд» має реальні можливості для ефективного використання виробничого потенціалу в умовах урахування сильних сторін та можливостей, розробки шляхів подолання загроз та слабких сторін та наявності ефективної системи стратегічного управління свинарством сільського господарства та підприємства в цілому. Ми запропонували стратегію інтенсивного розвитку свинарства у ТОВ «Агроінд». Їх реалізація вимагає додаткових вкладень у розвиток перспективних виробничих ланцюжків, охоплення більшої частки ринку, ширше використання засобів формування попиту та стимулювання збуту, застосування передових досягнень техніки, технологій, організації управління та маркетингу.

4. Система управління виробничим потенціалом є невід'ємною частиною загального процесу управління ТОВ «Агроінд». Від ефективності системи управління залежить управління навчанням та розвитком виробничого потенціалу підприємства. Механізм управління виробничим потенціалом ТОВ «Агроінд» являє собою складну підсистему управління, інтегровану в загальну систему управління підприємством, підпорядковану стратегічному завданню управління виробничим потенціалом та орієнтовану на досягнення цілей стратегічного та оперативного розвитку підприємства. Загалом, підвищення ефективності аграрного підприємства зокрема.



5. За допомогою економіко-математичного моделювання оптимізовано товарообіг стада свиней на прикладі ТОВ «Агроінд» за СТФ №1. Розрахунковий оптимум товарообігу стада свиней для наступного року створено з урахування наявного виробничого потенціалу підприємства. Запропонована модель оптимізації обороту поголів'я свиней дозволяє змодельовати статистичну спрямованість розвитку галузі кожному господарстві. Доцільність використання таких моделей вкрай актуальна у ситуаціях, коли необхідно змінити напрямок розвитку галузі.

6. Загальна вартість часткової реконструкції виробничого потенціалу галузі свинарства, закупівля свиноматок та поросят для створення власного основного стада свиней, приміщень для виробництва, технічних засобів та обладнання для свинарства та виробництва власного комбікорму для свиней становить 3 820 000 грн., у т.ч. капітальні вкладення (без вартості свиней) – 2595000 грн. З урахуванням витрат за створення проекту термін окупності всіх витрат за реконструкцію ферми становить 3,2 року, зокрема капітальних вкладень (без урахування витрат на маточне стадо) - 2,4 року. Тобто цей проект є доцільним для реалізації. За рахунок запропонованих заходів щодо оптимізації обороту свинопоголів'я та реконструкції свинокомплексу приріст валової продукції становитиме 3492,3 тис. грн. чи 1,68%. Перевищивши збільшення прибутку порівняно зі збільшенням витрат (+1,7%), компанія отримує приріст доходності і досягає збільшення рентабельності на 4,2 процентних пункти.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Актуальні проблеми сучасного менеджменту: монографія.. Варава Л.М. та ін.; М-во освіти і науки України, Криворіз. нац. ун-т. Кр. Ріг: Роман Козлов, 2018. 201 с.
2. Андрійчук В. Г. Ефективність діяльності аграрних підприємств: теорія, методика, аналіз: монографія. Київ: КНЕУ, 2006. 292 с.
3. Андрійчук В. Г., Андрійчук Р. В. Метод аналізу оболонки даних (DEA) у вимірі та оцінці ефективності діяльності підприємств. *Економіка АПК*. 2011. № 7. С. 81–88.
4. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навчальний посібник. Нац. гірн. ун-т. Дн-ськ: Герда, 2014. 344 с.
5. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернігів. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
6. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. Посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
7. Вороніна А.В., Берьозкіна А.Ю. Стратегічне управління: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2017. 418 с.
8. Воронкова Т.Є., Вовкодав А.Ю. Діагностика виробничого потенціалу підприємства. *Економічний простір*. 2020. № 160. С. 51-54.
9. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: підручник. 5-те вид., перероб. і допов. Львів : Магнолія 2006, 2018. 352 с.
10. Гнатська Т.М., Лівінський А.І. Методологічне забезпечення виробничого потенціалу підприємств аграрного виробництва. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 5. С. 25-31. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2019\\_5\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2019_5_7). (дата звернення 12.10.2022).

11. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К. : Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
12. Гринчук Ю. С. Структура виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств та управління її удосконаленням. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2015. Вип. 15(1). С. 48-51.
13. Гринчук Ю. С. Формування організаційно-економічного механізму відтворення виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Економічний аналіз.* 2015. Т. 21, № 2. С. 245-250. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan\\_2015\\_21\(2\)\\_\\_38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/escan_2015_21(2)__38). (дата звернення 15.10.2022).
14. Дузькрятченко В. В. Механізми та системи управління розвитком виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2019. Вип. 206. С. 55-63. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg\\_2019\\_206\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2019_206_8). (дата звернення 15.10.2022).
15. Зайцева О.І. Шляхи попередження ризиків в управлінні виробничим потенціалом підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2016. № 5(2). С. 39-42. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_5\(2\)\\_\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_5(2)__10). (дата звернення 10.10.2022).
16. Захаренко М.М. Теоретичні засади управління виробничим потенціалом підприємства. *Агросвіт.* 2018. № 23. С. 59-65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2018\\_23\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_23_10). (дата звернення 10.10.2022).
17. Захаренко М.М. Теоретичні підходи до трактування економічної сутності виробничого потенціалу в сільськогосподарському виробництві. *Агросвіт.* 2018. № 22. С. 66-73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2018\\_22\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2018_22_12). (дата звернення 10.10.2022).

18. Карімов Г.І. Моделювання та прогнозування в управлінні: навч. посіб. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2018. 163 с.
19. Князева О.А., Галан Л.В., Дем'янчук М.А. Управління потенціалом підприємства зв'язку: навч. посіб. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 180 с.
20. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2019. № 1. С. 132–139. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2019\\_1\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2019_1_18). (дата звернення 10.10.2022).
21. Кобрин Л.Й. Застосування інструментів управління виробничим потенціалом з метою підвищення результативності діяльності підприємства. *Наукові записки*. 2019. №1 (58). С. 132-138.
22. Круш П.В., Бойко Т.О. Система управління виробничим потенціалом підприємства в сучасних умовах. *Підприємництво та інновації*. 2015. №1. С. 75-83.
23. Кузьменко Л.В. Формування виробничого потенціалу сільськогосподарського підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2015. №2. С. 205-211.
24. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Петришин Н.Я. Менеджмент: навчальний посібник. К.: Академвидав, 2012. 296 с.
25. Кулаковська Т.А., Цапенко Ю.О. Удосконалення методики визначення рівня виробничого потенціалу підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 13(2). С. 103-107. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_13\(2\)\\_\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_13(2)__22). (дата звернення 11.10.2022).
26. Кунець В.В., Камишан Н.В., Панченко О.М., Помітун Л.І. Ресурсний потенціал розвитку агропромислового виробництва Східного регіону України. *Науково-технічний бюлетень Інституту тваринництва НААН*. 2019. № 122. С. 118-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ntb\\_2019\\_122\\_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ntb_2019_122_14)

27. Левченко Ю.Г., Ратушняк Ю.Ю. Теоретичні основи формування та використання виробничого потенціалу підприємства. *Молодий вчений*. 2018. №12. С. 623-626.
28. Макаренко П.М., Пілявський В.І. Використання аутсорсингу в управлінні потенціалом підприємств агропромислового виробництва. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5, № 3. С. 395-402.
29. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.
30. Мартиненко В.П., Легеза Н.В. Методи менеджменту для вдосконалення управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_3\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_3_6). (дата звернення 12.10.2022).
31. Мартиненко В.П., Легеза Н.В. Основні підходи до управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2017\\_11\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2017_11_10). (дата звернення 15.10.2022).
32. Мацко Н.Г., Некрасова Л.А. Оцінка виробничого потенціалу інноваційно-активних промислових підприємств на основі ІЕКО-аналізу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 5. С. 188-193. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf\\_2021\\_5\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2021_5_25). (дата звернення 15.10.2022).
33. Мацука В.М. Управління потенціалом та діагностика діяльності підприємств: конспект лекцій для студентів ОС «Магістр» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент організацій і адміністрування» усіх форм навчання. Маріуполь: МДУ, 2018. 104 с.
34. Механізми та інструменти менеджменту діяльності сучасного підприємства: монографія за ред.: С.В. Філіппової, С.К. Харчікова ; М-во освіти і науки України, Одес. нац. політехн. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 175 с.
35. Мишко О.А., Пушкарчук І.М. Теоретичні аспекти дослідження виробничого потенціалу на мікро- та мезорівнях. *Економічні науки. Серія: Регіональна*

- економіка*. 2017. Вип. 14. С. 217-224. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre\\_2017\\_14\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnre_2017_14_24). (дата звернення 10.10.2022).
36. Мізюк Б.М. Основи стратегічного управління: підручник. М-во освіти і науки України. Львів : Магнолія-2006, 2019. 544 с.
37. Момот А. С. Сутність та формування виробничого потенціалу аграрного сектора економіки України. *Вісник ХНАУ. Серія : Економічні науки*. 2016. № 2. С. 307-313.
38. Морозова О.Г., Морозов Р.В. Методологічні засади оцінки виробничого потенціалу і ефективності аграрних підприємств. *Вісник Херсонського національного технічного університету* . 2020. № 4. С. 204-209. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu\\_2020\\_4\\_27](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtu_2020_4_27). (дата звернення 11.10.2022).
39. Мушеник І.М., Кінаш І.А. Формування та використання виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2015. Вип. 11(5). С. 48-51.
40. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2018. 559 с.
41. Напрями розвитку сучасного менеджменту: проблеми та рішення: монографія / за заг. ред. Л.М. Варави ; Криворізь. нац. ун-т. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2015. 417 с.
42. Олійник Т.І., Косенко А.О. Управління виробничим потенціалом підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2020\\_11\\_52](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_11_52). (дата звернення 15.10.2022).
43. Орехова А.І. Аналіз стану виробничого потенціалу суб'єктів агробізнесу. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 4. С. 185-191.
44. Остапенко Т.В. Виробничий потенціал підприємств АПК: поняття та оцінка. *Молодий вчений*. 2014. №4. С. 100-104.

45. Пасемко Г.П., Бага Л.Г., Довгаль С.В., Момот А.С. Економічний та виробничий потенціали АПК. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3. С. 25-32. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau\\_ekon\\_2018\\_3\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2018_3_5). (дата звернення 10.10.2022).
46. Пілявський В. І. Інвестиційні джерела та механізми розвитку виробничого потенціалу агропромислових підприємств. *Агросвіт*. 2019. № 11. С. 24-29. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit\\_2019\\_11\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2019_11_5). (дата звернення 15.10.2022).
47. Пілявський В.І., Могилат М.Г. Потенціал сталого розвитку підприємств агропромислового виробництва: розуміння сутності та складових. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 39. С. 38-44.
48. Постол А. А. Фактори формування і використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 5. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_5\\_32](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_5_32). (дата звернення 10.10.2022).
49. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
50. Пріб К.А., Патика Н.І. Діагностика в системі управління: навч. посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2016. 432 с.
51. Свиноус І.В., Гаврик О.Ю., Хомяк Н.В., Хомовий С.М. Удосконалення методичних підходів до оцінки складових виробничого потенціалу сільськогосподарських підприємств в умовах трансформації системи обліку та фінансової звітності. *Економіка та управління АПК*. 2021. № 1. С. 154-165.
52. Стратегічне управління: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.; М-во освіти і науки України, Нац. металург. акад. України. Дніпро: Дріант, 2018. 272 с.
53. Сучасні технології управління розвитком підприємств України: механізми, реалії, перспективи: колективна монографія. Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т. В. Гринько. Дн-ськ : Біла К.О., 2016. 504 с.

54. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія. Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара ; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.
55. Тарасюк Г.М., Ярмолюк М.Ю. Деякі напрями удосконалення управління формуванням та використанням виробничого потенціалу підприємства. *Інноваційний розвиток та конкурентоспроможність підприємств і секторів економіки*. С. 109-110.
56. Теорія прийняття управлінських рішень: навч. Посібник. К. Ф. Ковальчук та ін.. Дніпро: Дріант, 2018. 227 с.
57. Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва: кол. моногр. за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2020. 439 с.
58. 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 15.10.2022).
59. Ткаленко Д. Активізація та використання висококваліфікованого трудового потенціалу в аграрній галузі. *Розвиток форм і методів сучасного менеджменту в умовах глобалізації*: Матеріали 10-ї Всеукраїнської наук.-практ. конф. (Дніпро, 8-9.11.2022: тези доповідей (Том 1)). Дніпро: Поліграфічний відділ ДДАЕУ, 2022. С. 86-89.
60. Трифонов Г.Ф., Шилкіна Г.С. Основні підходи до оцінювання виробничого потенціалу підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. Вип. 4. С. 140-143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia\\_2018\\_4\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2018_4_29). (дата звернення 15.10.2022).
61. Тюленева Ю.В., Сичков О.Л. Оцінка ефективності управління виробничим потенціалом підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія : Міжнародні економічні відносини та світове*



- господарство*. 2015. Вип. 5. С. 126-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2015\\_5\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2015_5_29). (дата звернення 10.10.2022).
62. Управління розвитком суб'єктів підприємництва в умовах викликів XXI століття: колективна монографія. Л.О. Аксьонова та ін.; за заг. ред. Т.В. Гринько ; Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара. Дніпро: Біла К.О., 2019. 419 с.
63. Хмурова В.В. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. Посібник. Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. К.: Центр учбової літератури, 2013. 284 с.
64. Яковлев В. І. Тракткування економічної категорії виробничого потенціалу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 34. С. 115-120. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2018\\_34\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_34_25). (дата звернення 15.10.2022).

Microsoft Excel 11.0 Отчет по результатам  
Рабочий лист: [Модель 1.xls]Лист3  
Отчет создан: 10.11.2022 6:29:08

## Целевая ячейка (Максимум)

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$8	Реалізована продукція x1	4,03529E+14	854,76

## Изменяемые ячейки

Ячейка	Имя	Исходное значение	Результат
\$B\$7	Шукана кількість тварин x1	739,2571413	739,2571413
\$C\$7	Шукана кількість тварин x2	670,949998	670,949998
\$D\$7	Шукана кількість тварин x3	423	423
\$E\$7	Шукана кількість тварин x4	549	549
\$F\$7	Шукана кількість тварин x5	64,00714411	64,00714411
\$G\$7	Шукана кількість тварин x6	12	12
\$H\$7	Шукана кількість тварин z1	44	44
\$I\$7	Шукана кількість тварин z2	12	12
\$J\$7	Шукана кількість тварин z4	-2,88235E+15	0
\$K\$7	Шукана кількість тварин c2	33	33
\$L\$7	Шукана кількість тварин c4	2	2
\$M\$7	Шукана кількість тварин m4	2,88235E+15	814
\$N\$7	Шукана кількість тварин m6	12	12
\$O\$7	Шукана кількість тварин u1	69,30714329	69,30714329
\$P\$7	Шукана кількість тварин u2	243,949998	243,949998
\$Q\$7	Шукана кількість тварин u3	72	72
\$R\$7	Шукана кількість тварин u4	97	97
\$S\$7	Шукана кількість тварин u5	89,00714411	89,00714411
\$T\$7	Шукана кількість тварин u6	35	35
\$U\$7	Шукана кількість тварин u7	3	3
\$V\$7	Шукана кількість тварин u8	5	5
\$W\$7	Шукана кількість тварин u9	586,6000007	586,6000007

## Ограничения

Ячейка	Имя	Значение	Формула	Статус
\$X\$11	Поросята 0-1 міс. Обмеження	45	\$X\$11=\$Z\$11	не связан.
\$X\$12	Поросята 1-2 міс. Обмеження	41	\$X\$12=\$Z\$12	не связан.
\$X\$13	Поросята 2-4 міс. Обмеження	198	\$X\$13=\$Z\$13	не связан.
\$X\$26	Відгодівельний молодняк (інше вибуття) Обмеження	814	\$X\$26>=\$Z\$26	не связан.
\$X\$14	Відгодівельний молодняк Обмеження	364	\$X\$14=\$Z\$14	не связан.
\$X\$15	Ремонтні свинки Обмеження	37	\$X\$15=\$Z\$15	не связан.
\$X\$16	Основні свиноматки Обмеження	35	\$X\$16=\$Z\$16	не связан.
\$X\$17	Хряки Обмеження	3	\$X\$17=\$Z\$17	не связан.

\$X\$18	Лактуючі свиноматки Обмеження	5	\$X\$18=\$Z\$18	не связан.
\$X\$21	Поросята 0-1 міс. (падіж) Обмеження	44	\$X\$21<=\$Z\$21	связанное
\$X\$22	Поросята 1-2 міс. (падіж) Обмеження	12	\$X\$22<=\$Z\$22	связанное
\$X\$23	Відгодівельний молодняк (падіж) Обмеження	0	\$X\$23<=\$Z\$23	не связан.
\$X\$24	Поросята 1-2 міс. (санбрак) Обмеження	33	\$X\$24<=\$Z\$24	связанное
\$X\$25	Відгодівельний молодняк (сан брак) Обмеження	2	\$X\$25<=\$Z\$25	связанное
\$X\$44	Молодняк запланованого періоду Обмеження	586,6000007	\$X\$44>=\$Z\$44	не связан.
\$X\$27	Основні свиноматки Обмеження	12	\$X\$27<=\$Z\$27	связанное
\$X\$29	Поросята 0-1 міс. Обмеження	670,949998	\$X\$29>=\$Z\$29	не связан.
\$X\$30	Поросята 1-2 міс. Обмеження	423	\$X\$30<=\$Z\$30	связанное
\$X\$31	Поросята 2-4 міс. Обмеження	549	\$X\$31<=\$Z\$31	связанное
\$X\$32	Ремонтні свинки Обмеження	12	\$X\$32<=\$Z\$32	связанное
\$X\$34	Загальна чисельність поголів'я Обмеження	1200,864286	\$X\$34>=\$Z\$34	не связан.
\$X\$36	Поросята 0-1 міс. Обмеження	69,30714329	\$X\$36>=\$Z\$36	не связан.
\$X\$37	Поросята 1-2 міс. Обмеження	243,949998	\$X\$37>=\$Z\$37	не связан.
\$X\$38	Поросята 2-4 міс. Обмеження	72	\$X\$38>=\$Z\$38	связанное
\$X\$39	Відгодівельний молодняк Обмеження	97	\$X\$39>=\$Z\$39	связанное
\$X\$40	Ремонтні свинки Обмеження	89,00714411	\$X\$40>=\$Z\$40	не связан.
\$X\$41	Основні свиноматки Обмеження	35	\$X\$41>=\$Z\$41	связанное
\$X\$42	У т.ч. лактуючі свиноматки Обмеження	5	\$X\$42>=\$Z\$42	связанное
\$X\$43	Хряки Обмеження	3	\$X\$43>=\$Z\$43	связанное